

2

Revisão da Literatura

O processo de revisão da literatura existente buscou a assimilação do conhecimento já desenvolvido na área, tendo em vista a identificação de possíveis lacunas nas teorias estabelecidas ou possíveis adaptações a serem feitas à realidade brasileira, e também serviu para contribuir para a construção do referencial teórico da pesquisa.

A partir do arcabouço analítico escolhido e definido com base nessa revisão da literatura, foi analisado como a Natura está fazendo sua internacionalização e quais são suas estratégias e objetivos para os próximos anos.

Nos tópicos seguintes serão apresentados temas que foram objetos da revisão da literatura e que são centrais à problemática em questão no estudo.

2.1

Globalização

É muito comum encontrarmos referências de que a globalização é um fenômeno diretamente ligado ao progresso da tecnologia, de comunicação, de informática e da mobilidade intercontinental do capital. Entretanto, o significado de globalização é muito mais complexo e dinâmico. Essa complexidade permite que se examine o tema abordando-o por meio de diversas dimensões, como por exemplo, a econômica, a política, a social, a legal e a cultural (BAUMAN, 1996). Zini e Arantes (1996) definem globalização como a ampliação das trocas entre diversos países sob o capitalismo.

Bauman (1996) acredita que a chamada globalização é uma nova etapa de um processo maior de internacionalização da vida econômica, social, política e cultural dos povos. Dentro deste enfoque, pode-se entender a globalização como um estágio mais avançado do processo histórico de internacionalização, que se

caracteriza por diversos aspectos:

- ⇒ Aceleração da mudança tecnológica;
- ⇒ Forte difusão de um novo padrão de organização da produção e da gestão;
- ⇒ Concentração dos mercados dentro de blocos regionais.

Sob o enfoque econômico, a globalização tem transformado a vida das empresas que buscam um modelo global, na medida em que permite que a produção e a distribuição de bens de relativa homogeneidade possam ser feitas em maiores quantidades, levando a ganhos com a economia de escala.

Acredita-se que a globalização dos mercados está fazendo com que os gostos e preferências de consumidores em diferentes países sejam convertidos em um padrão único de comportamento. Em algumas indústrias, já não se fala em mercado doméstico, mas em um mercado global.

A globalização da produção refere-se à tendência que tem sido observada de um aumento do número de empresas que estão transferindo parte de sua produção para várias localidades ao redor do globo terrestre. Estas transferências visam a aproveitar as diferenças entre os países em termos de custos e de qualidade dos fatores de produção, tais como trabalho, energia, terra e capital.

A globalização de certa forma também ajuda a impulsionar o processo de internacionalização de empresas.

2.2

Opções de Internacionalização

Podemos descrever as seguintes opções de internacionalização: investimento direto no exterior, fusões e aquisições internacionais, *joint-venture* e alianças estratégicas.

2.2.1

Investimento Direto no Exterior

Por meio de investimentos no local escolhido para atuar no exterior e sem a ajuda de parceiros, a empresa que pretende expandir seus negócios para fora do país de origem cria uma subsidiária no mercado onde pretende ingressar. Essa pode ser uma estratégia arriscada, principalmente quando não se conhece bem o mercado e os ambientes econômico, político e cultural do país de destino, nem se possui um parceiro para dividir os riscos e as despesas decorrentes do processo de internacionalização.

Para tentar minimizar possíveis atritos, a empresa pode misturar empregados atuais com empregados locais para que haja uma maior interação e para que a troca de conhecimentos entre a cultura da empresa e a cultura e hábitos locais da região ocorra de maneira mais fácil. Contudo, mesmo existindo a possibilidade de escolher empregados da população local mais apropriados para se adaptarem à cultura da empresa, não é possível garantir que choques culturais não ocorram.

Além das diferenças culturais, o conhecimento adequado do ambiente é vital para que as decisões empresariais possam ser adequadamente tomadas, evitando-se erros de avaliação empresarial tão comuns nos dias de hoje.

Segundo Hill (1991), as empresas interessadas em efetuar investimento direto no exterior devem possuir as seguintes características no seu perfil organizacional:

- ⇒ Estabilidade financeira;
- ⇒ Condições de explorar suas vantagens competitivas;
- ⇒ Agilidade e facilidade de adaptação a novos mercados;
- ⇒ Profundo conhecimento do mercado em que atuam;
- ⇒ Controle dos custos;
- ⇒ Áreas de marketing e comunicação que estejam preparadas para atividades que vendam a imagem da empresa como um todo e que ressaltem a qualidade e o diferencial de seus produtos; e
- ⇒ Grande potencial de vendas.

A empresa que optar pelo investimento direto precisa estudar bem o novo mercado onde pretende ingressar. É claro que o conhecimento não é garantia de sucesso, mas vai evitar que a internacionalização já comece de maneira

equivocada.

É fundamental avaliar as condições de crescimento, entender como funciona não só a cultura mas a necessidade que pode ser exaltada nos consumidores para criar demanda para seus produtos, tentar antecipar possíveis focos de problemas e verificar quais os melhores planos de ação para contorná-los, e checar o prazo e a quantidade de vendas necessárias para trazer o retorno do investimento.

A empresa precisa estar ciente de que a escolha pelo investimento direto tem, além do alto risco econômico, alto grau de comprometimento de recursos de produção e de pessoal, e que, em caso de fracasso, não há nenhum parceiro para diluir o prejuízo.

2.2.2

Fusão e Aquisição Internacionais

A fusão ocorre quando duas ou mais empresas são combinadas, resultando em apenas uma que mantém a identidade de uma delas, enquanto as demais desaparecem sobre o aspecto jurídico (BREALEY, 1992). Nas fusões ocorre a transferência de conhecimentos e habilidades de uma organização para outra, resultando em um aprendizado mútuo de outras técnicas e de conhecimentos importantes.

Na aquisição, quando a empresa adquirida detém conhecimento do mercado e dos ambientes político, econômico e cultural, isto tende a diminuir o risco da empresa adquirente. Por outro lado, embora as aquisições no exterior sejam a forma mais rápida de expansão internacional, o risco de choques culturais entre a empresa adquirida e a empresa adquirente ainda é grande. Segundo Hill (1991) uma forma de administrar o risco seria tratar a empresa adquirida, temporariamente, como um ativo em uma carteira de investimentos, deixando a administração local gerir a empresa.

Ravenscraft e Scherer (1987) e Scherer (1988) são mais céticos quanto aos efeitos das aquisições sobre a eficiência das empresas e encontram evidências de que: as empresas adquiridas detêm lucratividade acima da média nos anos

anteriores à transação; sua lucratividade cai após a aquisição. Mueller (1985), ao mensurar o desempenho da empresa alvo da transação pela sua participação no mercado em que atua, apontou queda de sua parcela de mercado no tempo, sugerindo perda de eficiência.

