



1290000565



TCC/UNICAMP C65p

Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Economia



“O Processo de Crescimento e Internacionalização de Firms: O Caso da Natura”

Autor: Eric Flores Coelho

Orientador: Prof^a. Dr^a. Maria Carolina de Souza

Banca: Prof. Dr. José Newton C. Carpintéro

Campinas, dezembro de 1998

Índice

I. O processo de crescimento das firmas.....	01
I.1. Introdução.....	01
I.2. Fatores relativos ao processo de crescimento das firmas.....	02
I.3. O processo de crescimento.....	03
I.3.1. Crescimento através da diversificação.....	04
I.3.2. O papel da aquisição.....	08
I.3.3. O papel da competição.....	10
I.3.4. Diversificação como uma solução para problemas específicos.....	12
I.3.5. A direção da diversificação.....	13
I.3.6. Diversificação como uma política geral para o crescimento.....	15
I.3.7. Integração Vertical.....	15
I.3.8. Implicações da análise sobre o crescimento.....	18
I.4. Estudo da indústria e da concorrência.....	19
I.4.1. Análise estrutural de indústrias.....	21
I.4.1.1. Importância das cinco forças competitivas.....	21
I.4.1.2. As cinco força competitivas.....	22
I.4.1.3. Análise das cinco forças e estratégia competitiva.....	26
II. A alternativa da internacionalização.....	28
II.1. Introdução.....	29
II.2. Concorrência em indústrias globais.....	32
II.2.1. Fontes da vantagem competitiva global.....	33
II.2.2. Obstáculos à concorrência global.....	35
II.2.2.1. Obstáculos econômicos.....	35
II.2.2.2. Obstáculos gerenciais.....	36
II.2.2.3. Obstáculos governamentais.....	37
II.2.2.4. Obstáculos perceptivos ou de recursos.....	37
II.2.3. Evolução para indústrias globais.....	37

II.3. Alternativas estratégicas em indústrias globais.....	39
II.4. Estratégias de internacionalização.....	40
II.4.1. Internacionalização sem investimento.....	40
II.4.1.1. A exportação.....	41
II.4.1.2. Acordos de Licença.....	44
II.4.1.3. “Franchise” ou franquia.....	47
II.4.1.4. Contrato de gestão.....	49
II.4.2. Internacionalização com investimento.....	49
III. O caso da Natura.....	58
III.1. História da Natura.....	58
III.2. Discussão do processo de crescimento da Natura.....	59
III.3. Discussão do processo de internacionalização da Natura.....	65
Bibliografia.....	70
Anexos.....	71

I. 0 Processo de Crescimento das Firms

I.1. Introdução

O Brasil passa por um processo de constantes mudanças internas e de adaptação às contingências geradas pelas relações econômicas internacionais. Realidades como a estabilização da economia, o equilíbrio da balança de pagamentos, o crescimento do desemprego, entre tantos outros problemas, dificultam essa adaptação.

Além da adaptação às mudanças internas, é preciso ajustar a sociedade empresarial ao que ocorre em nível mundial: a globalização da economia está exigindo competitividade crescente. Cada vez menos pode-se contar com a proteção das barreiras alfandegárias, pois elas têm-se mostrado inócuas e contraproducentes a médio prazo. Isso posto, as empresas devem preparar-se para atuar diante da crescente competição existente nos mercados nacional e internacional.

Assim, o desafio está na dificuldade de, com poucos recursos, preparar as empresas para a competição internacional e para o crescimento progressivo visando atender às necessidades latentes de consumo de nossa população.

Por outro lado, a gestão das empresas para o crescimento em ambiente de escassez de recursos financeiros, humanos e tecnológicos passa, sob essa ótica, a ser uma habilidade indispensável para os empresários, uma vez que nesse contexto a única possibilidade para as empresas nacionais está no crescimento.

Há evidências de que vale a pena investir na gestão do crescimento, pois até mesmo em mercado em declínio é possível crescer.

1.2. Fatores Relativos ao Processo de Crescimento das Firms

O processo de crescimento empresarial já mereceu a atenção de pesquisadores e estudiosos em diferentes países e épocas. Foram encontradas abordagens sobre aspectos gerais ligados ao fenômeno do crescimento, como o ciclo de vida das empresas emergentes, o fenômeno do hipercrescimento, bem como referências ao planejamento e à organização do crescimento e citações sobre objetivos e estratégias empresariais voltados para o crescimento.

A pesquisa bibliográfica indicou diversos conceitos importantes relacionados com a capacidade de crescimento das firmas. Observou-se dois aspectos, bastante presentes na literatura, que influenciam muito o crescimento: fatores relacionados à atratividade do mercado e fatores competitivos da empresa.

O crescimento de uma empresa está sujeito ao mercado em que atua, cujas características (concorrência, sensibilidade às medidas governamentais, existência de barreiras de entrada, entre outras) definem a atratividade do mercado e exercem, portanto, importante influência sobre as taxas possíveis de crescimento. Tais fatores são aqui denominados de fatores exógenos ou atratividade de um setor.

