

AUTORES**PENG WOAN JOANG**

Universidade de São Paulo
wpeng@colband.com.br

ANTONIO CARLOS AIDAR SAUAIA

Universidade de São Paulo
asauaia@usp.br

Introdução

Na disciplina EAD673 Laboratório de Gestão Empresarial II da FEA/USP/SP, todas as empresas formadas por grupos de alunos iniciaram em 2005 as operações na mesma posição mercadológica, operacional e financeira. Atuavam no mercado doméstico que representava o ambiente inicial descrito no manual do simulador (SAUAIA, 2005). Entretanto, com o desenvolvimento das rodadas trimestrais, as quatro indústrias puderam iniciar a oferta de seus produtos para o mercado internacional, sendo isso possível a partir da exclusiva iniciativa de suas empresas. Ao surgir tal iniciativa, questionaram-se as motivações dos agentes para exportação bem como a escolha dos mercados-alvo.

Sendo os alunos avaliados com base 1) na taxa interna de retorno (TIR) de suas respectivas empresas, 2) nas taxas das respectivas indústrias e 3) nos salários recebidos, esperava-se que o comportamento normal da maioria dos agentes participantes fosse então maximizar os desempenhos econômicos de suas empresas, conforme afirma Carvalho (2002:158): “o objetivo básico da firma é a maximização dos seus resultados quando da realização da sua atividade produtiva.” Dessa forma, ampliar fronteira de atuação significa aumentar o mercado potencial e essa oportunidade passa a ser explorada inicialmente pelo primeiro entrante que detém alguma informação e por todas as equipes concorrentes de acordo com seus respectivos recursos e capacidades para gerenciar a oportunidade.

Então, inicialmente as empresas operaram no mercado interno com possibilidades limitadas pela concorrência e pelos indicadores domésticos, isto é, índice de sazonalidade, que revela o comportamento do consumidor, e índice da atividade econômica, que sinaliza tendências da produção nacional. Diante da saturação do mercado interno, surge a indagação sobre possível exportação. Esta decisão reflete a busca do crescimento das vendas com o intuito de gerar uma melhora no lucro, o que é possível através do aumento das receitas ou da redução dos custos (Gitman, 2002).

Assim, neste estudo, procuram-se obter algumas evidências da relação entre exportação e as possíveis mudanças nos indicadores de desempenho da empresa exportadora. Por se tratar de uma primeira motivação para investigação deste tema serão buscadas na revisão bibliográfica as justificativas para a hipótese investigada.

Revisão Bibliográfica

Competição em mercados domésticos

Para enfrentar uma situação de concorrência crescente, Hamel e Prahalad (1995:17-22) argumentam que não é suficiente uma empresa apenas gerenciar o seu tamanho e aumentar a sua eficiência e rapidez, pois tais ações, apesar de atividades importantes, não serão suficientes para se destacar na competição futura. A organização precisa ter capacidade para permanente reavaliação, regenerar as próprias idéias estratégicas centrais e eventualmente reinventar o setor em que atua. Os autores defendem que uma organização “precisa ser capaz de ser diferente” para poder ser a primeira a chegar ao futuro. Assim, a alta administração precisa identificar oportunidades não percebidas por outras empresas ou ter capacidade de aproveitá-las através do desenvolvimento antecipado e consciente das capacidades que outras organizações não conseguem explorar. Manter a atual situação de liderança não significa que no futuro essa liderança continue existindo, ela tem que ser reinventada. Para estar na liderança a organização “precisa assumir o processo de transformação do setor”. Trata-se do seguinte raciocínio: 1) a organização precisa regenerar a própria estratégia para reinventar o setor, 2) então, será possível reinventar a liderança e, por fim, 3) a liderança será ampliada.

Porter (1989:3-5) defende que a competição é condicionada por cinco forças: entrada de novos concorrentes; ameaça de substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade entre os concorrentes. A intensidade da rivalidade influencia não só os preços, mas também os custos como fábrica, P&D, propaganda e equipe de vendas. E os fatores que determinam essa rivalidade são: crescimento da indústria, custos fixos ou de armazenamento/valor adicionado, excesso de capacidade, diferença entre os produtos, identidade de marca, custos de troca, concentração e equilíbrio, complexidade internacional, diversidade de competidores, interesses empresariais e barreiras de saída.

Partindo-se da idéia de rivalidade interna e com apoio da microeconomia, Besanko, Dranove e Shanley (2000:361) alertam: a competição por preço diminui os lucros através da redução das margens. Competição por outros fatores que não seja preço reduz os lucros através do aumento dos custos fixos e dos custos marginais. Uma vez que as empresas podem repassar o aumento de custo para os consumidores em forma de preços mais altos, na competição que não seja por preço é menos provável que os lucros diminuam em comparação com a competição por preço. O preço da indústria não diminui por si só. Uma ou mais empresas precisam necessariamente reduzir os seus preços para deflagrar a diminuição. Uma empresa reduz o seu preço se acreditar que vai conseguir maior participação de mercado.

Assim, em complemento aos fatores que determinam a rivalidade, Porter, Besanko, Dranove e Shanley (2000:361-362) afirmam que as seguintes condições tendem a acirrar a competição de preços: muitos vendedores atuando no mercado; indústria estagnada ou em declínio; empresas com diferentes custos de produção; excesso de capacidade; não há diferenciação entre produtos e compradores com baixo custo de troca; preços e prazos de

venda não são perceptíveis e preços não podem ser ajustados rapidamente; pedidos de venda grandes e pouco frequentes; a indústria não usa “práticas facilitadoras” entre seus participantes nem apresenta história de preços cooperativos; forte barreira de saída.

Mercado internacional: ênfase na exportação

Para Kotler (2000:389-390) “a maioria das empresas preferiria permanecer no mercado interno, se ele fosse grande o suficiente. (...) As vantagens e os riscos competitivos fazem com que as empresas não tomem nenhuma atitude até que algum fato as empurre para o mercado internacional. Talvez alguém – um exportador local, um importador estrangeiro, um governo estrangeiro – peça à empresa para vender no mercado internacional ou a empresa tem excesso de produção e precisa encontrar outros mercados para seus produtos”.