Uma vez que a melhoria da eficiência após a fusão ou aquisição não pode ser comprovada, Ravenscraft e Scherer (1987) procuram elaborar interpretação alternativa para motivação deste tipo de transação. Eles argumentam que processos especulativos no mercado de ações permitem fortes ganhos para acionistas, de ambas as empresas, que detêm ou acreditam manter alguma informação privada que permita uma avaliação distinta do valor da companhia. Jarrel (1988) cita vasta documentação empírica comprovando os ganhos resultantes das operações de aquisições para os acionistas das empresas adquiridas.

2.2.3

“Joint-Venture” Internacional

O *Joint-Venture* internacional é uma sociedade entre duas empresas, uma local e outra estrangeira, freqüentemente estabelecendo uma nova entidade jurídica autônoma separada das duas anteriores que continuam a operar em seus respectivos países. Ocorre, neste caso, a criação de uma nova empresa, com vida jurídica própria. Segundo Hill (1991) as *joint-ventures* administradas por uma das partes têm mais chances de sucesso do que aquelas que repartem a administração.

Hill (1991) aponta, como vantagens da *joint-venture* entre duas empresas (uma de fora do país e outra de dentro), a capacidade de superar barreiras de entrada, a facilidade de adaptação ao mercado local, e o risco econômico mais baixo.

2.2.4

Alianças Estratégicas

Segundo Vyas e Rogers (1995), aliança estratégica é um acordo entre dois ou mais parceiros, com o objetivo de dividir conhecimentos e recursos que podem ser benéficos para as partes envolvidas. O crescimento das alianças estratégicas tem transformado significativamente o ambiente competitivo no qual as empresas operam.

Para Wilk e Fensterseifer (2003), as alianças estratégicas podem ser entendidas como uma combinação de recursos, permitindo muitas vezes o atalhamento de caminhos, compressão de tempo e redução de investimentos para a formação do *portfólio* de recursos necessário para adquirir e sustentar vantagens competitivas. Segundo Steele (1989), as empresas estão movendo-se de um sistema clássico “fechado”, no qual dependem de suas capacidades e recursos internos, para um sistema “aberto”, onde a dependência de capacidades externas e o desenvolvimento de relacionamentos complexos com entidades externas estão se tornando comuns.

Os objetivos das alianças estratégicas variam de acordo com o tipo de indústria. Em empresas operando em indústrias maduras, fatores de mercado são importantes na seleção dos parceiros. Nestas indústrias, as empresas freqüentemente estão buscando diversificar operações, dividir riscos, obter acesso a novos mercados ou a recursos (matéria-prima, fundos, fábricas, expertise). Em indústrias de alta tecnologia, as empresas geralmente buscam acordos de transferência tecnológica ou alianças de pesquisa e desenvolvimento (VYAS e ROGERS 1995).

As empresas têm incentivos para cooperar em alianças estratégicas quando os valores dos seus recursos e ativos combinados é maior do que seus valores separadamente. Ou seja, as empresas têm incentivos para cooperar quando existem economias de escopo advindas da aliança (BARNEY, 2001).

As organizações passam a trabalhar juntas combinando seus recursos e técnicas, de forma a obter ganhos de inovação, produtividade e eficiência visando à conquista de novos nichos de mercado. Estes acordos de cooperação podem melhorar o desempenho em mercados internacionais, representando a forma mais prudente de internacionalização porque os riscos são menores ao mesmo tempo em que é uma maneira segura para aprender uns com os outros.

2.3

Internacionalização como Estratégia de Crescimento

A forma pela qual os consumidores de determinado país avaliam os produtos fabricados em outro deve ser levada em consideração pelas empresas que querem se internacionalizar. Isso porque cada país tem sua própria cultura e seus costumes.

Segundo BRASIL, LEONEL, ARRUDA e GOULART (1994), a internacionalização é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem.

A pesquisa de Sacramento, Almeida e Silva (2002) mostrou que as empresas podem divergir bastante na forma de se internacionalizar. Enquanto uma empresa pode ser extremamente criteriosa e se mover vagarosamente para o exterior, outra pode dedicar grande quantidade de recursos e energia em rápido processo de internacionalização.

Welch e Luostarinen (1988) sugeriram a necessidade de um modelo genérico. Assim, definiram internacionalização como um processo de crescente envolvimento com operações internacionais. Os autores propuseram um modelo de seis dimensões para medir o grau de envolvimento com atividades internacionais. Destas seis dimensões, três estariam relacionadas às atividades atuais do mercado (modo de atuação, objeto de venda e mercado-alvo), e as outras três a mudanças internas nas empresas (pessoal, estrutura organizacional e finanças).

Dimensões do modelo de Welch e Luostarinen (1988):

- ⇒ Modo de atuação: o aumento do grau de internacionalização da empresa levaria a mudanças no modo de servir o mercado.
- ⇒ Objeto de venda: o aumento da internacionalização levaria ao aumento e à diversificação das ofertas através de expansão da linha de produto ou de uma nova linha.
- ⇒ Mercado-alvo: a expansão de operações e de ofertas levaria a um aumento do número de mercados servidos.

- ⇒ Pessoal: a experiência e as habilidades dos recursos humanos envolvidos em cada atividade seriam cada vez mais sofisticadas de acordo com o grau de internacionalização.
- ⇒ Estrutura organizacional: o aumento do grau de internacionalização tornaria cada vez mais complexa a estrutura organizacional, de forma a contemplar a diversidade de operações existentes.
- ⇒ Finanças: o crescimento e o desenvolvimento de atividades internacionais demandaria maior disponibilidade quanto às alternativas de financiamento.

Assim, Welch e Luostarinen (1988) confirmaram, em linhas gerais, o caráter evolutivo do processo de internacionalização. Entretanto, os autores indicaram outras variáveis que ajudariam a explicar os casos em que o processo não era sequencial. Estas variáveis que influenciariam o caminho seguido por cada empresa seriam divididas em elementos causais (como fatores de mercado, ação intermediária e política de governo) e fatores contínuos (como efeitos de aprendizado e necessidade de controle).

Existem ainda as diferenças ou distâncias que só poderiam ser diminuídas por meio do conhecimento da nova cultura. A empresa, entretanto, deveria aprender a outra cultura pela experiência no próprio mercado. Desta forma, as incertezas iniciais diminuiriam à medida que a firma fosse conhecendo o mercado externo, entendendo, assim, as características da outra cultura e também a linguagem, os fatores políticos, econômicos e sociais inerentes a cada país.

As teorias sobre o processo de internacionalização das empresas evoluíram, da perspectiva de aquisição de conhecimento, para a maior ênfase em questões culturais e estudos de *network* (rede de relacionamentos).

