

CASO DE ENSINO

SABÓ INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE AUTOPEÇAS

Eva Stal

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Professora do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE

E-mail: estal@uninove.br [Brasil]

Victor Manoel Cunha de Almeida

Doutor em Administração pelo Instituto Coppead da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Professor adjunto da área de Marketing e Negócios Internacionais do Coppead – UFRJ

E-mail: valmeida@coppead.ufrj.br [Brasil]

Ilan Avrichir

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas de São Paulo – FGV/SP

Professor coordenador da graduação em Administração de Empresas da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM

E-mail: iavrichir@espm.br [Brasil]

Resumo

O caso de ensino Sabó apresenta a decisão que se colocou para Newton Chiaparini, presidente da Sabó, de adquirir ou não a fabricante de retentores alemã Kaco. Essa decisão ocorreu em um momento crítico do processo de internacionalização da empresa, dado que representou um salto com relação ao nível de investimentos diretos realizados até então pela empresa. O caso descreve a trajetória da Sabó desde a sua fundação, focalizando o momento que precedeu o surgimento da oportunidade de aquisição da Kaco, culminando com uma descrição da situação atual da empresa. Também retrata o ambiente competitivo setorial enfrentado pelos fabricantes brasileiros de autopeças no momento da decisão, possibilitando a contextualização do caso em relação ao processo de abertura comercial, acelerada pelo qual a economia brasileira estava passando, e das mudanças estruturais que ocorriam com a indústria automobilística e sua cadeia de suprimentos à época. Enquanto instrumento didático, o caso Sabó possibilita uma discussão longitudinal sobre o processo de internacionalização da firma a partir da perspectiva comportamental, mediante a utilização das teorias nórdicas de internacionalização, e, da perspectiva econômica, notadamente a partir do paradigma eclético da produção internacional, de John Dunning.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas; Dunning; Escola Nórdica; Uppsala; Sabó.

1 INTRODUÇÃO

Newton Chiaparini, CEO da Sabó, fora contratado no final dos anos 70 pela Sabó, uma empresa familiar, com a missão de profissionalizar a administração. Decorridos mais de dez anos, Chiaparini deparava-se com a decisão de internacionalização da empresa. Ex-executivo da Ford do Brasil, conhecia muito bem a indústria automobilística e as importantes mudanças que estavam ocorrendo, não só em nível mundial, mas especialmente no Brasil.

Nos primeiros anos da década de 1990, a abertura da economia brasileira ameaçava seriamente as empresas nacionais do setor de autopeças. A estagnação econômica interna, com forte queda da demanda doméstica, e a abertura comercial resultaram no aumento das importações de veículos e componentes, dada a sensível redução nos impostos de importação. As tarifas de 350% caíram para 15% e o governo eliminou as quotas de componentes nacionais na indústria.

O segmento de autopeças era constituído por pequenas e médias empresas. Mas também havia empresas de grande porte (Metal Leve, Cofap, Freios Varga, Braseixos, Nakata), cujo futuro tornara-se bastante incerto. Muitas dessas empresas, inovadoras e competitivas à época, por razões diversas, preferiram aceitar propostas de compra e passaram ao controle estrangeiro.

A Kaco, empresa centenária e segunda maior fabricante de retentores da Alemanha, estava em situação difícil, concordatária, esperando ofertas de compra. A Sabó, em boa situação financeira, avaliava a oportunidade do negócio.

Esse era o dilema que a Sabó enfrentava em 1993. Com uma posição consolidada no mercado interno, via sua competitividade seriamente ameaçada pela entrada de fornecedores estrangeiros, muitos deles globais, em condições bastante favorecidas pelas novas alíquotas. A empresa já exportava grande parte da produção, mas seus principais clientes eram os fabricantes de automóveis estabelecidos no Brasil. Chiaparini se perguntava se teria chegado a hora de intensificar a orientação internacional da Sabó, mediante a aquisição da Kaco.

ANTECEDENTES

A Sabó começou como uma pequena oficina de reparos técnicos aberta pelo imigrante húngaro José Sabó, no Largo do Arouche, na cidade de São Paulo. Em 1942, a oficina já não comportava as encomendas e Sabó decidiu expandir a operação, associando-se a um amigo para fundar a Sabó & Reinholz Ltda., que fabricava peças de reposição para automóveis, tais como garras para acumuladores e espelhos retrovisores, aproveitando a oportunidade proporcionada pelas dificuldades de importação durante a Segunda Guerra.

A produção de retentores, que veio a se tornar o principal produto da empresa, aconteceu por acaso, a pedido de um cliente. A Sabó desenvolveu uma tecnologia própria para a produção dos retentores, melhorando o seu desempenho, o que possibilitou nova expansão da empresa, dando origem à fábrica do bairro da Lapa, na cidade de São Paulo. Em 1947, Reinholz deixou a sociedade, que mudou o nome para Indústria Auto Acessórios Sabó Ltda., vindo a se tornar sociedade anônima em 1948. A Sabó cresceu expressivamente acompanhando o crescimento da indústria automobilística brasileira, logo se tornando uma das maiores fabricantes nacionais de autopeças.

Em 1966 inaugurou a Fábrica de Juntas Flexa e, em 1973, a Famapre, fábrica de máquinas. Nesse ano, ganhou o primeiro prêmio de qualidade atribuído a uma indústria de autopeças pela GM. Em 1975, a Sabó realizou sua primeira exportação para a OPEL, subsidiária alemã da General Motors, por indicação da GM brasileira. Também nesse ano,

licenciou tecnologia de produto para a empresa alemã Bruss. Em 1978 mudou o nome para Sabó Indústria e Comércio Ltda., e inaugurou a fábrica de mangueiras Senaflex, completando seu portfólio de produtos – juntas, retentores e mangueiras.