Ohmae descreve cinco estágios seqüenciais para uma empresa se tornar multinacional (citado em Sanvicente, Sauaia e Tanabe, 1993:104-105):

- 1) O sucesso doméstico frequentemente faz com que as empresas decidam exportar para outros mercados;
- 2) Com o crescimento do número de distribuidores, isso leva as empresas a praticarem ações de marketing, vendas e serviços locais no mercado externo;
- 3) Inicia-se a produção no mesmo mercado que importava da matriz ou em outro país que permite maior uso das capacidades funcionais
- 4) P&D, engenharia e finanças são transferidas para operar totalmente no exterior;
- 5) As empresas percebem que é mais econômico e apropriado administrar P&D e atividades financeiras sob perspectiva global.

Neste estudo será abordado somente o primeiro dos cinco estágios, isto é, a etapa da exportação. Esta atividade deve trazer como benefício a redução do risco, porque a organização consegue obter sinergia entre os clientes internos e externos, afirma Garcia (2001:26). Porém, os mercados têm costumes e maneiras específicas de consumo, podendo ocorrer diferenças em suas bases econômicas, nas reações aos apelos de marketing, nas sazonalidades distintas do mercado interno onde a empresa está inicialmente acostumada a operar. Cada um desses aspectos pode tornar-se uma oportunidade ou uma ameaça.

Além disso o exportador concorre com novos panoramas de demanda e diferentes hábitos de consumo ao se inserir no mercado internacional. Nesse sentido, Cortiñas Lopez e Cortiñas Lopez (2002:22) também concorda que “nos negócios internacionais, as incertezas são ainda maiores, pois além das já existentes no mercado doméstico, se agregam as inerentes ao mercado externo em que se está operando. Além das forças políticas, ambiente econômico e estrutural legal, se devem conhecer as diferenças culturais significativas, inerentes ao meio ambiente e à cultura da população, tais como idioma, vestuário, moradia, comunicação, hábitos de consumo estarão presentes”.

Diante desse cenário com inúmeras variáveis novas, a internacionalização é o processo de envolvimento da organização em atividades com outros países. Esse envolvimento pode

tornar-se crescente e contínuo. Goullart, Arruda e Brasil (citados em Orlando, Lima, Lima e Takaki, 2005) afirmam que um novo conhecimento é sempre resultante de um processo de aprendizado que se reflete no crescente grau de comprometimento que as empresas têm com seus negócios internacionais. Além disso, a aprendizagem sobre a internacionalização acontece pelo processo de tentativa e erro e, os diferentes resultados revelam-se no crescimento e desenvolvimento da organização local, condicionados pelas vantagens competitivas domésticas ou pelas relações comerciais de produtos e serviços oferecidos no exterior (Goullart, Arruda e Brasil *apud* Orlando, Lima, Lima e Takaki, 2005).

A exportação apresenta um alto grau de incerteza que pode ser diminuída adquirindo-se mais conhecimentos através da experiência própria. Ela acaba representando as características de uma típica inovação para a organização. Por conseguinte, quanto mais experiência e conhecimentos adquiridos na exportação, mais as incertezas serão reduzidas e isso faz com que a empresa comprometa mais recursos nessa mesma atividade (Iglesias e Veiga *apud* Orlando, Lima, Lima e Takaki, 2005)

***z*Indicadores de desempenho**

De acordo com Maximiano (2000:472-474), os índices apontam alguns aspectos sobre o desempenho da empresa. Por serem variáveis, os índices são úteis para adaptação em casos particulares. Complementarmente, Bateman e Snell (1998:439) afirmam que os índices ajudam a sinalizar possíveis pontos fortes e fracos nas atividades da empresa.

Para a área de marketing, a participação de mercado é calculada em termos de vendas totais no mercado atendido, sendo que este mercado atendido refere-se aos consumidores dispostos e capazes de comprar os produtos da empresa (Kotler, 2000). Enquanto isso, na área de produção, utiliza-se como medida de eficiência a produtividade. Produtividade é a quantidade de produtos ou serviços gerados baseando nos recursos empregados dentro período de tempo e é avaliada com base na seguinte relação (Gaither e Frazier, 1999):

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{quantidade de produtos ou serviços produzidos}}{\text{quantidade de recursos utilizados}}$$

Para Gitman (2002:620-621), existe um *tradeoff* entre risco e lucratividade. Um aumento nos ativos circulantes eleva o Capital Circulante Líquido (CCL = diferença entre ativo circulante e passivo circulante) e diminui o risco de insolvência técnica. Estes ativos são mais líquidos que outros tipos de ativos, portanto, oferecem menor risco. Porém, não oferecem lucratividade significativa para a empresa, porque a lucratividade vem dos ativos permanentes, com os quais a empresa realiza suas operações para comercializar sua produção.

Quadro 1: Efeitos de variações nos índices sobre o risco e a lucratividade

Índice de liquidez	Varição no índice	Efeito sobre o lucro	Efeito sobre o risco
<u>Ativos circulantes</u>	Aumento	Redução	Redução
Ativos totais	Redução	Aumento	Aumento

Fonte: Adaptado de Gitman, 2002, p. 621

Os efeitos das alterações no nível dos ativos circulantes quanto ao *tradeoff* risco-lucratividade podem ser verificados através do quociente entre ativo circulante e ativo total. O índice mostra a porcentagem do ativo total composta por ativos circulantes. Quando o quociente aumenta, diminui a lucratividade já que o ativo circulantes é menos rentável, em comparação ao ativo permanente, uma vez que estes agregam mais valor aos produtos. Enquanto isso, a redução do risco pode ser verificada quando o índice aumenta e a Tabela 1 sintetiza os efeitos das variações desse índice (Gitman, 2002).

Do ponto de vista econômico, a regra para o cálculo do valor presente líquido (VPL) de um determinado projeto propõe a seguinte análise: aceitar o projeto se seus fluxos de caixa futuros forem maiores que o investimento inicial. Dessa maneira se deve usar o valor presente desse fluxo para compará-lo ao investimento inicial. O valor presente líquido do projeto é, em suma, o quanto se acredita adicionar à riqueza dos acionistas (Bodie e Merton, 2002).