A estrutura que uma empresa possui, caracterizada por seus fatores competitivos adquiridos ao longo do seu desenvolvimento (preços relativos, localização, qualidade relativa, posição em termos de tecnologia, acesso aos fornecedores, imagem geral da empresa, custo relativo das mercadorias, capacidade produtiva, entre outros aspectos citados por autores como PORTER (1989), também exerce muita influência no seu crescimento. Esses fatores são aqui chamados de fatores endógenos competitivos.

Um terceiro conjunto de fatores poderia ser caracterizado por todos os aspectos relativos à administração da empresa que permitam restringir ou impulsionar o crescimento de um negócio. Esses fatores, aqui chamados de Fatores endógenos condicionantes, seriam: sistema de planejamento e organização do crescimento; sistema de vigilância ambiental;

profissionalização; sistema de recompensa para os envolvidos no crescimento; cultura de mudança e aprendizagem; administração das vantagens competitivas; satisfação do cliente; novas tecnologias; e administração do capital necessário para expansão.

1.3. 0 Processo de Crescimento

GUIMARÃES (1981) define a firma como um *locus de acumulação de capital* onde está presente uma "gerência central" e um "pool" dos lucros das partes que constituem esta firma. Essa definição coloca, tanto o crescimento, como os lucros, como objetivos complementares da finalidade primordial que é a acumulação de capital.

A relação, em geral, mutuamente propulsora, entre crescimento da firma e volume dos lucros, é observada por GUIMARÃES (1981) quando determina estes como fatores limitadores do processo de acumulação: "(...) quando se reconhece a impossibilidade de utilização ilimitada de financiamento externo pela firma, sua taxa de crescimento fica condicionada por sua taxa de lucro; por outro lado, a sobrevivência da firma - e sua capacidade de gerar lucros - depende de sua posição na indústria e, portanto, de sua taxa de crescimento." Por vezes, a opção de não utilização do capital de terceiros para financiar o processo de crescimento da empresa é uma forma de colocar mais fortemente a limitação da taxa de crescimento pela taxa de lucro auferida.

Dessa forma, o total de lucros da firma define tanto sua acumulação interna, independente dos planos de investimento da firma, como um limite superior para o seu investimento, dado sua política de manutenção de baixo nível de endividamento. O potencial de crescimento então é definido pela acumulação interna mais o montante de capitais de terceiros que a firma pode absorver segundo sua capacidade de adquirir financiamento externo e sua própria política interna de utilização desse capital, determinando sua taxa máxima de endividamento e sua aversão ao risco, fatores influenciados também pelo cenário econômico e setor no qual se insere a firma.

Alguns autores, ao definirem o conceito de potencial de crescimento da firma, demonstram a importância da influência do padrão de indústria no qual a firma se insere para determinar o próprio potencial de crescimento e sua direção.

1.3.1. Crescimento através da Diversificação

Uma característica comum do processo de crescimento das firmas, estudada por diversos autores, é a diversificação da produção ou integração. Este processo de diversificação é defendido por tornar a empresa menos vulnerável a mudanças na demanda. PENROSE (1959) mostra que "as firmas mais bem-sucedidas, porém, e, sem sombra de dúvida, mais eficientes no mundo dos negócios são altamente diversificadas, fabricam produtos diversos, são extensivamente integradas, e, aparentemente, estão sempre dispostas a aumentar o número de produtos de sua fabricação".

Isso vai de encontro com várias explicações que determinam pelos mais variados motivos uma tendência de perda de eficiência com a expansão da firma. PENROSE (1959) argumenta, entretanto, que o alcance destas explicações não é grande.

"Novas oportunidades para expansão podem ser relacionadas a modificações das condições externas ou mudanças dentro da própria firma" (PENROSE, 1959). Dessa forma, a autora mostra a importância da capacidade de transformação das condições de mercado vigentes pela ação direta da firma.

Outro fenômeno observado é o da inovação, destacando sua importância em determinados mercados. "A relação entre a concorrência e a oferta interna de serviços produtivos assume importância especial quando a firma tem que se manter atualizada, com respeito às inovações tecnológicas, para competir com sucesso, e quando a lucratividade continuada da firma estiver associada com as possibilidades de inovação. (...) No caso extremo, a firma individual é forçada a remodelar seus produtos - a criar o novo e o

melhorado tanto no que se refira ao desempenho quanto ao design. (...) tal processo, quando lavado a extremos, faça ou não sentido, ele tem considerável repercussão no tipo de crescimento das firmas. De um lado, este processo torna mais vulneráveis e restringe as perspectivas de crescimento das firmas que se limitam a uma estreita gama de produtos; por outro, obriga as firmas a se especializarem em uma faixa relativamente estreita de áreas básicas de produção e restringe o grau de diversificação de atividades fundamentais que elas podem alcançar" (PENROSE, 1959).

GUIMARÃES (1981), no seu estudo sobre a acumulação e crescimento da firma, após abandonar suas hipóteses iniciais (preços rígidos, participações de mercado constantes e não alteração da linha de produtos) também passa a observar a importância do fenômeno da diversificação para o crescimento empresarial. Mostra então que "de fato, através da diversificação de suas atividades e da realização de investimentos em novas indústrias, a firma supera a restrição imposta pelo ritmo de crescimento de seu mercado corrente, movendo-se para além de sua fronteira" (GUIMARÃES, 1981).