Ao introduzir o conceito de *network* em seu modelo, Johanson e Vahlne (1990) passaram a considerar os fundamentos do modelo sob uma perspectiva sistêmica. Segundo esses autores, uma *network* é formada por relações comerciais duradouras desenvolvidas e mantidas por meio de interações entre diferentes empresas atuantes em mercados industriais. Estas construiriam uma base de conhecimento e de confiança recíprocos. Tanto as *networks* empresariais quanto as pessoais apareceriam como uma regra - e não exceção - a balizar o comportamento das empresas em mercados internacionais.

“... a entrada de uma firma em um mercado externo pode ser vista como o resultado de iniciativas de interação tomadas por outras firmas pertencentes a uma *network* de um dado país.” (JOHANSON e VAHLNE, 1990, p.19)

O uso de *networks* externas estaria relacionado ao processo de aprendizagem que permearia toda a internacionalização (WELCH e WELCH, 1996), estando ligado à ação internacional e sendo um reforço a ela. O resultado das *networks* determinaria o prosseguimento das ações de internacionalização.

Welch e Welch (1996) observaram ainda que, devido à formação freqüente das *networks* de forma não deliberada e intangível, as firmas teriam especial dificuldade em incorporar as redes de relacionamento à sua estratégia de internacionalização. Assim sendo, as *networks* influenciariam o processo de internacionalização tanto de forma planejada quanto de forma não planejada. À medida que se estabelecessem redes de relacionamento, elas atuariam “*como um elemento importante de sua capacidade atual para as operações internacionais*” (p.21), contribuindo para a estratégia de internacionalização da empresa.

No caso da estratégia de internacionalização da Natura, como já foi dito anteriormente, a empresa optou pelo investimento direto no seu processo de internacionalização, portanto não será aprofundado o estudo de redes e alianças estratégicas nessa pesquisa.

2.3.1

O Papel do Empreendedor

Na visão de Andersson (2000), sem a iniciativa de empreendedores, os processos de internacionalização não começariam. O empreendedor é quem determina o modo de entrada no mercado internacional.

O autor usou o conceito de empreendedor como ponte, ligando os conceitos macro e microeconômicos com os conceitos de estratégia e internacionalização, deixando clara a importância da visão multidisciplinar para a melhor compreensão do complexo fenômeno da internacionalização.

Andersson (2000) também intercedeu pela necessidade de mais pesquisas e criticou as generalizações das teorias atuais. Segundo ele, as pesquisas deveriam

levar em consideração tanto o fenômeno do ciclo de vida das indústrias, quanto o papel dos empreendedores, por considerá-los fatores-chave para o sucesso de todo o processo.

Para Andersson (2000), convergindo com a opinião da maioria dos autores, os empreendedores devem possuir, de maneira geral, as seguintes características no seu perfil:

- ⇒ Habilidade para perceber diferentes combinações de negócios;
- ⇒ Vontade de agir e de desenvolver estas novas combinações;
- ⇒ Percepção de que agir de acordo com a sua própria visão seria tão importante quanto os cálculos racionais;
- ⇒ Habilidade necessária para convencer outras pessoas a investirem em projetos empresariais de expansão; e
- ⇒ Ter *timing* apropriado e visão de negócios.

2.3.2

A Internacionalização de empresas Brasileiras

No Brasil, salvo algumas exceções, as empresas brasileiras tiveram um processo lento de internacionalização. Problemas macroeconômicos e incertezas derivadas da alta inflação até meados dos anos de 1990 reduziram os incentivos à expansão internacional. Sendo assim, houve uma diminuição, e em alguns casos, postergação de investimentos no exterior.

Rocha e Christensen (1994), em revisão da literatura brasileira sobre o comportamento dos exportadores, buscaram reunir o conhecimento existente sobre o comportamento exportador de empresas brasileiras. A partir dos estudos existentes, os autores observaram que as exportações no Brasil tendiam a ser iniciadas de forma mais reativa do que pró-ativa. Indicaram, também, uma relação entre as teorias desenvolvidas pelos norte-americanos e pelos europeus e a realidade brasileira. A alta correlação positiva entre o país para o qual as empresas brasileiras exportavam e as percepções de similaridade cultural com esses países eram exemplo de algumas dessas semelhanças. O conhecimento da língua estrangeira e a origem dos tomadores de decisões mostraram-se, no Brasil, fatores

importantes para a escolha de mercados.

O papel do empreendedor foi evidenciado até no que se relaciona aos obstáculos enfrentados. Alguns estudos sugeriram que não importariam tanto os obstáculos em si, mas sim como eles afetavam a percepção do empreendedor, ou seja, se eles confiassem nos seus produtos e nas demandas latentes, a possibilidade de sucesso era grande.

Brasil, Leonel, Arruda e Goulart (1996), ao realizarem um estudo com empresas privadas de capital nacional, observaram algumas dificuldades enfrentadas por estas. Os principais obstáculos institucionais destacados foram a burocracia e os aspectos legais do Brasil, seguidos pelos aspectos financeiros, aspectos legais do país receptor e diferenças culturais. Já as maiores dificuldades enfrentadas na gestão dos negócios internacionais foram: acesso à informação, identificação de parceiros, carência de recursos financeiros, diferenças culturais, falta de pessoas capacitadas, desconhecimento da prática de negócios em outros países, e diferenças nas práticas de relações sindicais e trabalhistas.

Barretto (1998) investigou dez casos de empresas brasileiras no momento de investimento direto no exterior e identificou cinco padrões dominantes de motivação para o investimento no exterior:

- ⇒ Crescimento: predomínio da participação da empresa no mercado doméstico;
- ⇒ Consolidação: grandes clientes em mercados externos que exijam agilidade no atendimento;
- ⇒ Sobrevivência: quando predomina o tipo de indústria;
- ⇒ Oportunidade: exploração de novos negócios que se apresentavam como uma boa alternativa de crescimento;
- ⇒ Visão estratégica: predomínio das características do tomador de decisão.

O estudo de Barretto (1998) ainda faz referência ao papel fundamental do executivo-chefe no processo de internacionalização. Na maioria dos casos estudados, os empreendedores eram descritos como arrojados e visionários. O autor confirmou a alta influência da interação das características do tomador de decisão com as da empresa.

2.3.3

O Exemplo da Internacionalização do O Boticário – concorrente nacional

Freire (2001) estudou o processo de internacionalização do O Boticário, no seu processo de expansão para Portugal. Segundo a autora, quanto mais dispostos estiverem os dirigentes a aceitar riscos, mais as empresas se lançariam em novos mercados, e esse talvez tenha sido o maior problema enfrentado pela empresa na sua internacionalização.

No caso de O Boticário, os fatores internos, como o crescimento da empresa no Brasil, fizeram com que seus dirigentes tivessem certa relutância em partir para a expansão internacional: eles não estavam convencidos sobre as vantagens que o processo de internacionalização poderia trazer .

Segundo Freire (2001), a decisão de internacionalizar O Boticário não foi fruto de uma análise detalhada das opções de expansão, mas uma decisão de caráter oportunista.