Paralelamente ao método VPL, o modelo de decisão baseado na Taxa Interna de Retorno (TIR) é uma variação do VPL, em que no lugar de calcular o VPL do fluxo de caixa futuro, “busca-se a taxa de juros que iguala o total dos fluxos futuros, descontados a essa taxa de juros, ao valor do investimento inicial” (Padoveze, 2003). A fórmula é a seguinte:

$$I(0) = \frac{FF(1)}{(1+i)^1} + \frac{FF(2)}{(1+i)^2} + K + \frac{FF(n)}{(1+i)^n}$$

Onde:

I(0) = investimento inicial no período 0

FF = fluxos futuros (períodos 1 a n) sendo estes os fluxos de dividendos do acionista

I = taxa de juros que iguala a equação (única incógnita)

Com a TIR, busca-se encontrar uma única taxa de retorno para o projeto e espera-se que a taxa esteja baseada somente nos fluxos de caixa desse investimento e não com base nas taxas externas. Mesmo assim, a TIR apresenta desvantagens e vantagens. As desvantagens referem-se à possibilidade de gerar-se múltiplas respostas caso os fluxos de caixa não sejam convencionais e à possibilidade de conduzir a conclusões erradas quando se fazem comparações entre investimentos mutuamente excludentes. A TIR também apresenta vantagens. Por ser uma variação do VPL, na maioria das vezes, permite produzir as mesmas conclusões. Ademais, é fácil de entender o conceito de TIR e de comunicar a outras pessoas com interesses na empresa (Ross, 1997).

Desenvolvimento da pesquisa

Problema da pesquisa

O presente estudo busca verificar a relação entre exportação e o desempenho das empresas no ambiente de um jogo de empresas. Dessa forma, as vinte e oito empresas das

quatro indústrias de um experimento laboratorial controlado foram analisadas e comparadas em termos de índices de desempenho. O desempenho das empresas iniciaram operações no mercado externo foi estudado e comparado às médias de sua respectiva indústria.

Método da pesquisa

A pesquisa consiste em parte teórica e em parte prática. A parte teórica foi realizada através de uma revisão bibliográfica com base em livros didáticos, teses e artigos relacionados aos três assuntos selecionados: a competição dentro do ambiente doméstico, exportação e indicadores de desempenho. Na parte prática, foram analisadas as informações mercadológicas, operacionais, financeiras e econômicas das indústrias e das empresas que detinham informações *a priori* sobre a possibilidade de exportação.

Descrição do experimento

Inicialmente, foi traçado o panorama macroeconômico das indústrias, descrito por meio de dois indicadores: Índice de Variação Estacional (IVE) e o Índice da Atividade Econômica (IAE) que sinalizam o ambiente macroeconômico dentro do jogo de empresas. Com base nessas análises do macro-ambiente, serão analisados e comparados os quatro tipos de desempenho entre as quatro indústrias, conforme citado na revisão bibliográfica:

- Desempenho mercadológico: verificado através do indicador participação de mercado, isto é, vendas totais divididas pela demanda gerada
- Desempenho operacional: avaliado através do índice produtividade do ativo permanente
- Desempenho financeiro: analisado com base na medida de liquidez seca, isto é, caixa dividido pelo ativo total, com intuito de verificar a gestão de caixa das indústrias.
- Desempenho econômico: representado pela TIR. Isso se deve a duas razões: primeira, a TIR foi utilizada durante o jogo de empresas como base para atribuir nota aos alunos e, a segunda razão deve-se ao fato de a TIR ser fácil de entender e transmitir, conforme visto na revisão da literatura (ROSS, 1997).

Assim, inicialmente, foram calculados os índices de desempenho de todas as indústrias. Depois, esses valores das indústrias foram comparados e analisados sob a ótica de inserção no mercado internacional. Por fim, as empresas pioneiras (exportadoras) foram destacadas e analisadas em suas indústrias. Dessa forma, a exportadora A faz parte da indústria 1, a exportadora B se inclui na indústria 3, e a exportadora C na indústria 4. A indústria 2 operou em bloco onde todas as empresas exportaram.

Instrumentos para coleta de dados

A coleta de dados é baseada nos relatórios econômicos, operacionais e financeiros dos trimestres 1 a 8, disponibilizados pelo Professor Doutor Antonio Carlos Aidaer Sauaia que ministrou o curso EAD673 Laboratório de Gestão Empresarial II no segundo semestre de 2005. Esses relatórios referem-se às quatro indústrias ativas: (1) com nove empresas, (2) com quatro empresas, (3) com oito empresas e (4) com sete empresas.

Análise dos resultados

A exportação produziu dois efeitos que provocaram crescimento da demanda: aumento do índice de atividade econômica (Tabela 1) e a estabilização do índice de variação estacional (Tabela 2). Ao se observar os Índices de Atividade Econômica apresentados na Tabela 1, pode-se perceber que a indústria 1 iniciou a exportação a partir do trimestre 2 quando houve um aumento do valor do IAE. Com base no mesmo raciocínio, verifica-se que a indústria 2 iniciou operações internacionais no trimestre 3. Enquanto isso, a indústria 3 começou a exportar a partir do trimestre 4. Por fim, a indústria 4 deu início às exportações no trimestre 5, com o decorrente aumento do índice de atividade econômica.

Tabela 1: índice de atividade econômica (IAE)

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8
indústria 1	115	117	123	138	153	164	174	164
indústria 2	117	117	123	153	158	169	179	199
indústria 3	101	97	103	118	133	159	154	174
indústria 4	100	97	103	108	133	159	154	154

Tabela 2: índice de variação estacional (IVE)

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8
indústria 1	95	115	90	100	100	115	100	100
indústria 2	95	115	90	100	100	115	100	100
indústria 3	95	115	90	100	95	115	100	100
indústria 4	95	115	90	100	95	115	100	100