Em 1985, todas as fábricas do grupo foram reunidas sob o mesmo nome – Sabó Indústria e Comércio Ltda e, em 1988, obteve reconhecimento internacional, recebendo o prêmio de Fornecedor do Ano da OPEL e, em 1991, o Quality Excellence Award, da Isuzu Motors.

De acordo com Orlando Pavan, Diretor de Desenvolvimento de Novas Tecnologias, os prêmios foram o resultado de uma importante decisão estratégica tomada em 1962 – a de investir em laboratório próprio de P&D. Mesmo com o mercado protegido, até 1990, a empresa sempre investiu na qualidade dos produtos, criando peças que excediam as exigências dos clientes. Algumas vezes, a decisão de comprar máquinas foi tomada sem uma análise do retorno do investimento, apenas porque se queria fabricar o melhor produto.

Em 1990, com a abertura da economia brasileira, as tarifas de 350% do Imposto de Importação caíram para 15% e o governo eliminou as quotas de componentes nacionais na indústria. Nos três anos seguintes, empresas estrangeiras adquiriram quase todos os grandes produtores nacionais de autopeças, incluindo Metal Leve, Cofap, Freios Varga, Plascar, Braseixos e Nakata.

A INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS NOS ANOS 1980-90

O surgimento do sistema de produção enxuta no Japão, nos anos 60, revolucionou a indústria automobilística mundial ao estabelecer uma nova estrutura de organização produtiva, desenvolvida para garantir maior eficiência de produção, independentemente de sua escala. Esse modelo de organização da produção difundiu-se para o mundo a partir da década de 80.

As transformações no complexo automotivo mundial afetaram fortemente a indústria nacional de autopeças. As montadoras ocidentais, líderes absolutas no mercado mundial até a década de 70, passaram a sofrer a concorrência das montadoras japonesas, gerando uma busca por redução de custos e economias de escala adicionais. Um dos alvos eram os componentes, que chegam a representar até 80% do custo dos automóveis. E o sucesso japonês vinha justamente de uma nova relação entre montadoras e fornecedores.

Uma das principais inovações do sistema de produção enxuta foi a integração dos fornecedores de autopeças aos fabricantes de veículos, através da formação de uma cadeia de suprimentos baseada no compartilhamento de responsabilidades e colaboração mútua. Com isso, houve uma redução drástica do número de fornecedores. Além dos habituais requisitos de entregas *Just-in-Time* (JIT), peças com garantia de qualidade, tecnologia de produto e preço, as montadoras estabeleceram novas regras que implicaram a participação efetiva dos fornecedores em todas as responsabilidades de projeto, no ciclo de vida do produto, no fornecimento de sistemas de componentes e subconjuntos testados, entre outros.

As exigências em termos de produtividade, qualidade, flexibilidade, confiabilidade e custo dos fornecedores de autopeças nacionais passaram a ser determinadas pela posição da empresa dentro da estrutura da cadeia produtiva, uma vez que para cada nível hierárquico passou-se a exigir como requisito de desempenho um conjunto diferenciado de capacidades tecnológicas e produtivas.

Iniciou-se então um processo de desverticalização, mediante a encomenda, a fornecedores especializados, de peças que pudessem ser produzidas a um custo mais baixo. A estratégia do carro mundial foi seguida por outra, o *global sourcing*, e as montadoras passam a

buscar, em qualquer país, fornecedores que possam atender a suas exigências de preço e qualidade.

Outra estratégia utilizada no período foi a hierarquização dos fornecedores, organizados em vários níveis. Os escolhidos para o primeiro nível são considerados parceiros das montadoras, assumindo maiores responsabilidades, até mesmo sobre o desenvolvimento de produtos. Eles são responsáveis pelo *design* de sistemas, com maior complexidade tecnológica, e não apenas por componentes individuais. Nos níveis inferiores, ficam as empresas que fornecem peças, componentes ou matérias-primas, especializadas nos diferentes tipos de produtos.

Os fornecedores de primeiro nível devem ser eficientes em diversas áreas como tecnologia e logística, ter programas de P&D e realizar processos de desenho, desenvolvimento e teste e capacidade de investir em novas plantas, em diferentes países, para acompanhar a montadora (*follow sourcing*). Entre as novas atribuições está a de administrar a integração entre os diversos fornecedores, entregar conjuntos montados diretamente na linha de produção e controlar eficazmente seus custos.

O CENÁRIO BRASILEIRO NO PERÍODO

A implantação da indústria automobilística no Brasil, nos anos de 1950, foi baseada em políticas de atração dos principais fabricantes estrangeiros de carros e caminhões, em troca de incentivos fiscais e proteção no mercado nacional. A Ford já montava automóveis no Brasil desde 1919, e a GM desde 1923. No apogeu da produção em massa, nos anos 50, elas instalaram plantas de produção no Brasil, mas apenas para ônibus e caminhões. Quem dominou a produção local de carros nessa época foi a Volkswagen. Ao lado das subsidiárias dessas empresas, floresceu uma indústria de autopeças, inicialmente formada por pequenas e médias empresas de capital nacional.