A empresa se estabeleceu inicialmente por meio de franquia e, caso esse projeto inicial desse certo, a empresa investiria em lojas próprias. O Boticário recebeu inúmeros pedidos para a abertura de franquias em diversos países, entretanto, a empresa aceitou a proposta de parentes de franqueados bem-sucedidos no Brasil para abrirem lojas do O Boticário em Portugal (Freire, 2001).

Segundo a autora, a empresa partiu do pressuposto de que as adaptações ao mercado de Portugal seriam muito pequenas. A empresa acreditou que tanto o idioma como os costumes daquele país seriam idênticos aos brasileiros. No entanto, este fato trouxe diversas dificuldades para o desenvolvimento da empresa no mercado português, porque o tempo provou que costumes brasileiros são diferentes dos portugueses e isso não podia ser tratado como um problema qualquer.

A empresa, depois de identificar os problemas, e percebendo o grande erro inicial de não estudar a cultura do país e de acreditar que suas premissas iniciais eram verdadeiras, precisou repensar sua estratégia para conduzir melhor o negócio em Portugal.

Depois do O Boticário sanar todos os problemas, a autora expõe que o não estabelecimento de uma unidade de produção foi decorrente de aspectos econômicos, e não devido à falta de envolvimento ou de interesse da empresa.

2.4

Gestão Estratégica

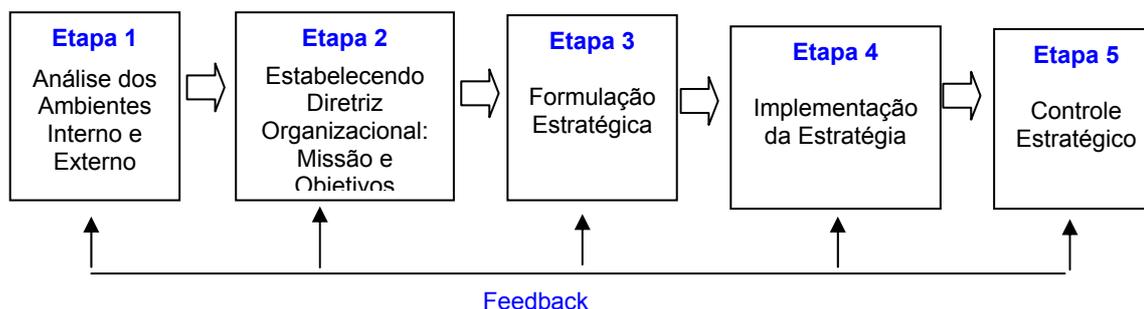
Pettigrew (1992) define gestão estratégica como um processo de análise de adequação entre o ambiente no qual a empresa está inserida, e seu posicionamento, recursos e planejamento, com o objetivo de otimizar sua performance organizacional. Este processo se dá em uma série de etapas de caráter contínuo: realização de uma análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional, e exercício do controle estratégico.

Dentre os principais benefícios da implantação da administração estratégica de uma maneira mais sistemática, estão:

- ⇒ Potencial de aumento do lucro e de crescimento de *share* no mercado;
- ⇒ Incentivo ao comprometimento dos membros da organização com as metas organizacionais de longo prazo quando eles participam da sua definição, e a escolha da estratégia para se atingirem essas metas;
- ⇒ Avaliação contínua do ambiente para a empresa evitar ser surpreendida por movimentos de mercado ou por ações da concorrência que poderiam colocá-la em situação de desvantagem;
- ⇒ Reflexão dos administradores sobre o negócio e formação de uma clara visão do todo;
- ⇒ Melhores condições para a comunicação mais sistemática e mais eficiente dos valores, metas e ações da empresa;
- ⇒ Canalização dos esforços para a realização de objetivos pré-determinados; e
- ⇒ Maior eficiência na alocação de recursos para a identificação de oportunidades.

O sistema de administração estratégica pode ser assim representado:

FIGURA 1: Principais etapas da Administração Estratégica



Fonte: CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993, p.14.

Na primeira etapa é realizada uma análise do ambiente, ou seja, um processo de monitoramento do ambiente organizacional - fatores internos à organização, como aspectos organizacionais, de marketing, financeiros, pessoais e de produção; e externos, como fornecedores, clientes, concorrentes, componentes políticos, sociais, legais, tecnológicos e econômicos para apontar os pontos fortes e fracos que possam minimizar os riscos e gerar oportunidades atuais e no futuro.

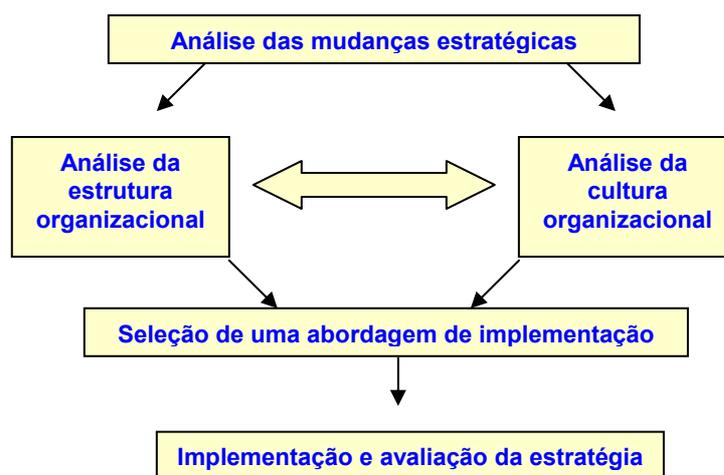
Na segunda etapa são estabelecidas, então, as diretrizes organizacionais, contidas na missão da empresa, e são determinadas as metas para os objetivos que a organização deseja alcançar. Há alguma divergência na literatura sobre esta etapa acerca da determinação da visão da empresa. Alguns autores não fazem a distinção entre missão e visão, enquanto outros estabelecem, com uma certa convergência de conceitos, que a visão é uma assertiva sobre onde se pretende chegar com aquela organização que apresenta uma perspectiva temporal de prazo mais longo, ao passo que a missão reflete a intenção que a organização imprime ao seu trabalho diário, o motivo pelo qual cada trabalhador se dirige todos os dias à companhia e se empenha na realização de suas tarefas.

Na terceira etapa é delineada a estratégia, ou seja, as linhas mestras de um curso de ação que viabilize o alcance das metas.

A quarta etapa de implementação estratégica consiste em colocar em ação, as estratégias que emergiram das etapas anteriores. Essa é uma das etapas mais delicadas e que apresenta maior dificuldade na aplicação da administração estratégica nas organizações.

Para implementar com sucesso a estratégia definida pelo planejamento feito nas etapas anteriores, os administradores devem ter uma idéia clara das mudanças necessárias dentro da organização para se implementar essa estratégia, e de qual é a melhor forma de lidar com a cultura organizacional para garantir sua implementação de forma eficiente.