Observe que para o autor, diversificar envolve introduzir um novo produto em um dos mercados dos quais já existe participação dessa firma.

ANSOFF (1991) quando trata da Diversificação, define que esta implica num alargamento das áreas abrangidas pelos negócios da firma sem, contudo, deixar de lado os espaços anteriores. Em suas próprias palavras, " a diversificação envolve um afastamento de áreas de negócios familiares, ao mesmo tempo em que se permanece no(s) ambiente(s) geográfico(s) em que a empresa já tem sido bem sucedida."

Define então como alternativas de diversificação: 1) Relacionada por necessidades – aquisição de nova tecnologia para poder continuar a atuar no mesmo ambiente; 2) Relacionada por tecnologia – aplicar tecnologias já existentes à novas necessidades; e 3) Não-relacionada (conglomerado) – entrar em outras atividades não comuns, formando grandes conglomerados. (vide figura 1).

Para entender completamente a discussão envolvendo crescimento da firma através da diversificação segundo PENROSE (1959) é necessário

esclarecer alguns conceitos definidos em sua obra. Segundo suas próprias palavras, "uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos, ela parte para a fabricação de outros, inclusive produtos intermediários, suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica, e cuja produção implique em diferenças significativas em programas de produção e distribuição da firma. A **diversificação**, compreende, dessa maneira, incrementos na variedade de produtos finais fabricados, incrementos na integração vertical e incrementos no número de áreas básicas de produção nas quais a firma opera."

A diversificação pode ocorrer ou não dentro das **áreas de especialização da firma**. Este conceito está relacionado ao tipo de produção e posição no mercado de cada firma. Já o tipo de maquinaria e conhecimentos técnicos relacionados à produção compreende o conceito de **base produtiva** ou **base tecnológica** da firma.

"Novas oportunidades de produção surgem das mudanças nos serviços produtivos e da experiência disponível na firma, bem como das modificações no sortimento externo e nas condições do mercado, igualmente percebidas pela firma" (PENROSE, 1959). À toda oportunidade, a firma aloca uma possibilidade de lucro em relação com o custo de oportunidade de seus recursos. Após formar seu conjunto possível de oportunidades e compará-lo entre si e com relação ao custo que seria necessário para realizar tal empreendimento, a firma determina se: (1) compensa ou não o risco e; (2) se justifica ou não a mobilização do volume de recursos necessários para tal projeto.

A **importância da pesquisa industrial** é defendida, principalmente, pela necessidade de constante aprimoramento dos produtos e processos da firma e pela possibilidade de criação de novas oportunidades. Assim, a concorrência é a principal explicação para o investimento em atualização. PENROSE (1959) afirma sobre isso como "(...) a longo prazo, a concorrência indireta de novos produtos, está na sua habilidade em se antecipar às inovações nos processos, produtos e técnicas metodológicas, ou pelo menos, em enfrentá-las à medida que surjam."

Além disso, este processo de inovação tende a criar um espírito transformador muito importante para o permanente sucesso da firma. "As firmas têm bastante consciência deste fato e, para estudar a influência dos fatores ambientais sobre o seu crescimento, este seria um dos aspectos mais importantes a ser considerado. Já mencionamos que o meio ambiente exerce sua influência principalmente por meio de seus efeitos sobre as decisões empresariais. Se uma firma atentar para o caráter transitório das condições que criam sua própria oportunidade de negócios, pois novos artigos serão inevitavelmente introduzidos no mercado por outras firmas, sua resposta a essa situação será uma ativa política de inovação por ela própria dinamizada. Ainda que o principal objetivo seja desenvolver meios de reduzir os custos e melhorar a qualidade dos produtos existentes, a exploração de recursos e as pesquisas envolvidas certamente acelerarão a produção de novos conhecimentos e a criação de uma nova série de processos produtivos, no âmbito da firma" (PENROSE, 1959).

O **empenho em vendas** tende a gerar modificações importantes que dão lugar à criação de oportunidades e, conseqüentemente, a introdução de novos produtos. Para certos tipos de firma este procedimento é mais importante, ou seja, para "aquelas cujos processos produtivos sejam altamente especializados, relativamente ao tipo de produto para o qual são adequados; ou para aquelas firmas cujos processos podem ser simples e facilmente imitados, e são de natureza tal que a pesquisa traz muito poucos resultados que lhe proporcionem vantagens competitivas" (PENROSE, 1959).

Uma maneira como um esforço de vendas pode se transformar em diversificação é muito observada quando os produtos são alterados em função do próprio processo de criação de demanda e apreensão de nichos de mercado, tentando criar uma relação de fidelidade entre a marca e os clientes. Outra forma de estabelecer um espaço no mercado, ocorre através da propaganda em produtos diferenciados, incluindo nesse procedimento as técnicas de comunicação com o público.