O desenvolvimento posterior da indústria automobilística foi marcado pela consolidação dos três maiores fabricantes do país (VW, GM e Ford), que desde o final da década de 60 respondiam por cerca de 90% da produção de automóveis. Em 1973, a instalação da Fiat, com uma linha de produtos mais atualizada e forte ênfase exportadora, completou o quadro das montadoras de automóveis no país.

O crescimento da indústria nacional alcançou o pico de um milhão de carros produzidos, em 1980. A partir daí, todavia, esses números se reduziram, e no início da década de 90 o governo enfrentou um dilema, com a estagnação econômica e a abertura comercial, com o aumento das importações de veículos e componentes e a forte queda da demanda doméstica. Os Acordos Automotivos de 1992 e 1993, firmados entre sindicatos patronais e de trabalhadores e órgãos públicos federais, estaduais e municipais, levaram ao fim da estagnação. Em 1993, o número de veículos produzidos superou, pela primeira vez, o volume produzido em 1980, e cresceu continuamente até 1997 (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES, 1999).

Em 1995, foi lançado o Novo Regime Automotivo (NRA), visando atrair novos investimentos de montadoras e evitar que estes fossem para a Argentina, que já havia adotado uma política semelhante em 1991. O NRA vigorou entre 1996 e 1999, e estabeleceu uma série de vantagens baseadas na diferenciação entre empresas com fábricas instaladas no Brasil e as demais empresas. Para as primeiras, alíquotas de importação expressivamente menores para veículos completos (50% menor). Máquinas e ferramentas teriam alíquotas zero. Autopeças poderiam ser importadas com alíquota inicial de 2%, que cresceria gradativamente (até um valor médio de 10-15%).

O NRA obteve êxito na atração de novas fábricas, mas, ao mesmo tempo, apresentava desequilíbrios, beneficiando as montadoras e expondo a uma acirrada competição o setor de autopeças. O índice de nacionalização foi reduzido de 80% para 60% e as novas montadoras – Renault, Citroen, Audi, Honda e Peugeot – trouxeram seus fornecedores internacionais. A partir de 1996, pela primeira vez na história, a importação de peças praticamente igualou as exportações, ocasionando um saldo negativo na balança comercial. O caminho escolhido pelas montadoras foi a substituição dos fornecedores locais, o que, ao lado da recessão interna, levou o segmento de autopeças a uma crise sem precedentes.

Assim, esse setor passou, na década de 90, por um conjunto significativo de mudanças, também em função de novos padrões de concorrência na indústria automobilística mundial, com a disseminação dos conceitos da produção enxuta, que se refletiram na produção nacional, resultando num aumento da concentração e desnacionalização do setor.

Montadora	1988	1995	1996	1997	2000
Fiat	510/600	180/227	140/230	140	100 (meta)
Ford	500		200		
Volkswagen		490			70 (meta)

Quadro 1 - Número de fornecedores diretos por montadoras no Brasil

Fonte: Costa e Queiroz (1998)

O movimento de concentração do setor de autopeças observado internacionalmente foi reforçado pelo Regime Automotivo em vigor. No entanto, a taxa de 2% para importação de peças e componentes, aliada à sobrevalorização do real mantida até o início de 1999, fez com que a importação de autopeças crescesse 520% entre 1989 e 1997, prejudicando a produção local (SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES, 2007). Além disso, as taxas de juros do país mantiveram-se elevadas, agravando a situação das empresas dependentes de recursos financeiros internos. Como consequência, as grandes empresas de capital nacional tiveram que se associar ou foram vendidas para empresas de capital estrangeiro. A presença do capital nacional no setor ficou cada vez mais restrita a pequenas e, no máximo, a médias empresas, com produtos menos sofisticados e de menor valor agregado, no segundo ou terceiro nível da cadeia de fornecimento.

ORIGEM DO CAPITAL	1992	2001	2003	2005
Nacional	72,7%	58,5%	56,2%	56,5%
Majoritário nacional	13,3%	2,3%	1,9%	1,3%
Estrangeiro	9,0%	30,9%	32,6%	33,3%
Majoritário estrangeiro	5,5%	6,6%	7,1%	6,7%
Misto (50% - 50%)	---	1,7%	2,2%	2,2%

Quadro 2 - Fabricantes de autopeças no Brasil segundo a origem do capital

Fonte: Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (2007)

ORIGEM DO CAPITAL	1994	1997	2003	2005
Estrangeiro	47,6%	59,7%	76,7%	87,7%
Nacional	52,4%	40,3%	23,3%	12,3%

Quadro 3 - Participação no faturamento de autopeças segundo origem do capital

Fonte: Costa e Queiroz (1998) e Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (2007)

Sob influência de práticas comuns na indústria japonesa, as montadoras mudaram a forma de se relacionar com seus fornecedores. Além das exigências relacionadas ao preço, passaram a fazer exigências relacionadas à entrega, à qualidade e capacidade de projeto. Em troca, eram oferecidos contratos de prazos maiores e houve redução do número de fornecedores, o que caracterizava relações mais estáveis, já que a prática tradicional da indústria automobilística era ter vários possíveis fornecedores por item para facilitar sua substituição.

Entretanto, paralelamente a essa reestruturação, intensificou-se na década de 90 o *global sourcing* e o *follow sourcing*. Como consequência, houve uma série de fusões e aquisições, aumentando a concentração da estrutura de propriedade do setor.