FIGURA 2: Atividade da Implementação Estratégica



Fonte: CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993, p.160.

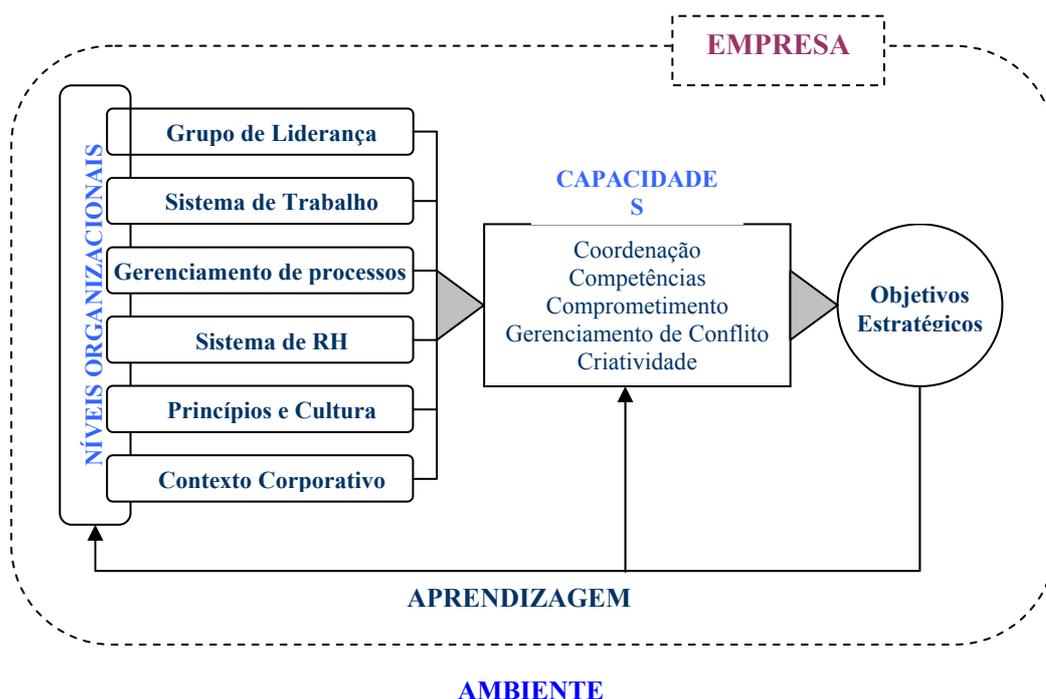
Por fim, o controle estratégico se concentra no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar seu funcionamento adequado. Vale lembrar que são necessários instrumentos para a realização de um controle eficaz, como auditoria e sistemas de informações da administração (CERTO, 1993).

Hoje algumas organizações também estão preocupadas em desenvolver uma cultura de auto-avaliação, de auto-controle e de auto-monitoramento para facilitar a adequação estratégica da organização.

De acordo com Beer (2003), a adequação organizacional pode ser descrita como um processo onde os eventos no ambiente competitivo influenciam os objetivos organizacionais existentes, de maneira a se tornarem compatíveis. Esse fenômeno tem, por consequência, a necessidade do redesenho dos seis níveis organizacionais: grupo de liderança, sistema de trabalho, gerenciamento de

processos, sistema de recursos humanos, contexto corporativo e princípios e cultura. O redesenho e reestruturação dos níveis leva ao desenvolvimento dos conhecidos “sete C’s” de capacidades organizacionais, que são coordenação, competência, comprometimento, comunicação, (gerenciamento de) conflito, criatividade e (gerenciamento de) capacidades, e que são compatíveis com o ambiente.

FIGURA 3: Modelo de adequação organizacional (Fonte: Beer, 2003)



Chandler (1990) ressalta que o capitalismo gerencial apresenta novos desenvolvimentos, sem precedentes históricos:

- ⇒ A adaptação a uma nova estratégia de crescimento, expandindo a empresa para novos mercados, onde as capacitações iniciais da firma não propiciam vantagens competitivas;
- ⇒ A extensiva e contínua expansão em novas unidades de produção;
- ⇒ A compra e venda de corporações; e
- ⇒ O papel representado por administradores de carteira no mercado de capitais.

Estes pontos se tornam mais importantes à medida que a internacionalização da economia aumenta, e a necessidade de se acessarem novas fontes de economias de escala e escopo se intensificam para garantir um modelo de competitividade.

Barney (1996) defende seu modelo de competitividade sustentável baseada em recursos e seus potenciais. Ele reconhece quatro indicadores do potencial de sustentação da vantagem competitiva com base em recursos: valor, raridade, vulnerabilidade à imitação e vulnerabilidade à substituição. No início foi proposto o modelo VRIN, onde o N representava a não imitação e a não substituição em uma única categoria. Esse modelo sofreu migração para o VRIO, onde é também considerada a condição organizacional. Pode-se concluir então que o VRIO é uma evolução do VRIN, onde são levados também em consideração as condições organizacionais que podem desenvolver, aprimorar e alavancar os recursos raros e valiosos que deverão ser de difícil imitação e substituição.

O modelo VRIO também tem suas limitações, já que as vantagens competitivas não duram para sempre, mesmo as raras e difíceis de imitar. Se as condições de rivalidade se mantêm estáveis é possível continuar explorando a vantagem competitiva, mas mudanças imprevisíveis geram modificações no ambiente, que podem se traduzir em ameaças que podem impedir a empresa de manter a sua vantagem competitiva.

Dois pontos pouco enfatizados, porém interessantes, são que muitas empresas analisam recursos com base em sistemas prontos como o próprio *framework* proposto por Barney. Tais empresas correm o risco de gastarem muito tempo planejando e se atropelando na colocação de suas idéias em prática, e, com isso, caindo na armadilha da *paralysis by analysis*. Outro ponto importante é que alguns autores acreditam que planos formais e mecanismos usados com sucesso por algumas firmas são substitutos estratégicos ao processo informal, emergente ou autônomo da companhia. O que Barney coloca com propriedade é que, se isso fosse verdade, a estratégia informal poderia ser substituída por manuais de conduta escritos e, portanto, substituída.

Todos sabemos quantos manuais de sucesso (“auto-ajuda para executivos”) existem à venda nas melhores livrarias. Se as chamadas “receitas de bolo” fossem garantias de sucesso, quantas empresas como a GE e outras empresas de grande destaque internacional já não teriam surgido?

Porter (1986) identificou três diferentes estratégias genéricas que poderiam ser adotadas por empresas em busca de um desempenho superior. De acordo com

esta taxionomia, as estratégias que permitiam ganho de vantagem competitiva vinham de três bases diferentes: liderança em custo, diferenciação e foco.