A **base tecnológica** é tida como quase um pré-requisito para que a firma tenha sucesso na expansão para novas áreas onde seja necessária

capacidade técnica superior. "A firma será, também, menos capaz de adquirir outra empresa cuja tecnologia seja substancialmente diferente, em parte porque sua gerência dificilmente se sentirá autoconfiante para operar em setores totalmente estranhos à sua experiência e, em parte, porque será, em geral, mais difícil para uma firma adquirir outras empresas, dotadas de qualificações técnicas especiais, a um preço compensador, se ela própria não dispuser de vantagens especiais no novo campo de atividade" (PENROSE, 1959).

I.3.2. O Papel da Aquisição

Uma forma importante de diversificação e crescimento da firma, muitas vezes priorizada por certos autores, é através da **aquisição**. Este método freqüentemente produz vantagens adicionais na forma de expansão da firma para novos mercados. Assim, muitas vezes é compensador a aquisição de uma firma pois os custos dos investimentos necessários para criar as condições para penetração nesse novo setor ou espaço de mercado são superiores ao valor de aquisição e, além disso, a eliminação da concorrência traz vantagens imediatas quando este é o caso tratado.

"Cabe observar que os obstáculos à diversificação decorrentes da falta de conhecimento tecnológico requerido pela nova atividade e da pequena familiaridade com o padrão de competição do novo mercado podem ser superados em grande parte através de aquisição ou fusão com alguma das firmas existentes na nova indústria. Quanto a esse ponto, é necessário distinguir entre fusões que permitem à firma superar as dificuldades de afastar-se de sua base tecnológica e área de comercialização e, portanto, mover-se para além de seu horizonte de diversificação - que serão denominadas fusões diversificantes e a fusão interna, anteriormente examinada, que corresponde à aquisição de outro produtor em uma das indústrias em que a firma já opera e cujo único objetivo é promover a redução ou acréscimo da capacidade

instalada da indústria e, assim, amortecera competição no mercado" (GUIMARÃES, 1981).

Mas não são só estas as vantagens existentes nesse método de expansão e nem mesmo as mais importantes. "O acréscimo de novos serviços gerenciais e técnicos é, geralmente, muito mais importante do que a eliminação da concorrência ou a redução dos custos de entrada no novo setor" (PENROSE, 1959).

Contudo, existem limites para este procedimento e a direção a ser seguida por esta expansão externa freqüentemente deve compreender a experiência empresarial da firma adquirente. "A firma que pretenda diversificar-se e crescer, por meio de aquisições, não pode escapar às limitações, que lhe impõem seus próprios recursos existentes, quanto à taxa ou direção da expansão. O próprio crescimento externo pressupõe a existência, na firma, de certas qualidades empresariais, pois a integração (no sentido empregado neste estudo) bem sucedida entre as firmas adquirente e adquirida, em uma única empresa, exige os serviços da firma adquirente. (...), pois os problemas gerenciais de regulamentação das relações entre a firma matriz e a nova aquisição não podem ser evitados. Devem ser elaborados políticas globais homogêneas, coordenado os procedimentos de contabilização e coordenadas as políticas de pessoal, bem como numerosas outras questões de responsabilidade dos departamentos de apoio administrativo" (PENROSE, 1959). Logo, a direção do crescimento por aquisição, em geral, deve optar por empresas que tenham serviços complementares às suas atividades.

Contudo, apesar de a grande totalidade dos casos de sucesso basearem-se nesta lógica, a observação de verdadeiros conglomerados realizando aquisições e atividades dispares e sendo bem sucedidos não é, na realidade, difícil de observarmos. O que muda é a maneira como deve ser conduzida a gestão dos negócios: "A lucratividade e mesmo a sobrevivência de uma firma que, em lugar de se concentrar no desenvolvimento intensivo de cada um de seus campos de atuação, salta de um tipo de produção para outro, em resposta a modificações nas condições externas, depende totalmente da habilidade de seus empresários em realizar transações financeiras inteligentes,

avaliar corretamente as modificações no mercado e passar da fabricação de um para outro produto em resposta a essas alterações" (PENROSE, 1959).

Ainda assim, essa forma de empreendimento nunca é permanente, passando ao fracasso ou à especialização em atividades correlatas . E a explicação desse fato está na concorrência que força a especialização das atividades.

1.3.3. O Papel da Competição

Existem meios para eliminar a ameaça direta da concorrência, seja através da dominação do mercado, seja através da posse da supremacia em tecnologia. Contudo, a vulnerabilidade com relação à imprevisibilidade e volatilidade da demanda só pode ser atenuada através da diversificação da produção. Porém, a diversificação sem certa definição de limites é tão prejudicial, sob este aspecto, quanto a alta especialização da firma. Assim, é fundamental que a firma mantenha certo nível de investimento em cada campo do qual traz parte, para não ver o insucesso de uma de suas atividades. Ainda, a melhoria da qualidade dos produtos e preços da concorrência deve ser combatida, além de novos investimentos, com expansão em mercado crescente como importante fator competitivo, sendo neste sentido, muitas vezes, condição essencial de sobrevivência.