A DECISÃO DE AQUISIÇÃO DA KACO

De modo geral, o setor de autopeças esperava o aumento da concorrência devido não só à redução de tarifas de importação como à entrada de novos fabricantes e à estratégia das montadoras, que exigia maior competitividade e investimento. Por outro lado, a indústria defrontava-se com perspectivas de crescimento de demanda, tendo em vista uma esperada expansão do mercado interno e dos países do Mercosul, investimentos previstos pelas montadoras aqui instaladas e pela vinda de novas, e o processo de desverticalização das montadoras. Mesmo a política de *global sourcing* deveria conviver com aquela de fornecimento local, tendo em vista a necessidade das montadoras de receber, em tempo adequado partes, peças e conjuntos montados.

Parecia existir espaço para crescimento dessa indústria, porém, sendo o setor formado em sua maioria por pequenas e médias empresas de capital e atuação nacional, o cenário se mostrava desfavorável para as firmas que não eram especializadas, ou não detinham tecnologia, ou não estavam inseridas em programas de reduções de custos e de aumento de qualidade. Muitas empresas só teriam condições de atuar no mercado de reposição, onde havia mais liberdade de preços, mas que, à época (início dos anos 90), encontrava-se estagnado.

Havia também um pequeno movimento em sentido contrário. Crescia o número de empresas nacionais que se instalavam em outros países, com o objetivo de integrar-se ao *global sourcing* e de facilitar o acesso aos mercados do Mercosul e do Nafta.

Em 1992, a Sabó havia adquirido duas fábricas na Argentina – a Wol, líder em venda direta de retentores para as montadoras, e a Todaro, que fornecia peças de reposição. Dessa forma, a empresa poderia atender melhor seus clientes na América do Sul, aproveitando a oportunidade resultante da instalação de várias montadoras naquele país. Entretanto, a alternativa de ocupar uma posição estratégica na Europa, onde se encontravam as matrizes de suas clientes no Brasil, começava a ficar cada vez mais atrativa para a Sabó.

Em 1993, a Sabó, que desfrutava de boa situação financeira, adquiriu a Kaco, empresa centenária e segunda maior fabricante de retentores da Alemanha, que estava em situação difícil, concordatária, esperando ofertas de compra.

A SABÓ EM 2007

Em 2007, a Sabó era a terceira maior fornecedora de sistemas de vedação para a indústria automobilística mundial e a maior fabricante nacional de autopeças, com 80% do mercado nacional de retentores, e fazia parte do restrito grupo das “multinacionais brasileiras”, exportando para cerca de 80 países. No seu portfólio de clientes a Sabó contava com a maioria das grandes montadoras: GM, Ford, Volkswagen, Daimler Chrysler e Porsche.

A empresa era comandada por José Eduardo Sabó, neto do fundador, que assumiu a presidência em 2003. O Conselho de Administração era formado por três executivos do mercado, entre os quais Chiaparini e três membros da família Sabó.

A Sabó apresentava um faturamento de aproximadamente US\$ 300 milhões (ver Quadro 4). As vendas para o mercado externo, na década de 1980, representavam aproximadamente 8% do faturamento; nos anos 1995 a 1996, passaram a 18%; e, de 2000 em diante, chegaram a 30%. Em 2006, as vendas externas responderam por 70% do faturamento da Sabó, incluindo as receitas das fábricas no exterior e as exportações do Brasil.

Em 2007, a Sabó estava bastante protegida das flutuações do câmbio, dado que cerca de 75% de suas vendas eram realizadas em dólar. A empresa também aumentou a capacidade de produção na Argentina, para obter vantagem frente à desvalorização do peso, que tornou os custos de mão-de-obra muito baratos.

Anos 70	Anos 80	Anos 90	2000 a 2002	2003 e 2004	2005	2006
28	60	170	172 - 195	250	262	300

Quadro 4 - Faturamento da Sabó (US\$ milhões)

Fonte: Pavan (2006)

Em 2007, a Sabó contava com três fábricas na Alemanha, uma na Áustria, uma na Hungria, duas na Argentina, e quatro plantas no Brasil (São Paulo e Mogi-Mirim), além de escritórios técnico/comerciais nos Estados Unidos, Austrália, Itália e Inglaterra. A empresa possuía um quadro de 4.150 funcionários, sendo 1000 no exterior. Investia 2 a 3% em P&D, com equipes de desenvolvimento tecnológico no Brasil e na Alemanha. A empresa contava com dois diretores de tecnologia, sendo um na Europa e outro no Brasil. Possuía 102 patentes ativas – 47 da Sabó e 55 da Kaco.

OS PRÓXIMOS PASSOS DA SABÓ

A Sabó abriu um centro técnico-comercial na França em 2006, e, em 2007, preparava-se para fazer o mesmo na China e no Japão. Na China, o objetivo era aproximar-se da Volkswagen, um dos maiores produtores de automóveis naquele país. Um acordo de intenções já havia sido assinado com um produtor de motores na China. A empresa decidia à época se seria feita uma associação com o fabricante local ou se a Sabó montaria a fábrica. No Japão, a empresa pretendia aproximar-se da Toyota e da Honda, cujos projetos de automóveis são lá desenvolvidos

A Sabó estava investindo também US\$ 10 milhões na construção de uma fábrica nos Estados Unidos, no estado da Carolina do Norte, com início de operação previsto para julho de

2007, para produzir retentores, mangueiras e juntas para o maior mercado automobilístico do mundo. A empresa pretendia ainda dobrar a capacidade de produção na Argentina para atender ao crescimento do mercado naquele país, bem como para atender aos pedidos de reposição de outros países da região. A empresa estimava que a receita da operação argentina passasse dos US\$ 13 milhões para US\$ 20 milhões, até 2012. A capacidade de produção da fábrica austríaca também seria aumentada em 33%.