A opção de baixo custo envolve uma vantagem de custo sustentável, que pode ser usada para investir no produto, apoiar preços baixos ou dar altos retornos. Apesar de haver uma tendência em pensar no custo baixo como uma abordagem singular - ou seja, economias de escala, baixo custo de mão-de-obra ou automação da produção - é importante reconhecer que há muitos métodos de obtenção de uma vantagem de custo baixo. As empresas bem sucedidas com estratégias de custo baixo são aquelas que podem tirar proveito de múltiplas vantagens. Entre os muitos caminhos para uma vantagem de custo estão o produto ou serviço básico desprovido de acessórios ou comodidades que evitam gastos extras, processos de produção e operação envolvendo matérias-primas alternativas, economias de escala e curva de experiência. A curva de experiência sugere que os custos de valor agregado diminuem a um determinado percentual conforme haja o acúmulo de aprendizado e investimento de capital

A estratégia de diferenciação começa com a identificação das necessidades que o comprador mais valoriza, tentando criar valor para esse cliente. Além da criação de valor, a empresa tem que saber comunicar a unicidade do produto ao cliente para ser bem sucedido com esta estratégia. A empresa, ao adotar esta estratégia, está buscando atender a estas necessidades identificadas de uma forma melhor que os competidores, e, para isso, está disposta a incorrer em custos adicionais, mas sempre com a preocupação de minimizá-los o máximo possível. A empresa passa, então, a cobrar preço mais alto, que seria um prêmio pelo desempenho superior do produto ou serviço, de forma que ele exceda os custos adicionais para tornar o produto único. A empresa vivencia, portanto, um *trade-off* entre custo e diferenciação.

Uma estratégia de foco implica diferenciação, baixo custo ou ambos, e concentra-se em uma parte do mercado ou em uma linha de produto. A estratégia de foco tem mais probabilidade de ser sustentável, já que ela evita a divergência durante a sua implementação; gera uma forma de competir quando os recursos são limitados, o que demanda trabalhar com eficácia; passa por cima de ativos e de competências de concorrentes maiores, fornece uma estratégia de posicionamento e diminui as pressões competitivas.

Porter (1980) enfatiza a necessidade de a empresa tomar uma decisão entre as estratégias e ressalta o perigo de ficar *stuck in the middle*. A falta do desenvolvimento de uma estratégia clara gera perda de fatia de mercado e baixos níveis de lucro. A empresa pode acabar perdendo o cliente de grandes volumes que demanda preços baixos, ou desperdiçar parte de seus lucros para acompanhar os baixos preços da concorrência que apresenta custos mais baixos que os seus. A empresa pode, ainda, perder os negócios de altas margens para as firmas que são focadas em atender determinados alvos ou que conseguiram uma diferenciação para um nicho de mercado.

Ao escolher entre as estratégias genéricas, as empresas devem estar conscientes dos riscos que estão assumindo. Nas estratégias de liderança por baixo custo, os principais riscos que se apresentam são:

- ⇒ Mudanças tecnológicas que anulam investimentos e aprendizado passado;
- ⇒ Baixo custo do aprendizado de novos entrantes ou seguidores na indústria, por meio da imitação ou da habilidade em investir em fábricas e processos mais modernos;
- ⇒ Inabilidade de vislumbrar a necessidade de mudança no produto ou no marketing por causa do foco de preocupação em custo; e
- ⇒ Inflação nos custos, que diminui a habilidade de manter preços diferenciados o suficiente para cobrir a diferenciação apresentada pelo produto da concorrência.

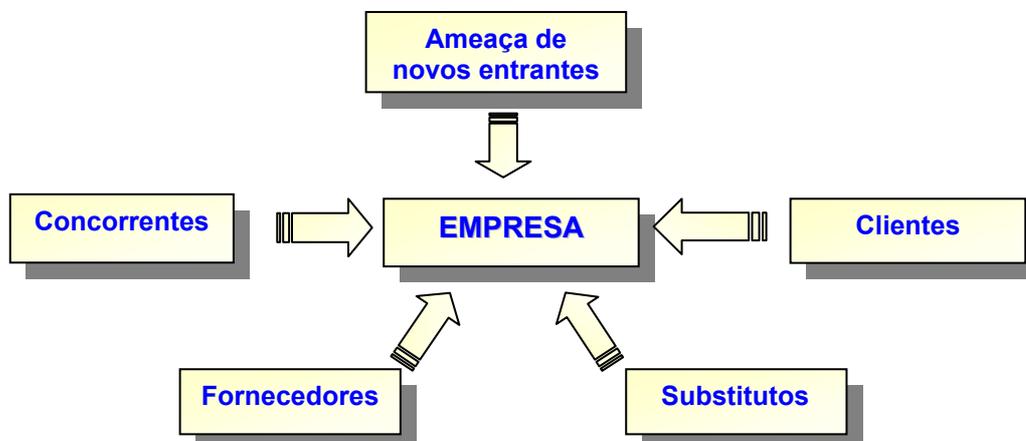
Nas estratégias de diferenciação, os principais riscos são:

- ⇒ O diferencial de preço devido à diferenciação acabar sendo maior do que o cliente está disposto a pagar para que sua necessidade seja adequadamente atendida;
- ⇒ Queda da necessidade que o comprador tem do fator diferencial; e
- ⇒ Imitação dos concorrentes diminui o grau de diferenciação percebida do produto, o que se torna um acontecimento comum na maturidade de uma indústria.

As empresas também devem determinar a atratividade da indústria a partir do Modelo de Cinco Forças. Esse modelo simplificado foi proposto por Porter (1980). Neste modelo podemos concluir que as forças são, na verdade, os atores

estratégicos.

FIGURA 4: As 5 forças de Porter



O conhecimento das fontes de pressão competitiva fornece instrumento para geração de uma agenda de ação estratégica. No caso da força ameaça de novos entrantes, as barreiras de entrada são determinadas por:

- ⇒ Economias de escala; identidade de marca; custos de mudança; necessidade de capital; acesso a canais de distribuição; vantagens absolutas de custo; curva de aprendizado; acesso aos *inputs* necessários; e política governamental.

No caso da força de rivalidade dos concorrentes, os fatores determinantes são:

- ⇒ Crescimento da indústria; custo/valor agregado fixo ou de estocagem; diferenças de produto; identidade da marca; custos para mudar; concentração e equilíbrio; complexidade informacional; diversidade de competidores; e barreiras de saída.