Não só o potencial prejuízo com a saída do mercado em determinada atividade pela firma é estímulo para certa especialização, como o retorno em certos setores, onde são necessários investimentos apenas incrementais, pode ser realmente elevado

Outra fonte de diversificação explicada pela concorrência está na necessidade de fabricação de uma linha completa de produtos para suprir as necessidades dos consumidores e não perder mercado para possíveis concorrentes.

Contrariando, em parte, a defesa da diversificação com a especialização acima referida, existem situações em que a empresa deve

considerar a possibilidade de expansão e diversificação para novas áreas. "Uma firma que disponha de recursos para expansão, superiores àqueles necessários para a manutenção de sua posição nessas áreas, pode descobrir que as oportunidades de expansão em novas áreas revelam-se mais promissoras do que um alargamento da expansão nas áreas existentes" (PENROSE, 1959).

"Ao entrar em qualquer novo campo de atividade, uma firma deve levar em consideração não apenas a taxa de retorno que pode esperar de seu novo investimento, mas também a possibilidade de seus recursos serem suficientes para garantir a taxa de investimento que lhe permitirá manter-se à altura das inovações e da expansão de seus concorrentes, no seu e no novo campo de atuação. Quando uma firma investe num novo campo, alicerçada numa inovação revolucionária e à salvo da concorrência, por meio de uma patente ou de outros mecanismos restritivos, deve estar ciente de que será superada, se negligenciar o desenvolvimento de novas vantagens relativas" (PENROSE, 1959).

De acordo com o tipo de indústria, classificação de POSSAS (1987), existe maior ou menor tendência do processo de diversificação. Existe uma tendência para que haja maior grau de diversificação em oligopólios diferenciados. São dois os fatores principais que explicam esse fato. Primeiro, a grande quantidade de recursos aplicados em P & D devido à exigência desse tipo de mercado favorece a introdução de novos produtos mesmo em áreas de nova base tecnológica. Segundo, as características desse mercado de favorecimento do esforço de vendas e da propaganda contribuem para a diversificação em muito maior grau do que o tipo de competição realizada via preços no mercado competitivo.

Ainda a respeito das diferenças quanto ao tipo de indústria que pertence a firma e de que forma isto condiciona o processo de crescimento através da diversificação, vemos que indústrias oligopolistas diferenciadas também levam vantagem neste processo se comparadas com oligopólios homogêneos. Para tais firmas, associa-se maior vantagem competitiva, relacionada à existência de melhor preparo gerencial, realização sistemática de

P & D e outras qualidades, o que tornam estas mais aptas para o processo de diversificação neste e em outros padrões de indústria.

Segundo GUIMARÃES (1981), "o horizonte de diversificação da firma do oligopólio homogêneo tende a ser mais estreito do que o da firma do oligopólio diferenciado. Não apenas incluirá com maior frequência indústrias oligopolistas diferenciadas, mas também estará provavelmente mais orientada para sua própria base tecnológica e para sua própria área de comercialização. Por outro lado, mais freqüentemente do que no caso do oligopólio diferenciado, seu esforço de diversificação contemplará a integração vertical de suas atividades."

Outra opção pela diversificação está intimamente associada à tentativa de atenuar flutuações temporárias da demanda. Observamos anteriormente que, para diminuirmos a vulnerabilidade da firma com relação a flutuações da demanda, a diversificação da produção é um mecanismo adequado. Contudo, devemos ressaltar a forma como esta diversificação deve ser estabelecida.

É importante que haja estabelecimento e conservação das posições de mercado adquiridas tanto com os produtos básicos, como com os produtos criados pela firma, pois a relação entre a firma e o consumidor deve ser sempre respeitada inclusive na constante existência física de produtos, de sua qualidade e demais características exigidas.

"O vigor característico das grandes firmas não decorre da aplicação variada de recursos em diversos campos, mas do fato de que possuem setores específicos que funcionam como trincheiras profundas para sua defesa" (PENROSE, 1959).

1.3.4. Diversificação como uma Solução para Problemas Específicos

A insustentabilidade da demanda por certo produto pode ser observada mesmo em períodos de crescimento ou devido ao sucesso de políticas de concorrentes diretos. Dessa forma, também a diversificação é tida

como meio de diluir os riscos da atividade produtiva. "Na prática, entretanto, as firmas reconhecem o fato de que diferentes tipos de produtos estão sujeitos a diferentes tipos de riscos e, dentro dos limites permitidos pelos seus recursos produtivos, elas escolhem uma gama de produtos capaz de proporcionar a maior proteção contra os vários tipos de riscos definíveis" (PENROSE, 1959).

Alterações adversas permanentes na demanda podem implementar um tipo de diversificação que pode ter um significado de sobrevivência para a firma em questão e não apenas de expansão contínua para outros produtos. Normalmente, esse tipo de modificação na demanda apresenta indicações anteriores à própria mudança, tendo assim condições de, se esta tiver capacidade empresarial e boa utilização de recursos, a firma se transformar no tempo necessário.

1.3.5. A Direção da Diversificação

Ao se deparar com o fenômeno da diversificação para, por exemplo, lidar com o problema da demanda, a direção escolhida da expansão, seja ela uma expansão interna, seja ela uma aquisição, esta depende dos recursos empresariais que a firma tem em seu poder.