Legenda: Destaque nos períodos em que a exportação se iniciou em cada indústria

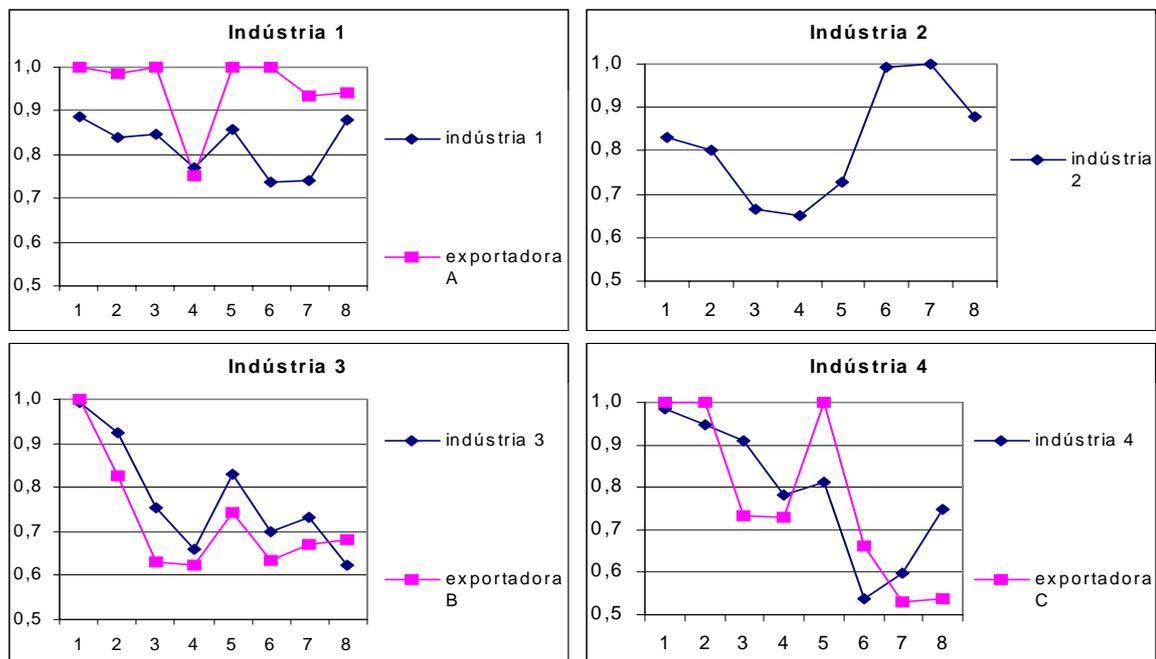
Os Índices de Variação Estacional das indústrias participantes do Exercício de Gestão Simulada, apresentados na Tabela 2, permitem observar que as indústrias 1 e 2, que fizeram exportação antes das indústrias 3 e 4, tiveram no trimestre 5 um valor maior que estas últimas. Ainda se pode observar que no trimestre 7, em todas as indústrias o índice de variação estacional passou a valer 100, um valor diferente do ano anterior (trimestre 3).

Tabela 3: Eficiência mercadológica média das indústrias e dos exportadores

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8	média
indústria 1	0,887	0,840	0,845	0,772	0,856	0,736	0,741	0,879	0,819
exportadora A	1,000	0,987	1,000	0,750	1,000	1,000	0,934	0,942	0,952
indústria 2	0,830	0,800	0,667	0,649	0,728	0,992	1,000	0,878	0,818
indústria 3	0,993	0,922	0,755	0,661	0,831	0,699	0,733	0,622	0,777
exportadora B	1,000	0,825	0,629	0,624	0,741	0,633	0,670	0,680	0,725
indústria 4	0,984	0,948	0,909	0,781	0,813	0,537	0,599	0,748	0,790
exportadora C	1,000	1,000	0,731	0,729	1,000	0,662	0,528	0,539	0,774

A indústria 2 se diferenciou das demais, pois nela estabeleceu-se uma parceria entre todas as empresas que passaram a cooperar e exportar em conjunto desde o trimestre 3. Com base na Tabela 3 e na Figura 1, ao analisar a exportadora A na indústria 1, pode-se perceber que no trimestre 2, ela conseguiu eficiência mercadológica com 14,7% superior à média da sua indústria. Com base na Figura 1, a respeito das empresas que sabiam *a priori* a possibilidade de exportação, somente exportadoras A e C obtiveram eficiência mercadológica superior a suas respectivas indústrias nos dois primeiros trimestres da operação internacional. Mas, somente a empresa A gerou, em média, um desempenho superior (95,2% de eficiência mercadológica) em comparação com sua indústria e com as exportadoras B e C. Observa-se que no trimestre 6 a exportadora A e a indústria 2 apresentaram os melhores desempenhos, enquanto todas as outras tiveram uma queda.

Figura 1: Eficiência mercadológica média das indústrias e dos exportadores



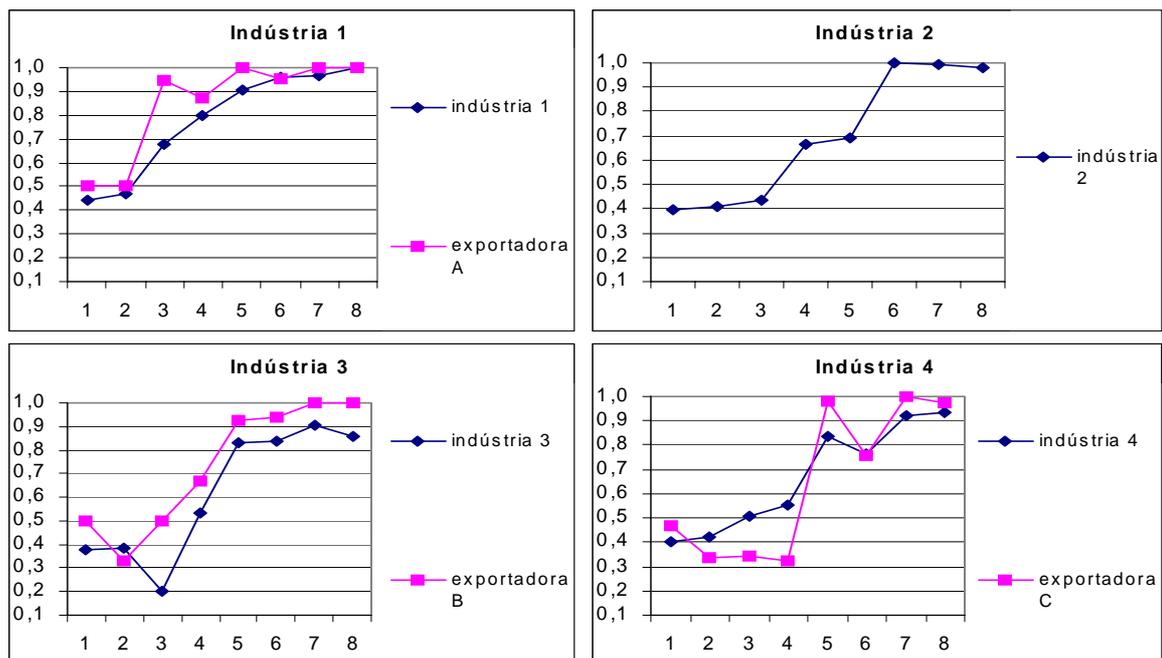
Observando a Tabela 4, nota-se de forma geral que antes das empresas inserirem as atividades de exportação, o aproveitamento de suas capacidades teóricas é muito baixo, variando entre 20,3% a 55,3%.