No caso da força do poder de barganha dos compradores, os fatores determinantes são:

- ⇒ Alavancagem de barganha; concentração dos compradores versus concentração das empresas; volume comprado; custos para mudar de comprador versus custos para mudar de empresa; capacidade de integrar pra trás na cadeia de valor; produtos substitutos; sensibilidade a preço; preço em relação à totalidade das compras; diferenças do

produto; impacto sobre qualidade/desempenho; e lucro do comprador;

No caso da força do poder de barganha dos fornecedores, os fatores determinantes são:

- ⇒ Diferenciação dos inputs; custos para mudar dos fornecedores na indústria; presença de inputs substitutos; concentração dos fornecedores; importância do volume para o fornecedor; custo relativo ao total comprado pela indústria; impacto dos inputs sobre custo ou diferenciação e integração pra trás no caso das empresas da indústria.
- ⇒ No caso da força dos substitutos, os fatores determinantes são:
- ⇒ Preço e performance dos substitutos; e custos para mudar de comprador com relação aos custos para mudar de empresa; e propensão do comprador a substituir produtos ou serviços.

O objetivo desse modelo é o desenvolvimento de uma estratégia competitiva que permita, à empresa, conhecer seus pontos fortes e fracos, e defender-se dessas forças competitivas tentando transformá-las em oportunidades a seu favor.

Inspirado em Porter, o modelo de Austin (1990) oferece constructos e indicadores que permitem aprofundar as análises das implicações estratégicas dos fatores ambientais, que influenciam as 5 forças exercidas pelos atores na arena competitiva. Por esse motivo, revela-se valioso instrumento para a gestão estratégica.

Austin (1990) parte da premissa de que o ambiente de negócios pode interagir em quatro níveis: internacional, nacional, indústria e empresa. A sua grande contribuição provém da inclusão do governo como uma mega força dentre os atores estratégicos, especialmente para o caso dos países em desenvolvimento, na medida em que os poderes reguladores governamentais, e eventualmente seu controle sobre recursos estratégicos, têm um efeito modulador sobre as outras forças. Os fatores ambientais, que podem ser de origem econômica, política, cultural ou demográfica, são classificados em subcategorias, para cada uma das quais são apontados indicadores necessários à coleta de dados relativos às implicações estratégicas desses fatores (por exemplo, a disponibilidade de mão-de-obra qualificada como indicador da subcategoria de trabalho, ou os níveis de renda da população como indicadores da subcategoria capital).

Ao explorarmos a questão da gestão estratégica é importante considerarmos

os fatores acima ao desenvolvermos o planejamento estratégico.

2.4.1

Planejamento Estratégico

A administração estratégica inclui, em um macroprocesso, o planejamento estratégico de forma sistemática, realizando o ajuste fino da realidade da organização e do ambiente com o planejamento e seus produtos (missão, os objetivos, a estratégia e os planos de ação).

Alguns autores, como Mintzberg (1993), advogam que o processo formal de planejamento estratégico tem natureza analítica baseada em decomposição, em contraposição à natureza de síntese da criação da estratégia. Por isso, o planejamento acabaria por se tornar uma extrapolação da estratégia existente ou uma cópia daquela dos competidores.

Mintzberg (1993) diferencia Pensamento Estratégico de Planejamento Estratégico. Uma diferença importante pontuada pelo autor é que o planejamento representa um estilo calculista, enquanto o pensamento estratégico envolve comprometimento e líderes que preconizam o comprometimento e conseguem engajar as pessoas.

A tipologia de estratégias genéricas de Mintzberg é desenvolvida no referencial teórico, já que foi mais apropriada para ser utilizada na pesquisa do que a tipologia de Porter, ao considerarmos a complexidade atual do ambiente de negócios.

Na pesquisa do estudo de caso em questão, foi importante abordarmos, também, a razão para que algumas organizações já se preocupem com os danos ao meio ambiente e levem em consideração essa questão ao desenvolverem seu planejamento estratégico.

2.5

Organizações e o Meio Ambiente

Como propôs Lovelock (1988), a biosfera do planeta continuará a adaptar-se às agressões recebidas, mas a questão essencial é se a futura biosfera poderá incluir a espécie humana.

Sem dúvida os seres humanos estão testemunhando os efeitos da degradação do ambiente natural e temem pela perda da biodiversidade e pela transformação, irrecuperável, de certas regiões e ambientes naturais em áreas para sempre hostis à habitação humana (BROWN, 1991; BUCHHOLZ, 1993; COMMONER, 1990; DALY E COBB, 1994; PAEHLKE, 1989).

A preocupação de grande parte da população está levando alguns executivos e investidores a buscarem alternativas para conciliar o desenvolvimento sustentável da biodiversidade e da proteção ambiental com os interesses de crescimento econômico de suas organizações.

Schnaiberg e Gould (1994) sustentam que existe um “conflito duradouro” entre a lógica e a dinâmica dos ecossistemas naturais e os da sociedade industrializada, que impede qualquer síntese significativa, quer no nível teórico quer no prático. Contudo, aqueles que desafiam essa visão tradicional do mundo sustentam que existe uma necessidade urgente de incorporar princípios ecológicos e o meio ambiente na teoria e na prática organizacional para amenizar os efeitos provocados pela sociedade industrial.

Egri e Pinfield (1999) apresentam perspectivas a respeito de eco-ambientes para demonstrar como os valores ecológicos estão entrelaçados com os valores humanos no que concerne às realidades social, política e econômica desejadas. As principais são:

⇒ A perspectiva Ambientalista da Ecologia: segundo essa perspectiva, na ecologia, o ambiente refere-se a todos os fatores que influenciam diretamente a sobrevivência, o desenvolvimento e a reprodução dos organismos (COLBY, 1990). Na maior parte dos países, atenção e apoio adicional fluíram para as causas ambientalistas como consequência do aumento da capacidade científica em detectar, medir e ligar contaminantes ambientais com a saúde humana e a degradação ecológica (CARSON, 1962; SARKAR, 1986). As pessoas passaram a se conscientizar de que os recursos naturais não podem ser tratados como recursos exploráveis infinitamente.

⇒ A perspectiva do Ambientalismo Renovado: O ambientalismo renovado

aborda o uso eficiente dos recursos naturais e a minimização dos efeitos da poluição (DORFMAN e DORFMAN, 1977). Os limites tanto dos sistemas vivos quanto dos sistemas econômicos obrigam ao desenvolvimento dos recursos energéticos renováveis e à conservação de recursos não-renováveis.

A economia ecológica e a ecologia industrial representam dois meios pelos quais o ambiente natural é incorporado nos processos de tomada de decisão industrial.

A economia ecológica pode ser utilizada para a quantificação das comparações entre benefícios e custos econômicos e ambientais, e para a gestão do risco ambiental. (DORFMAN e DORFMAN, 1977).

A ecologia industrial está preocupada com os meios de alcançar sistemas de produção ambientalmente sustentáveis (ALLENBY, 1992; HAWKEN, 1993; STEAD e STEAD, 1992). A ecologia industrial propõe que o impacto dos sistemas industriais no ambiente natural pode ser minimizado pela adoção de princípios de gestão de Qualidade Total Ambiental para produto e desenho de processo.