A abertura de novas fábricas no exterior, entretanto, não reduziria os volumes de produção da matriz no Brasil, que seria utilizada para abastecer o mercado local, além de novos negócios eventualmente conquistados fora da Europa e Estados Unidos.

Em 2003, ao deixar o cargo de CEO da Sabó, uma empresa então plenamente internacionalizada, Chiaparini relembrou a decisão tomada em 1993: “Fomos para a Alemanha e compramos a Kaco, uma fábrica de retentores de 90 anos e 1.200 empregados. A partir dali, a Sabó entraria em qualquer disputa em igualdade de condições”.

NOTAS DE ENSINO

Sinopse

O caso de ensino Sabó apresenta a decisão que se colocou para Newton Chiaparini, presidente da Sabó, de adquirir ou não a fabricante de retentores alemã Kaco. Essa decisão ocorreu em um momento crítico do processo de internacionalização da empresa, dado que representou um salto com relação ao nível de investimentos diretos realizados até então pela empresa. O caso descreve a trajetória da Sabó desde a sua fundação, focalizando o momento que precedeu o surgimento da oportunidade de aquisição da Kaco, culminando com uma descrição da situação atual da empresa. Também retrata o ambiente competitivo setorial enfrentado pelos fabricantes brasileiros de autopeças no momento da decisão, possibilitando a contextualização do caso em relação ao processo de abertura comercial acelerada pelo qual a economia brasileira estava passando e as mudanças estruturais que ocorriam com a indústria automobilística e sua cadeia de suprimentos à época.

Objetivos de Ensino / Aprendizagem

O Caso Sabó foi desenvolvido para ser usado em cursos de graduação, especialização ou mestrado em Administração, no módulo de Estratégia Internacional de uma disciplina de Estratégia Empresarial, ou quando se discutirem as teorias de internacionalização, em Negócios Internacionais.

O caso coloca em destaque as implicações de se internacionalizar ou não, para empresas que atuam em ambientes que estão se tornando globalizados, bem como as alternativas possíveis nesse processo e suas conseqüências. Ele requer dos alunos a aplicação de vários conceitos de Teorias de Internacionalização e Estratégia Internacional, propiciando uma oportunidade para o trabalho em profundidade com esses conceitos. Por se tratar de um caso ocorrido no Brasil com uma empresa brasileira, permite colocar em destaque as diferenças entre o processo de internacionalização de empresas brasileiras e aquelas de países desenvolvidos.

Antes de serem introduzidos ao Caso Sabó, os alunos deverão estar familiarizados com as teorias comportamentais nórdicas de internacionalização (Escola de Uppsala) e com as teorias econômicas de internacionalização da firma (Paradigma Eclético de Dunning), se o caso estiver sendo usado numa disciplina de Negócios Internacionais, ou com os conceitos referentes a motivações e modos alternativos para internacionalização, se o caso estiver sendo usado em Estratégia Empresarial.

Foco do caso e Relevância dos Tópicos

O caso Sabó evidencia uma decisão gerencial dentro de uma área específica da Administração, a saber, estratégia empresarial, ou, mais especificamente, a área de negócios internacionais. A situação de decisão apresentada no caso Sabó possibilita a discussão sobre um tema de relevância no atual cenário de globalização: a internacionalização da firma brasileira, mediante investimento direto no exterior, através de aquisição. Certamente não se trata de uma decisão corriqueira das empresas brasileiras, e por isso mesmo se constitui em decisão que merece ser estudada e discutida, proporcionando uma oportunidade de articulação do processo indutivo de aprendizado inerente ao método do caso, com o processo dedutivo decorrente das leituras preparatórias sobre as teorias de internacionalização.

Protagonista

A decisão abordada no caso Sabó é descrita do ponto de vista de Newton Chiaparini, que na oportunidade era o presidente da Sabó. Para a discussão do caso, os alunos deverão, portanto, assumir a perspectiva de Chiaparini.

Informações e Nível de Dificuldade do Caso

O caso Sabó é real. Foram utilizados dados primários e secundários para sua elaboração. Os dados primários a respeito da Sabó foram obtidos por meio de entrevista pessoal com o Sr. Lourenço Agnello Oricchio Junior, Diretor Comercial, de Tecnologia e de Qualidade, e também Vice-Presidente da Sabó North America. Foram realizadas duas entrevistas. A primeira entrevista aconteceu em 2004. A segunda entrevista, com o objetivo de atualização dos dados, foi realizada em 2006. Para triangulação de informações, em dezembro de 2006, também foi entrevistado o Sr. Orlando da Mota Pavan, Diretor de Desenvolvimento de Novas Tecnologias da Sabó. Os dados secundários foram utilizados principalmente para a montagem dos cenários macroambiental e setorial, que oferecem conteúdo contextual à decisão do caso. As fontes de dados secundários utilizados para a elaboração do caso estão registradas nas referências bibliográficas.