Tabela 4: eficiência operacional média das indústrias e dos primeiros entrantes

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8	média
indústria 1	0,442	0,467	0,678	0,797	0,907	0,957	0,968	1,000	0,777
exportadora A	0,500	0,500	0,945	0,872	0,998	0,950	1,000	1,000	0,846
indústria 2	0,395	0,409	0,438	0,667	0,688	1,000	0,992	0,977	0,696
indústria 3	0,381	0,386	0,203	0,532	0,832	0,835	0,903	0,860	0,616
exportadora B	0,500	0,333	0,500	0,667	0,925	0,941	1,000	1,000	0,733
indústria 4	0,403	0,420	0,504	0,556	0,837	0,764	0,920	0,937	0,668
exportadora C	0,466	0,333	0,342	0,321	0,984	0,757	1,000	0,973	0,647

Com base nos gráficos abaixo (Figura 2), ao analisar a exportadora A com relação à indústria 1, pode-se perceber que no trimestre 2 em que iniciou a exportação, ela conseguiu uma eficiência operacional superior à média da sua indústria. Com relação às exportadoras B e C, nos respectivos trimestres em que exportaram, apresentaram desempenhos superiores às suas indústrias.

Figura 2: Eficiência operacional média das indústrias e dos exportadores



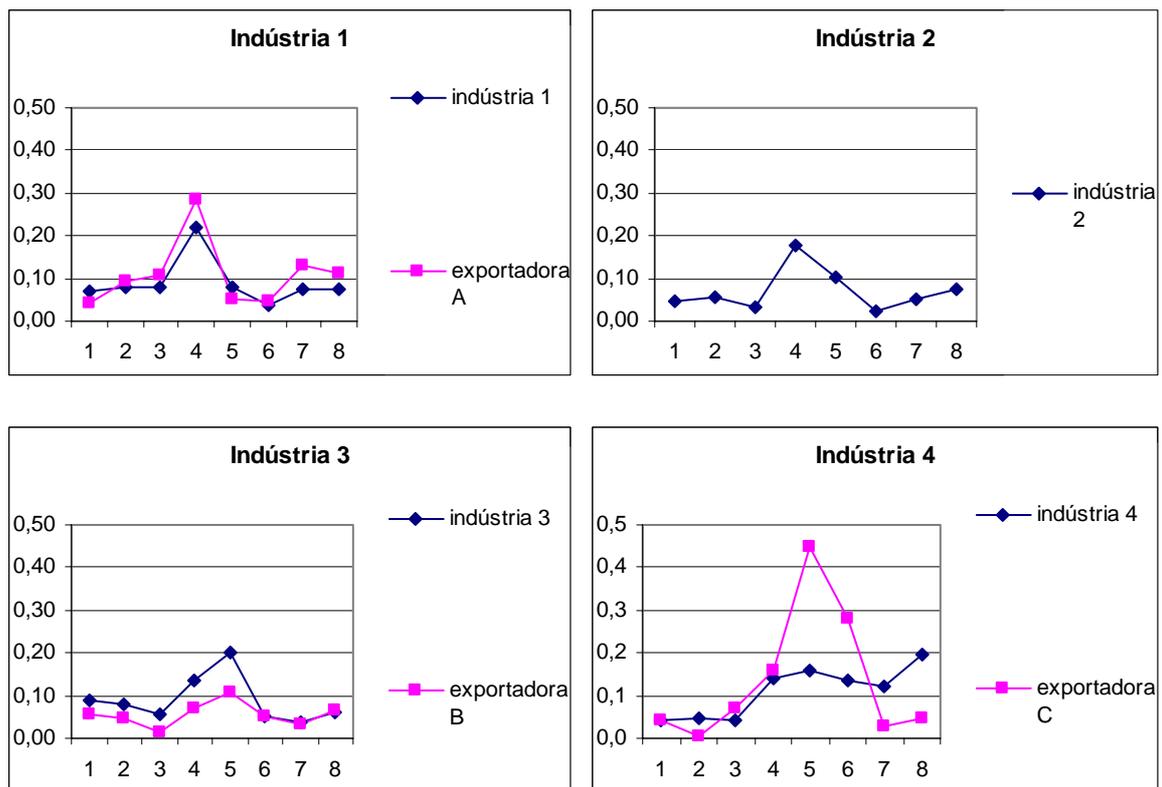
Em termos de desempenho financeiro, de acordo com os números apresentados na Tabela 5, a exportadora A apresentou uma liquidez de 1,3% maior que sua indústria. Enquanto isso, a exportadora B apresentou um índice de liquidez 4,3% mais baixo que indústria 3.

Tabela 5: Eficiência financeira média das indústrias e das empresas exportadoras

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8	média
indústria 1	0,071	0,079	0,081	0,222	0,080	0,039	0,072	0,074	8,982%
exportadora A	0,044	0,092	0,105	0,286	0,053	0,047	0,129	0,114	10,882%
indústria 2	0,046	0,054	0,034	0,180	0,102	0,023	0,052	0,073	7,034%
indústria 3	0,088	0,079	0,058	0,135	0,199	0,052	0,039	0,063	8,913%
exportadora B	0,058	0,045	0,015	0,071	0,106	0,054	0,031	0,066	5,549%
indústria 4	0,042	0,047	0,042	0,138	0,157	0,137	0,123	0,194	11,001%
exportadora C	0,043	0,003	0,072	0,157	0,450	0,279	0,026	0,049	13,487%

Com base na Figura 3, observa-se que a exportadora C se destaca no trimestre 5 por apresentar excessiva quantidade de ativo circulante.