Assim, recursos materiais e gerenciais quanto às atividades empresarial e gerencial são importantes para a expansão interna. Enquanto que para a aquisição, "as únicas restrições quanto à direção ou quanto ao alcance da expansão dizem respeito à capacidade empresarial para descobrir uma firma adequada e negociar a aquisição, e aos recursos gerenciais necessários para a realizar a integração. Contudo, a aquisição apesar de relativamente parecer mais fácil, raramente ocorre pois sempre que uma firma possua vantagens específicas, tais como afinidades tecnológicas e mercadológicas como os novos produtos, sua posição competitiva fica consideravelmente fortalecida. Por este motivo, verificamos que as companhias ao buscarem novos produtos, enfatizam suas especialidades produtivas peculiares, embora seja possível especialmente para as grandes corporações,

uma diversificação bem-sucedida mesmo em campos completamente alheios às suas atividades principais" (PENROSE, 1959).

Além disso, dentro do processo de diversificação, é destacada, a importância da história pregressa da firma pois esta influi em grande parte na forma e direção da mudança futura. O sucesso dessa mudança depende de certos requisitos, juntamente com características da competição, determinam as estratégias a serem seguidas. "O sucesso do investimento em uma nova indústria depende da capacidade da firma diversificante em atender certos requisitos. Em particular, depende de: (1) o acesso e a capacidade da firma para utilizar a tecnologia associada à nova atividade e sua eficiência em alcançar custos competitivos, o que depende, por sua vez, não apenas de sua qualificação técnica, mas também dos custos aos quais pode adquirir os diversos insumos; (2) a capacidade da firma para conquistar clientes no novo mercado e superar possíveis preferências pelos produtos das firmas existentes e sua capacidade para ajustar-se ao padrão de competição vigente na indústria. Por outro lado, o sucesso da firma diversificante depende também das características e das condições de competição da nova indústria, não apenas porque tais características definem a intensidade e a natureza da reação das firmas estabelecidas mas também porque a entrada no novo mercado não deve provocar a deterioração da taxa de lucro da indústria como um todo" (GUIMARÃES, 1981).

O tipo de indústria para a qual se almeja diversificar é outro ponto importante dessa discussão. À maior atratividade devido a superiores taxas de lucro de mercados oligopolistas (homogêneo ou diferenciado) está associada ao maior grau de dificuldade de entrada. Enquanto, em mercados competitivos, existe menos barreiras à entrada, junto com menor lucratividade.

A direção, contudo, em geral, dessa diversificação, dá-se de forma condicionada com a base tecnológica e a área de especialização, conceitos já definidos que comporão o chamado horizonte de diversificação da firma.

I.3.6. Diversificação como uma Política Geral para o Crescimento

Além dos motivos já definidos para a diversificação, como o de responder a oportunidades específicas ou a problemas de demanda, a adoção de uma política geral para o crescimento também ganha destaque, sendo que o desenvolvimento das mais modernas técnicas de gerenciamento descentralizado e as oportunidades de aquisição no cenário atual possibilitam que as firmas, principalmente as de médio porte, realizassem, com certa restrição, taxas bem elevadas de crescimento. O limitante desse crescimento sempre é, ademais, a não utilização total dos serviços empresariais da firma.

Algumas das causas destacadas por PENROSE (1959) são preteridas no estudo de GUIMARÃES (1981). Logo, as causas relacionadas à diminuição dos riscos e vulnerabilidade da demanda ou até mesmo a diversificação devido ao surgimento de oportunidades ocasionais são preteridos ao tipo de diversificação explicada pelo desenvolvimento de uma política deliberada e estrategicamente formulada.

I.3.7. Integração Vertical

A integração vertical, seja ela feita de forma retrospectiva ou de forma integral, pioneiramente com fabricação de novos produtos finais, é um caso especial de diversificação, importante dentro do processo de crescimento das firmas.

“De fato, a integração vertical parece ser a forma natural de a firma do oligopólio homogêneo diversificar-se para além dos limites de sua base tecnológica, tanto porque a maioria dos obstáculos e dificuldades que essa firma enfrenta, quando diversificando em outras direções, estão ausentes ou podem ser mais facilmente superadas nesse caso, quanto porque a integração vertical pode contribuir para fortalecer sua posição em sua indústria de origem. Por outro lado, como comprador ou fornecedor da nova indústria, é provável que a firma se tenha familiarizado com a sua forma de operação e adquirido

algum conhecimento sobre os requisitos tecnológicos do seu processo produtivo (que, de resto, pertence freqüentemente a bases tecnológicas vizinhas às que a firma já opera). Em particular, no que diz respeito a integração para trás, a maioria dos problemas de comercialização que poderiam estar associados à nova atividade não se manifesta, já que a própria firma absorverá pelo menos parte da nova produção. Por outro lado, a integração para trás pode também propiciar redução de custos e melhoria de qualidade dos insumos requeridos pela atividade principal da firma, bem como reduzir incertezas relativas ao fluxo e às condições de suprimento desses insumos. Sendo a maioria dos oligopólios homogêneos extremamente dependente de um pequeno número de insumos, as condições em que a firma pode obtê-los tornam-se decisivas na determinação de seus custos de sua posição na indústria. Assim, o controle de oferta desses insumos ou o acesso a condições privilegiadas de produção podem não apenas conferir à firma uma posição dominante na indústria mas também reforçar as barreiras à entrada, ao assegurar às firmas existentes uma vantagem absoluta de custos vis-à-vis novos competidores. Neste contexto, a integração vertical pode se constituir em fator decisivo para assegurar às firmas de um oligopólio homogêneo uma taxa de lucro mais elevada do que aquela viabilizada pelas barreiras à entrada resultantes das economias de escala da indústria" (GUIMARÃES, 1981).