Dimensão	Nível	Informação apresentada no caso	Explicação do nível de dificuldade	Propósito
Análítica	1	Situação da decisão; Contexto ambiental; Decisão tomada; e Conseqüências	O caso revela a decisão tomada pelo executivo. A pergunta para o aluno é se ele concorda com a decisão tomada. Possibilita ainda a discussão sobre os motivos da tomada de decisão.	Desenvolver a habilidade de analisar a decisão vis a vis a estratégia da firma e os contextos macro-ambiental e setorial.
Conceitual	2 ou 3	Combinação complexa de conceitos de razoável dificuldade	Exige a leitura prévia ou eventualmente aulas expositivas sobre as diversas teorias de internacionalização.	Proporcionar ao aluno a prática em identificar, entender e utilizar os conceitos teóricos.
Apresentação	1	A informação é apresentada de forma clara, em ordem cronológica.	O caso não é extenso. Toda a informação necessária para a análise é fornecida.	Foco na articulação dos conceitos. Eliminou-se a dificuldade extra de descarte de informações irrelevantes para a decisão do caso

Quadro 5 - Dimensões do Caso

Fonte: Adaptado de Leenders e Erskine (1989, p. 120)

Questões Sugeridas

1. Que motivos levaram o Sr. Newton Chiaparini a decidir-se pela aquisição da Kaco? A aquisição foi realmente necessária?
2. Que dificuldades poderiam ser antecipadas em relação à aquisição da Kaco? O que poderia ter dado errado?
3. Quão importante foi a aquisição da Kaco para o processo de internacionalização da Sabó?

Análise do Caso

O caso Sabó tem como objetivo propiciar o entendimento aprofundado das principais teorias de internacionalização de empresas e discutir as características do processo de internacionalização de empresas brasileiras, a partir da situação particular da Sabó, empresa do setor de autopeças. O caso também faculta ao professor aprofundar, em um segundo momento de discussão, a discussão sobre o que ocorreu após a compra da Kaco, defrontando os alunos com os dilemas que a empresa pode vir a enfrentar no momento atual de seu processo de internacionalização.

Com relação às questões oferecidas como sugestão, são as seguintes as contribuições que a teoria pode dar à análise e às relações que o professor pode levar o aluno a perceber:

1. O Modelo Dinâmico de Aprendizagem, também conhecido como Modelo de Uppsala, afirma que o processo de internacionalização ocorre através de um movimento gradual de comprometimento da empresa com o mercado externo e a partir do aprendizado resultante da experiência e conhecimentos adquiridos (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O conceito de gradualismo no processo de internacionalização das empresas surgiu com o trabalho de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) que, estudando empresas exportadoras suecas, perceberam que estas apresentavam comportamentos semelhantes em suas incursões no mercado internacional. A partir desse trabalho, dois novos conceitos foram identificados: cadeia de estabelecimento e distância psíquica. O conceito de cadeia de estabelecimento especifica que a empresa investe mais recursos à medida que avança nos conhecimentos sobre o mercado internacional. O conhecimento é adquirido gradualmente, e os investimentos são aportados de forma incremental, à medida que a firma diminui sua percepção de risco em relação aos mercados.

O segundo comportamento observado pelos autores, a distância psíquica, é definida como sendo as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais, educação e cultura de dois países. Os autores observaram que as empresas suecas mais comumente investiam nos países próximos (Dinamarca, Noruega, Finlândia), com cultura, educação e, mesmo, línguas semelhantes. Esse seria um primeiro passo no processo de internacionalização de suas atividades, uma vez que seus domínios iriam sendo expandidos de forma gradual, com a agregação do conhecimento de mercado de forma incremental. Os mercados de países geograficamente próximos seriam utilizados como portas para o mercado global.

Esse modelo demonstra o processo da passagem de empresa nacional para empresa internacional. O modelo, entre outras afirmativas, preconiza que a falta ou dificuldade de obtenção de conhecimento sobre mercados externos seria um obstáculo para o desenvolvimento das operações internacionais. Assim sendo, a teoria defende que o processo de internacionalização de uma empresa é resultado de uma série de decisões incrementais.

O modelo dá destaque ao processo decisório das empresas e ao modo como elas utilizariam o aprendizado adquirido no conhecimento dos mercados. A empresa avançaria no seu processo de internacionalização à medida que adquirisse experiência, o que vem a ser um processo único, referente à experiência obtida em cada mercado. O conceito de individualização da experiência da empresa aparece pela primeira vez no trabalho desses autores, visto que, até então, nenhum trabalho na comunidade acadêmica referia-se a essa característica.

As críticas em relação a esse modelo advêm do fato de que, com a aceleração do processo de globalização da economia, o comportamento empresarial vem mudando, fazendo com que o conceito de distância psíquica se torne cada vez menos relevante.

A partir do Modelo de Uppsala e dos modos de entrada em mercados internacionais, é estabelecida uma escala de comprometimento ascendente (ROOT, 1987):

- Exportação através de terceiros
- Exportação direta
- Licenciamento
- Associação ou alianças estratégicas com empresas estrangeiras
- *Franchising*
- Instalação de subsidiárias ou escritórios próprios voltados à comercialização
- Instalação de subsidiárias/unidade de produção
- Instalação de Centro de pesquisa

Assim, a empresa usualmente inicia sua trajetória buscando o mercado externo pela exportação através de terceiros, sem investir recursos no processo. Gradualmente, a firma investe no processo de internacionalização, por meio da instalação de subsidiárias e culminando com a criação de centros de pesquisa no exterior.

A aplicação dos conceitos do Modelo de Uppsala ao caso deve levar o aluno a perceber que haveria uma descontinuidade tanto nas formas de comprometimento ascendente quanto em termos de distância psíquica entre o que a Sabó estava fazendo e o que ela seria levada a fazer no caso de comprar a Kaco. Em termos de formas de entrada a empresa saltaria, pelo menos na Alemanha, da exportação direta para a instalação de unidade de produção própria. A Sabó progrediria de um dos níveis mais baixos na escala para um dos mais altos. Essa “queima de etapas” aumentaria o risco, dado que a empresa não teria acumulado conhecimento sobre os diversos aspectos da cultura e ambiente de negócios da Alemanha, salvo nos níveis necessários à comercialização de produtos.