Figura 3: Eficiência financeira média das indústrias e das exportadoras



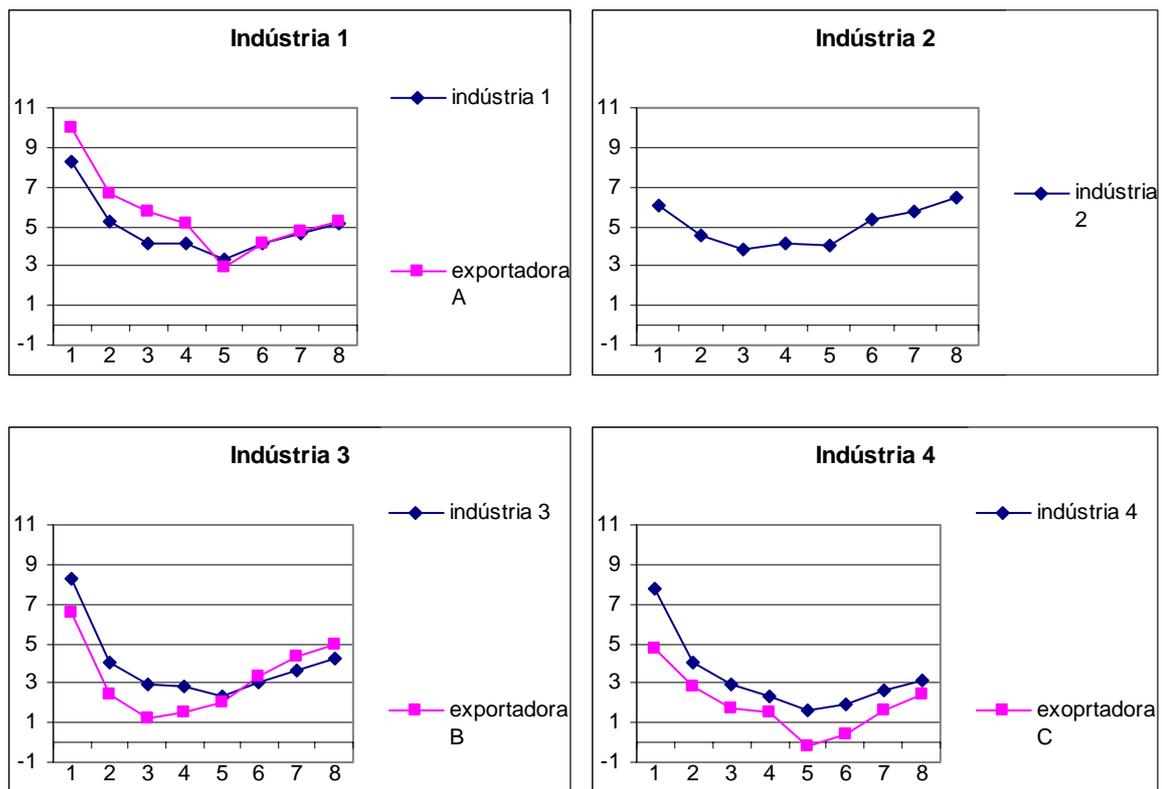
Na Tabela 6 acha-se a Taxa Interna de Retorno, um indicador de desempenho econômico que engloba os outros três índices de eficiência. Dessa maneira, ao observar os valores das TIRs, pode-se perceber que a indústria 1 no trimestre 2 conseguiu uma taxa interna de retorno maior do que outras indústrias que naquele mesmo período, ainda estavam atuando apenas no mercado doméstico.

Tabela 6: TIR em %

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8
indústria 1	8,296	5,231	4,147	4,161	3,354	4,107	4,668	5,177
exportadora A	9,943	6,640	5,800	5,183	2,963	4,107	4,783	5,223
indústria 2	6,058	4,563	3,803	4,140	4,050	5,335	5,725	6,413
indústria 3	8,305	4,025	2,899	2,841	2,315	2,988	3,666	4,260
exportadora B	6,560	2,410	1,200	1,550	2,000	3,320	4,330	4,990
indústria 4	7,753	4,004	2,886	2,331	1,576	1,969	2,646	3,144
exportadora C	4,750	2,790	1,710	1,530	-0,220	0,390	1,600	2,400

Na Figura 4, pode-se observar que a exportadora A apresentou TIR maiores que sua indústria na maioria das vezes. Já a exportadora B conseguiu melhorar seu desempenho econômico dois trimestres depois da inserção no mercado internacional no trimestre 4. Quanto à exportadora C, esta não conseguiu gerar TIR superiores a sua indústria, porém, após o início da exportação (trimestre 5), suas taxas melhoraram gradualmente.

Figura 4: Evolução da TIR em %: desempenho relativo das empresas exportadoras.



Discussão

Deflagrada a guerra de preços, por um ou mais fabricantes (Besanko, Dranove e Shanley, 2000) a indústria enfrenta queda de rentabilidade (Figura 4). Diante desta restrição, algumas empresas indagam sobre a possibilidade de operar em novos mercados e descobre as condições para tal. Exportar é possível desde que seja assegurado o abastecimento do mercado interno. Antes das empresas iniciarem a exportação, o uso da capacidade nominal da planta é muito baixo. Essa baixa eficiência operacional acirra a competição doméstica, porque a capacidade de produção implica custos fixos e uma vez que esses custos não podem ser diluídos em quantidades maiores de produtos, as empresas tendem a repassar os custos aos consumidores (Besanko, Dranove e Shanley, 2000). Porém, corre-se o risco de perder clientes, pois no jogo de empresas, os consumidores finais são bastante sensíveis aos preços. Além dos custos fixos, há um aparente excesso de capacidade (Porter, 1989), o que faz as empresas buscarem aumento das vendas para tirar os consumidores dos seus concorrentes. Entretanto, as empresas que solicitaram abertura para mercado externo perceberam que precisavam encontrar outros mercados (Kotler, 2000) para evitar guerras no mercado doméstico.