Basicamente, as mesmas causas que levam à diversificação, anteriormente detalhada, também explicam esse tipo singular. Para o caso da integração retrospectiva, contudo, é fundamental a melhoria com relação à eficiência na organização da produção básica, inclusive no ajuste da logística entre fornecedores e firmas, e com relação às economias relativas aos preços dos suprimentos.

Um aspecto peculiar desse tipo de diversificação pode ser encontrado na seguinte passagem: "A natureza e o número de serviços gerenciais, possíveis de serem identificados e a integração pode ocorrer menos em função de cálculos econômicos do que em razão de cálculos da engenharia visando à eficiência" (PENROSE, 1959). Mas, em geral, parece haver favorecimento do aumento dos lucros totais devido às reduções nos custos, em

decorrência da produção destes novos produtos. Essas vantagens de custo de fabricação podem até mesmo favorecer a venda externa além do comércio intrafirma.

Já a integração pioneira tem o poder de colocar a firma tanto em novos mercados como torná-la capaz de fabricar novos tipos de produtos. Assim como nas diversificações anteriores é necessário observar que tanto a integração pioneira como a retrospectiva envolvem deslocamento de recursos e todas as complicações a isto relativas.

PENROSE (1959) resume bem os aspectos mais importantes sobre esse tipo de diversificação: "A integração vertical é um método pelo qual uma firma tenta manter sua posição competitiva e melhorar a lucratividade de seus produtos básicos. Grande parte da integração pode se referir diretamente à eficiência técnica - em termos da realização de uma seqüência de operações, bastante próximas umas das outras - à manutenção de um fluxo estável de suprimentos e à maior estabilidade dos mercados. Parte dessa integração é lucrativa devido à alta capacidade de uma firma no sentido de produzir pelo menos uma parcela de suas próprias necessidades. Tal como ocorre em outras formas de diversificação, porém, uma vez que a firma tenha comprometido seus recursos com qualquer tipo de atividade produtiva, será freqüentemente lucrativo prosseguir nesta atividade, mesmo após a superação das condições que fizeram com que a decisão inicial de integrar parecesse promissora. Ocasionalmente, uma firma envia esforços especiais para promover o desenvolvimento de outras formas capazes de suprir suas necessidades, porque percebe a possibilidade de maiores benefícios na utilização alternativa de seus recursos. Quando o avanço tecnológico, no setor de produção de alguns dos produtos intermediários da firma, se processar com rapidez e se impuser habilidades técnicas que não estejam relacionadas àquelas nas quais a firma está especialmente capacitada, poderá deixar de ser compensador continuar investindo na integração para manter-se à altura do restante da indústria" PENROSE (1959).

I.3.8. Implicações da Análise sobre o Crescimento

O desenvolvimento da análise relativa ao processo de crescimento através da diversificação mostra que suas implicações são muito importantes quando situamos a firma no seu tipo de indústria, seja este oligopólio concentrado, seja este outro tipo qualquer. Contudo, este é só o princípio que quando extrapolado conduz a análise da concorrência no interior de um conjunto de mercados específicos e não num único tipo de indústria, dando lugar a uma forma de competição interindustrial. "Nesse sentido, a competitividade das firmas seria determinada pelas suas posições relativas em todo o "grupo de indústrias" e não apenas em uma única indústria. Na verdade, não é suficiente manter uma posição dominante em uma indústria específica, já que a própria operação dos mecanismos de competição nesse mercado pode ser afetada pela dimensão e desempenho global das firmas. Em relação à competição por preços, isso pode resultar, por exemplo, da possibilidade de subsídios cruzados e de discriminação predatória de preços pelas firmas diversificadas. Quanto à competição por diferenciação de produto e por esforço de venda, a realização de atividades de P & D e a propaganda tendem a estender seus efeitos através dos mercados.

Contudo, uma vez que mesmo os caminhos de diversificação que têm origem em uma mesma indústria, embora semelhante, não são idênticos, até mesmo a posição relativa de uma firma em um "grupo de indústrias" não refletirá necessariamente a competitividade da firma seja no "grupo" como um todo seja nos mercados particulares compreendidos nesse grupo" (GUIMARÃES, 1981).

Uma conclusão importante do estudo da diversificação é entender o desenvolvimento e a perpetuação das firmas através da utilização de suas forças básicas, ou seja, sua estrutura, conjunto de recursos e competências, como fonte para existir, transformar-se e evoluir.