Com relação às distâncias culturais, uma consulta aos índices de Brasil, Argentina e Alemanha no clássico modelo de Hofstede indicaria que as diferenças entre Brasil e Alemanha são muito grandes. O professor poderá discutir em que medida o investimento direto na Argentina no ano anterior pode ter propiciado à Sabó uma experiência relevante com uma cultura mais próxima da germânica. Os índices sugerem que a distância entre a cultura argentina e a alemã é relativamente menor que entre esta e a brasileira. Essa discussão permitiria ao professor, se lhe convier, levantar questões sobre as dificuldades de aprendizagem de cultura e distâncias culturais.

Países	Distância do poder	Individualismo	Masculinidade	Evitação da Incerteza
Brasil	69	38	49	76
Argentina	49	46	56	86
Alemanha	35	67	66	65

Quadro 6 - Dimensões culturais

Fonte: Hofstede (2001)

Do ponto de vista do modelo de Uppsala, deve ficar claro que ele sugere que a compra da Kaco representou um salto grande tanto em termos de distância cultural como de escala de comprometimento e que, portanto, expôs a empresa a riscos. Neste ponto, pode-se introduzir a discussão sobre se a Sabó poderia estar mais bem preparada para o processo de internacionalização. Essa discussão pode também servir para alertar os alunos, na qualidade de gestores ou futuros gestores de empresas que precisarão se internacionalizar, sobre a conveniência de antecipar a necessidade de internacionalizar e fazê-lo de forma gradual.

2. A Teoria Eclética da Internacionalização das Firms (DUNNING, 1980, 1988), posteriormente redefinida como Paradigma Eclético da Produção Internacional ou OLI (*Ownership, Location e Internalization*), buscou constituir uma teoria geral do investimento estrangeiro que identificasse os fatores que influenciariam a decisão de produção no exterior de empresas multinacionais, e o contínuo incremento dessa produção. O autor sugere que a dimensão, a localização geográfica e a composição da produção industrial das empresas interessadas em investimento direto no exterior são determinadas pela interação de três tipos de vantagens percebidas: de propriedade (*Ownership*), de localização (*Location*) e de internalização (*Internalization*).

Para uma empresa competir internacionalmente, ela deveria ter algum tipo de vantagem competitiva (*Ownership*) em relação a seus concorrentes. E quanto maior fosse essa vantagem, maior a possibilidade de a firma estabelecer-se no exterior. Essa vantagem ou conjunto delas poderia ser relativa a patentes, economias de escala, controle ou acesso privilegiado a algum ativo, capacidades tecnológicas e de gestão, habilidade para a diferenciação de produtos e diversificação.

Uma vez de posse da vantagem competitiva de propriedade, a empresa analisaria a importância dos atrativos locais (*Location*) para investimento internacional. São consideradas vantagens de localização: tamanho do mercado consumidor e perspectiva de crescimento, custos de transporte, custos de produção, presença e nível dos concorrentes, subsídios governamentais para o investimento, como isenção ou redução de impostos.

Assim, analisadas as vantagens anteriores, a empresa consideraria a possibilidade de produzir no exterior (*Internalization*) ou ceder o uso da sua vantagem competitiva de propriedade através de contratos ou licenças. Se os custos de instalação e organização produtiva são menores que os custos de transação associados à transferência dessas capacidades a um produtor local, a firma investiria na produção nesse mercado.

De acordo com sua motivação principal, empresas transnacionais utilizariam quatro estratégias para investir em outros países (DUNNING, 1994):

- *resource seeking*: nesta estratégia, a empresa busca explorar, a custos menores, os recursos naturais disponíveis no país estrangeiro.

- *market seeking*: ao utilizar esta estratégia, a empresa explora as vantagens de novos mercados.
- *efficiency seeking*: as empresas transnacionais buscam vantagens de escala e racionalização da produção, além de outras vantagens locais ao elegerem esta estratégia.
- *strategic asset seeking*: a empresa busca um conjunto estruturado de competências, tais como a aquisição de ativos estratégicos voltados à inovação de produtos, que proporcione maiores vantagens competitivas naquele mercado.

Essa classificação inclui uma gradação de um nível para outro. A empresa iniciaria sua internacionalização mediante *resource seeking*, buscando pontualmente explorar os recursos do mercado hospedeiro. Na estratégia de *market seeking*, a firma buscaria um maior conhecimento daquele mercado. Da estratégia *market seeking* para a *efficiency seeking*, a empresa buscaria alinhar sua estrutura produtiva local às dotações do país hospedeiro. O amadurecimento total do processo se daria quando a empresa buscasse a associação às metas globais da empresa matriz, através da estratégia *strategic asset seeking*. Deve-se mencionar que a posse de um ativo importante permitiria à empresa privilegiar esta última estratégia, uma vez que as anteriores não seriam suficientes para motivar sua internacionalização.

Os investimentos *strategic asset seeking* de empresas brasileiras na Europa ou nos Estados Unidos podem trazer vários benefícios tecnológicos. No caso da compra de uma firma existente, tem-se acesso à base de experiência, a habilidades e conhecimento tecnológico que antes não tinha. Se o investimento for numa planta nova (*greenfield*), ainda é possível obter *spillovers* tecnológicos, no caso de instalação em áreas com grande concentração de firmas de alta tecnologia ou dos fornecedores locais (CHUDNOVSKY; LOPEZ, 1999).