As empresas que exportaram diluíram dos riscos através da sinergia entre os mercados externos e o interno (Garcia, 2001), refletida nas alterações do Índice de atividade econômica, seguida por estabilização do Índice de variação estacional. Dessa forma, atuando em diferentes mercados, a queda sazonal não foi tão expressiva, porque enquanto uma região demandou menos, outras regiões com comportamentos complementares permitiram às

empresas comercializar mais produtos onde havia maior demanda. Logo, essa suavização das curvas de sazonalidade criou oportunidades de negócios para as empresas.

As empresas exportadoras se comprometem a abastecer o mercado doméstico para depois exportar o excedente. Diante desta garantia o IAE de sua indústria cresce de acordo com a escolha de novos blocos econômicos para exportação. Ao mesmo tempo, as empresas investem mais em sua capacidade produtiva, comprometendo-se também com as atividades de comércio exterior (Iglesias e Veiga *apud* Orlando, Lima, Lima e Takaki, 2005). Aprende-se, com isso, sobre os novos mercados pelo processo de tentativa e erro (Johanson e Vahlne *apud* Orlando, Lima, Lima e Takaki, 2005), ajustando-se as variáveis controláveis ao mercado potencial.

No trimestre 7, verificar-se na Tabela 3 que a indústria 2 melhorou seu desempenho mercadológico, devido ao maior conhecimento da atuação em mercados externos através da experiência própria (Iglesias e Veiga *apud* Orlando, Lima, Lima e Takaki, 2005). Em termos de uso da capacidade, todas as indústrias apresentaram desempenho superior após o início das atividades internacionais. Esse fato mostra que, quando as indústrias operavam somente no mercado doméstico, apresentavam um importante excesso de capacidade (Porter, 1989). A exportação foi um meio encontrado para deslocar seus produtos para outros mercados, atuando além da fronteira nacional. Entretanto, não se observa um salto qualitativo e constante na taxa interna de retorno, pois se verifica que no início da exportação houve queda nas TIR que apresentava oscilações a cada trimestre. Depois de alguns períodos, as indústrias conseguiram se adaptar ao novo ambiente através de um envolvimento crescente e contínuo (Goulart, Arruda e Brasil *apud* Orlando, Lima, Lima e Takaki, 2005) e puderam gerar taxas internas de retorno maiores e de forma crescente.

O desempenho financeiro na indústria 1 apresentou menor risco com relação às outras indústrias, mas, foi esta a indústria que teve uma lucratividade menor, efeito advindo dos ativos permanentes (Gitman, 2002). A indústria 2 apresenta maior rentabilidade, mas também maior risco. Foi possível observar a convergência dos indicadores de desempenho financeiro e operacional nas indústrias 1 e 2, uma vez que quanto menor o valor da razão caixa sobre ativo total, maior investimento em ativos permanentes que permitem a existência da produção.

Ao observar a taxa interna de retorno em termos da influência do índice de variação estacional, pode-se perceber que as indústrias 1 e 2 tiveram desempenhos econômicos muito superiores às indústrias 3 e 4 que tiveram um menor IVE no trimestre 5. Isto se deveu à utilização dos ativos permanentes que são mais rentáveis (Gitman, 2002).

Quando se compara a empresa B com a indústria 3, observa-se que no trimestre 4, a medida mercadológica da empresa B indicou eficiência inferior a sua indústria, com 3,7% de diferença. No entanto, a empresa B conseguiu uma produtividade de 13,5% superior à indústria 1, isso significa que a relativa ineficiência mercadológica deve-se a uma baixa capacidade de produção em comparação com sua indústria, o que impediu a empresa A de

produzir mais para atender mais mercado potencial, embora ela pudesse aumentar o desempenho de 67% para 100%. A empresa B apresentou índice de liquidez 4,3% mais baixo que indústria 1 e conseguiu obter lucratividade maior em comparação com sua indústria (Gitman, 2002). Não obstante, a empresa B teve a TIR de apenas 1,55% contra 2,84% da indústria 1, e uma explicação possível para esse fato é a baixa participação de mercado atendido e a falta de aproveitamento máximo da capacidade de produção.

A empresa C, no trimestre 5, apresentou um indicador mercadológico 18,7% superior à indústria 4. O mesmo se dá com o índice operacional, com produtividade de 14,7% maior que sua indústria. Mas, a medida financeira mostra que a empresa C gerou elevada liquidez de 45%, sendo 29,3% maior que a média da indústria 4, o que pode ter grandes efeitos colaterais sobre a lucratividade (Gitman, 2002). Como se pode notar, a empresa C apresentou o pior resultado financeiro do mesmo período e de todos outros períodos com a taxa interna de retorno de -0,22%. Portanto, a má administração financeira destruiu valor criado pelos esforços de atendimento da demanda potencial e do uso eficiente da capacidade produtiva.

A empresa C destacou-se no trimestre 5 por apresentar uma excessiva quantidade de ativo circulante. Isso pode ser explicado pela entrada no mercado internacional, o que permitiu gerar maior montante de receitas. Contudo, os ativos circulantes não geram lucratividade significativa, pois são os ativos permanentes que permitem realizar as atividades de produção e permitir a criação da lucratividade (Gitman, 2002). Apesar de ter sido a empresa que iniciou a exportação e gerou desempenho mercadológico e operacional satisfatório, o excesso de ativo circulante comprometeu parte do desempenho econômico.

Apesar de a exportação representar uma oportunidade criada pelas empresas que regeneraram as próprias estratégias, identificando oportunidades despercebidas por outras empresas da própria indústria (Hamel e Prahalad, 1995), isso não significa que todas as exportadoras foram capazes de aproveitá-las. Primeiramente, espera-se que as empresas que deflagraram a exportação estivessem mais preparadas para as atividades internacionais através do desenvolvimento antecipado e consciente das capacitações (Hamel e Prahalad, 1995), já que detinham *a priori* a informação do aumento da demanda. Dessa forma, ao analisar a empresa A na indústria 1, pode-se perceber que no trimestre 2, ela conseguiu uma eficiência mercadológica 14,7% superior à média da sua indústria. O mesmo fato ocorre com o indicador operacional em que a empresa A superou em 3,3% a indústria 1. Todavia, a produtividade continuava baixa, isto é, aproveitou-se somente 50% da própria capacidade de produção. Na medida financeira, a empresa A apresentou uma liquidez de 1,3% maior que sua indústria, todavia, isso pode ter afetado a sua lucratividade, já que não investiu em ativos permanentes, com os quais poderia ter produzido mais (Gitman, 2002). Por fim, em termos de desempenho econômico, a empresa A apresentou uma taxa interna de retorno de 6,64% contra 5,23% da indústria 1, sugerindo que os indicadores mercadológico e operacional contribuíram positivamente para o resultado econômico, apesar do modesto desempenho.