O objetivo de desenvolvimento sustentável do ambientalismo renovado representa uma reconciliação entre o crescimento econômico e a proteção ambiental (CAIRNCROSS, 1991). E isso vai ser fundamental para o futuro das próximas gerações. É preciso que os danos ao meio ambiente sejam, no mínimo, atenuados para não comprometermos o equilíbrio natural dos próximos anos.

2.6

Os danos ao Meio Ambiente no Mundo e no Brasil

2.6.1

Para aonde vamos com as contínuas agressões ao planeta?

As próximas informações foram retiradas de reportagem da Revista Veja de 12 de outubro de 2005.

A previsão para a elevação da temperatura média do planeta, nos próximos 50 anos, é de 1,5 a 3,5 graus Celsius. Atualmente, a temperatura do planeta é de

0,6 graus Celsius mais alta do que a temperatura média de cem anos atrás.

Até 2050, o nível dos oceanos pode subir de 15 a 95 centímetros, o que causará o desaparecimento de diversas ilhas e o alagamento de imensas extensões de terras baixas, em países como Bangladesh, Holanda, China e Índia. Países baixos, como a Holanda, terão suas fontes de água doce comprometidas pela salinização.

Na Ásia, haverá mudanças bruscas de temperatura nas regiões temperadas, tendo como consequência a diminuição da extensão de florestas e da vegetação da tundra, além do derretimento das geleiras das montanhas.

Na África, o processo de desertificação, já bastante adiantado, será intensificado.

A cobertura de neve no mundo já diminuiu 20% desde 1960. O Ártico perdeu 6% de sua área entre 1978 e 1996, sendo que a espessura de seu gelo caiu 40% privando os animais nativos da caça e das áreas de reprodução.

Na América do Norte os furacões e enchentes ocorrerão com maior frequência.

Na América Latina, haverá mais incêndios na Amazônia, ondas de calor nas grandes cidades, secas e enchentes. A influência que o aquecimento terá sobre o Brasil afetará toda a terra. Entre outras consequências, há a previsão de uma forte redução do regime de chuvas na Amazônia, o que causará severas modificações naquele ecossistema e no meio ambiente global. Sem água, árvores morrerão, ficando a floresta Amazônica mais propícia a incêndios de grandes proporções. Uma eventual extinção de parte significativa da floresta terá um efeito de retro-alimentação positiva no aquecimento global, pois mais carbono será liberado para a atmosfera (e menos será retido). Vale lembrar que a Amazônia, sozinha, é responsável por reter 55 bilhões de toneladas de carbono, o que representa 37% do total contido nas florestas tropicais do planeta.

Setenta por cento da superfície do planeta é coberta por água, mas só um por cento desse enorme reservatório é próprio para o consumo humano. O desafio é evitar a poluição e o desperdício distribuindo melhor o recurso hídrico. (www.veja.com.br, 12/10/2005)

2.6.2

O que já destruímos e precisamos tentar reverter?

Segundo Rees (2005), as mudanças globais – poluição, perda da biodiversidade e aquecimento global – não têm precedentes em sua velocidade. Extinções, evidentemente, já fazem parte da história da Terra. A taxa de extinção considerada normal e aceitável é de uma espécie em um milhão por ano; a taxa atual gira em torno de mil em um milhão por ano, portanto uma atitude tem que ser tomada para reverter essa situação.

O aquecimento global tampouco é apenas uma hipótese no horizonte de médio prazo. Todas as grandes geleiras do planeta vêm diminuindo, os oceanos estão se tornando mais quentes, animais mudam suas rotas migratórias, a diferença de temperatura entre o dia e a noite cai e os níveis de dióxido de carbono estão aumentando nos últimos anos. Ainda que o aquecimento global aconteça na ponta mais lenta do espectro provável, suas conseqüências – competição por suprimentos de água e migrações em alta escala, podem engendrar tensões desencadeadoras de conflitos internacionais e regionais (www.veja.com.br, 12/10/2005).

Segundo Benedito Braga, diretor da Agência Nacional de Águas, quando não se paga pelo que se consome, o resultado inevitável é o desperdício. Por isso quando se fala em solucionar os problemas da água no mundo, uma palavra surge como mantra: precificação. Cobrar pela água é muito mais eficaz do que estabelecer milhares de leis de preservação. A própria história mostra que o ser humano administra melhor aquilo que é tratado como bem econômico. (www.ana.gov.br, acessado em 29/11/2005)

No Brasil, o pagamento é feito apenas pela distribuição de abastecimento e não pela água em si, já que a água não é cobrada do fornecedor pelo governo.

Em países como a França e a Alemanha, os empresários e os agricultores pagam duas vezes: pela água em si e pela licença em jogar os resíduos nos rios. Com isso, ele é incentivado a gastar pouco e a tratar, ele próprio, a água antes de devolvê-la à natureza.

È importante destacar que segundo o Instituto Nacional de Pesquisas

Espaciais (INPE), a Floresta Amazônica tem hoje menos de 80 % do seu tamanho original e passa por uma aceleração frenética de devastação. Só em 2005, já se desmatou o equivalente a dez vezes a área da cidade de São Paulo. Em 2004, foi-se o equivalente à área da Bélgica. Só nos últimos quinze anos, 28,8 milhões de hectares foram destruídos - metade de tudo que foi desbastado desde 1500, no descobrimento do Brasil; o que faz com que 75% das emissões de gás carbônico do Brasil tenham origem nas queimadas na Amazônia. (www.inpe.br , acessado em 10/10/2005)

Mas muitos poderiam perguntar: “As empresas que provocam os danos à natureza não sofrem punições?”. Segundo o IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, as multas ambientais existem e poderiam significar a diminuição dos danos, mas como o governo não demonstra prioridade para a questão ambiental, os empresários simplesmente tratam as multas como se elas nada significassem. Do total de multas aplicadas pelos fiscais, 12% são anuladas por erro de preenchimento. Das restantes, 80% não são pagas. E, das que resultam em pagamento, a União toma 95% do valor arrecadado para outros fins que não envolvem os ambientais e apenas 5% é destinado ao IBAMA. (www.ibama.gov.br , acessado em 19/09/2005)

TABELA 1: O caminho do dinheiro

Ano	2001	2002	2003	2004	2005 *
Valor global das multas	135,6	295	320	539	208
Total pago (estimado)	52	53	62,5	63	20
Total enviado ao Ibama	2,6	2,7	3	3	1

Fonte: IBAMA – valores em Milhões de reais * em 2005, os valores são até junho

A empresa ambientalmente responsável deve gerenciar suas atividades de maneira a identificar os impactos sobre o meio ambiente, buscando minimizar aqueles que são negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos na experiência da gestão ambiental.

No capítulo a seguir, encontra-se o referencial teórico que foi definido em grande parte com base na revisão da literatura realizada. Para a leitura da pesquisa não ficar repetitiva, optou-se por não abordar em detalhes os modelos e outros constructos que foram os alicerces do estudo em questão na revisão da literatura. Estes últimos constam do referencial teórico.