No caso da Sabó, a motivação da compra não parece ter sido nem a de *resource seeking*, nem a de *market seeking*, nem mesmo a de *efficiency seeking*. A empresa parece ter seguido a motivação de *strategic asset seeking*, visto que possuía tecnologia e produtos inovadores, que lhe permitiam concorrer em pé de igualdade com fornecedores europeus ou americanos, além de contar com reputação e credibilidade junto à GM brasileira, o que lhe abriu as portas da OPEL alemã. Ela estava em boa situação financeira, que lhe permitia comprar a KACO, sua concorrente, que era a segunda maior fabricante alemã de retentores, que estava concordatária. E se a Sabó não comprasse a Kaco, uma de suas concorrentes poderia fazê-lo, acabando definitivamente com a oportunidade.

O paradigma eclético traz um aspecto importante para a discussão sobre o desenvolvimento de multinacionais brasileiras - só haveria a necessidade de internalizar mercados se a empresa tivesse vantagens de propriedade muito significativas ou ativos específicos a serem protegidos, sem os quais os custos de transação não justificariam essa alternativa.

Esse é o caso de muitas empresas de países em desenvolvimento. As vantagens de propriedade consistem em competências tecnológicas inovadoras, que vão além da simples adaptação de tecnologias difundidas, através de várias formas de aprendizagem e do próprio processo de internacionalização. Esses ativos intangíveis (conhecimento incorporado na produção do bem, a logística envolvida no processo, a prática de gerenciamento, entre outros) desempenham importante papel na decisão de produzir no exterior.

A sobrevivência da Sabó poderia ser atribuída a uma estratégia agressiva de conquista do mercado internacional, baseada na instalação de fábricas e de centros de desenvolvimento próximos aos clientes, oferecendo produtos tecnologicamente avançados, e que o investimento de 2 a 3% do faturamento em P&D foi e continua a ser essencial para manter a posição

alcançada. Por exemplo, algumas inovações incorporadas aos produtos vendidos para utilização no Canadá e norte dos Estados Unidos foram soluções desenvolvidas para um problema brasileiro (poeira das estradas nas vedações), que foram adaptadas para aquelas regiões (sal utilizado nas estradas para dissolver a neve). Esse é o caso de uma peça desenvolvida para a American Axle, fornecedora de diferenciais para a GM, que reduziu a zero os custos com garantias, que haviam atingido US\$ 4 milhões.

Contribuição Geral do Caso para a Área

O caso Sabó permite uma discussão interdisciplinar, oferecendo uma oportunidade para articular teorias comportamentais (Modelo de Uppsala) com teorias econômicas (Paradigma Eclético de Dunning) em estratégia, mais especificamente na área de negócios internacionais.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. Anuário da indústria automobilística brasileira - 1999. São Paulo: Anfavea, 1999.

CHUDNOVSKY, D.; LOPEZ, A. Inversión extranjera directa y empresas multinacionales de países en desarrollo: tendencias y marco conceptual. In: Chudnovsky, D.; Kosacoff, B.; Lopez, A. (Eds.). *Las multinacionales latinoamericanas en un mundo globalizado*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999.

COSTA, I.; QUEIROZ, S. R. R. Autopeças no Brasil: mudanças e competitividade na década de noventa. In SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20, São Paulo, 1998, *Anais...* São Paulo: PGT/USP, 1998.

DUNNING, J. H. Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. *Transnational Corporations*, New York, v. 3, n. 1, 23-48, Feb. 1994

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, Cleveland, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, Cleveland, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. 2nd ed. London: Sage, 2001.

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*, Cleveland, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, Oxford, p. 305-322, Oct. 1975.

LEENDERS, M. R.; ERSKINE, J. A. *Case research: the case writing process*. London: School of Business Administration, 1989.

PAVAN, O. M. *Sabó Indústria e Comércio de Autopeças*. São Paulo, 18 dez. 2006. Entrevista concedida a Eva Stal.

ROOT, F. J. *Foreign market entry strategies*. New York: Amacom, 1987.

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES. *Desempenho do Setor de Autopeças, 2006*. Disponível em: <http://www.sindipecas.org.br/paginas_NETCDM/modelo_detalhe_generico.asp?ID_CANAL=103&ID=35750>. Acesso em: 14 fev. 2007.

SABÓ INDUSTRY AND TRADE OF AUTOPARTS: TEACHING CASE

Abstract

The Sabó case study discusses the difficult decision presented to its CEO Newton Chiaparini, regarding the acquisition of Kaco, a German manufacturer of gaskets and oil seals. This decision took place in a critical moment of the internationalization process of Sabó, as it represented a significant leap in the level of direct investments made by the firm so far. The case describes Sabó's trajectory since its foundation, focusing the very moment that preceded the appearance of the opportunity to purchase Kaco, until its present situation. It also shows the sectorial competitive environment faced by Brazilian manufacturers of auto parts at the decision moment, due to the process of accelerated commercial opening of the Brazilian economy at that time, and also the structural changes of the car industry and its supply chain, which deeply influenced the decision taken. As a teaching instrument, the Sabó case offers an opportunity to discuss the various theories of the internationalization process, according to the behavioral perspective (Uppsala School) and the economic perspective (the Eclectic Paradigm of international production, by John Dunning).

Keywords: Internationalization of firms; Dunning; Nordic School; Uppsala; Sabó.

Data do recebimento do artigo: 10/12/2007

Data do aceite de publicação: 11/03/2008