Conclusões

Diante da ociosidade da capacidade produtiva e queda constante das taxas internas de retorno, a indústria 2 como um todo e as empresas exportadoras A, B e C perceberam que precisavam ser diferentes dos seus concorrentes para evitar uma competição acirrada de “bolo fixo” em que a relação entre os participantes da indústria fosse “ganha-perde”. Assim, apesar de terem inserido no mercado internacional em momentos diferentes, as empresas pioneiras conseguiram identificar a oportunidade de exportar que não foi percebida com clareza por outras empresas das suas respectivas indústrias. Uma vez aprovada a atividade de exportação, as empresas solicitantes lideraram suas indústrias para um novo panorama em que não só a empresa solicitante podia aproveitar a oportunidade de expandir o mercado, mas a indústria como um todo podia explorar tal expansão. Dessa forma, as empresas *first movers* conseguiram transformar a relação “ganha-perda” em uma relação mais próxima da “ganha-ganha” o que fez o “bolo” da indústria crescer.

Apesar de exportação significar maior demanda, as empresas não aproveitaram essas oportunidades. O crescimento do mercado potencial significou um possível ou aumento da receita, que deveria ser explorado investindo-se em ativos permanentes para aumentar a oferta, enquanto que a manutenção de caixa excessivo e ocioso impôs custo de oportunidade e desperdício de mercado diante de demanda reprimida. Esses saldos positivos seriam reinvestidos na empresa com aumento da capacidade produtiva, ou poderiam ser distribuídos para os acionistas. A excessiva ociosidade dos ativos destruiu valor na empresa, perdendo-se a oportunidade do macroambiente, como no caso da empresa C no trimestre 5 (Figura 3).

Em termos econômicos, pode-se perceber que houve um fortalecimento das indústrias com a exportação, com o aumento da TIR após o início das operações internacionais. Isso se deve ao aumento de mercado potencial, o que permitiu às empresas entrar em contato com mais clientes, acelerando o crescimento da empresa. O compromisso com a exportação propiciou aumento da demanda esperada e com isso, maior eficiência produtiva (giro do ativo imobilizado ocioso) e, conseqüentemente, atender um maior mercado potencial.

Quanto às empresas que lideraram a exportação, nem todas apresentaram um desempenho superior na sua indústria. Isso mostra que nem toda oportunidade é garantia de sucesso e que as empresas, que tiveram a iniciativa e detinham informações privilegiadas sobre o novo mercado, conseguiam através disso gerar vantagem competitiva. Logo, há necessidade da organização criar novas oportunidades e gerenciar seus pontos fortes e fracos, capitalizando sobre eles para produzir resultados. Além disso, a empresa precisa ser capaz de adotar e implantar estratégias sustentáveis de longo prazo e saber analisar as mudanças do macroambiente para sempre aprender e conhecer com elas e, conseqüentemente, gerar resultados acima da média da indústria e aproveitar de fato as oportunidades.

Assim, com base na análise do processo de inserção no mercado internacional e nos desempenhos operacional, financeiro, mercadológico e econômico através da comparação dos

números entre as indústrias e dos números entre as empresas com informações *a priori*, se pode afirmar que, de maneira geral, a teoria foi confirmada no EGS. Além disso, a exportação trouxe novas oportunidades para as empresas. Uma vez que estas estivessem preparadas para aproveitar essas oportunidades, as conseqüências econômicas seriam muito positivas, permitindo com que as exportadoras conseguissem crescer em um período de tempo relativamente curto e alavancar seus negócios. Entretanto, ingressar em novos mercados não basta. É necessária uma coordenação eficiente da produção, da comercialização e do financiamento das operações, para produzir-se valor (TIR).

Devido às restrições do presente estudo, propõe-se a condução de novas pesquisas em ambientes similares. Ademais, poderia ser replicado este estudo com empresas de exportação existentes no mercado internacional, baseando-se o estudo em uma análise de competitividade entre setores de diferentes nações mantendo-se a análise com foco no valor da empresa.

Referências

- BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BESANKO, D., DRANOVE, D. e SHANLEY, M. *Economics of strategy*. New York; Chichester: John Wiley & Sons, 2000.
- BODIE, Z. e MERTON, Robert C. *Finanças*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARVALHO, Luiz Carlos P. Teoria da firma: a produção e a firma. In: PINHO, Diva B. e VASCONCELLOS, Marco Antonio S., *Manual de economia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CORTIÑAS LOPEZ, José M. e CORTIÑAS LOPEZ, Marilza Gama Pereira da S. *Comércio exterior competitivo*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- GAITHER, N. e FRAZIER, G. *Administração da produção e operações*. 8 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GARCIA, Luiz M. *Exportar: rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços*. 7. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.
- GITMAN, L. J. *Princípios de Administração financeira*. 7. ed. São Paulo, Harbra: 2002.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, P. *Administração de marketing:... novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar A. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ORLANDO, Josivane A., LIMA, Juvêncio B., LIMA, Geraldine Aparecida N., TAKAKI, Heloísa Rosa de C. Consórcios de PME para Exportação, Aprendizagem Organizacional e Aprendizagem Regional. In: *Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 29, 2005, Brasília, Anais do 29º ENANPAD. ESO-C2290.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura aplicação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROSS, Stephen A. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1997.

SANVICENTE, A. Z., SAUAIA, A.C.A, TANABE, M. Managerial and Cultural pré-conditions for Superior Performance in a Global Setting: an experimental study with the aid of Business Games. *Developments in Business Simulation & Experiential Exercises*, v. 20, 1993, p.104-147.

SAUAIA, A.C.A. *Gestão da Estratégia: um guia prático*. Manual do participante do Laboratório de Gestão Empresarial. FEA/USP/SP, 2005, 170p.