Assim observamos a existência de firmas que já não fabricam seus produtos iniciais quando de seu nascimento. Essas mudanças são realizadas sem que haja qualquer barreira no tempo e segundo os critérios que

observamos como uma taxa de crescimento que mantenha certa posição competitiva nos setores e mercados básicos. "A evolução contínua dos serviços produtivos e o reiterado enriquecimento da experiência, no âmbito de uma firma, aliados à permanente modificação das circunstâncias externas, proporcionam a esta mesma firma uma constante mutação nas oportunidades produtivas" (PENROSE, 1959).

Na maioria dos casos, as restrições relativas à competição, limitam as firmas, principalmente de pequeno e médio porte, a um número pequeno de produtos intimamente relacionados com certas linhas de produtos em um setor específico. A principal causa dessa limitação está no próprio papel da concorrência e sua influência na forma de crescimento dessas firmas, pois, da mesma maneira que a concorrência favorece a (re)aplicação dos recursos estimulando a diversificação e crescimento da firma, limita a zona de diversificação e seu ritmo de crescimento devido à necessidade de fortalecimento das áreas básicas da firma contra sua concorrência potencial.

I.4. Estudo da Indústria e da Concorrência

ANSOFF (1990) ao tratar do planejamento estratégico vai discutir as várias possibilidades de mudanças de carteira que podem servir de opção para as firmas que se deparem com necessidades de mudanças. As possibilidades referidas são também citadas anteriormente, como a diversificação, seja por aquisição, seja por desenvolvimento interno, e uma outra possibilidade que veremos no capítulo seguinte que é a internacionalização.

Entretanto, como vimos, torna-se fundamental que façamos um estudo prévio das características da Indústria e da Concorrência para que possamos determinar quais possibilidades de estratégias se mostram mais viáveis. PORTER (1986) nos fornece um conjunto de técnicas analíticas desenvolvidas com o objetivo de auxiliar uma empresa a analisar sua indústria como um todo e a prever a futura evolução da indústria, compreender a

concorrência e a sua própria posição e traduzir esta análise em uma estratégia competitiva para um determinado ramo de negócio.

“A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente.” PORTER (1986). A utilização do dispositivo da Roda da Estratégia é elucidativa nesse processo de definição de estratégias. Este Dispositivo mostra como se dá a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa. (vide figura 2 em anexo)

No centro estão as metas ou objetivos e os raios são as políticas operacionais básicas. Deve existir perfeita ligação entre estas e seu centro, para a funcionalidade do funcionamento da roda.

Já o quadro também existente em PORTER (1986) mostra o contexto onde a Estratégia Competitiva é formulada (vide figura 3 em anexo). Mostram os fatores que influenciam a formulação da estratégia em seu nível mais abrangente. Segundo PORTER (1986), “Os pontos fortes e os pontos fracos da companhia são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos (à companhia) da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com pleno êxito. Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais, e muitos outros. Estes quatro dados devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exeqüível de metas e políticas.”

Sob este aspecto, o mais fundamental dessa análise é a estrutura industrial e da concorrência em que esta empresa se insere, o que influencia e

determina o conjunto de possibilidades de ações que podem ser implementadas com sucesso.

I.4.1. Análise Estrutural de Indústrias

Inicialmente, devemos definir o setor ou indústria como o espaço onde se desenvolve a concorrência entre um grupo de empresas que fabricam produtos (ou prestam serviços) que são substitutos bastante aproximados entre si. Uma Indústria consiste num grupo de empresas que concorrem diretamente entre si. São exemplos a indústria automobilística e a indústria de cosméticos.

Dentro desta indústria ou setor passa então a ser fundamental para a análise da concorrência e definição de estratégias de ação o estudo de cinco forças que definem o formato geral das relações desse setor e que influem de forma direta ou indireta para a rentabilidade e grau de concorrência desta indústria.

I.4.1.1. Importância das Cinco Forças Competitivas

A importância destas forças implica na determinação da própria rentabilidade da indústria, pois destas forças, em última instância, dependem os elementos da rentabilidade do setor e da empresa, ou seja, os próprios preços e custos e o investimento. O poder das cinco forças competitivas depende da estrutura e características da indústria. “O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na Indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.” (vide figura 4 em anexo)

Dependendo do setor ou indústria, a interação deste conjunto de forças atua comprimindo em maior ou menor nível a sua rentabilidade e determinados tipos de ações competitivas são ou não possíveis de serem postas em prática. No setor de Cosméticos, por exemplo, as Forças são relativamente moderadas e altos retornos são bastante comuns.

É importante então que descrevamos as fontes de cada força para posteriormente relacionarmos as implicações possíveis para a empresa a ser analisada.

I.4.1.2. As Cinco Forças Competitivas

1) Ameaça de Entrada. A possibilidade de entrada de novos competidores, seja mesmo através da aquisição de um concorrente já existente, tem em si contabilizações de prováveis quedas na rentabilidade. “A ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes” (PORTER, 1986).

A) Barreiras de Entradas

Fontes principais:

- Economias de escala - está relacionado aos menores custos, referido a quase todas as funções e áreas do empreendimento, como vendas ou pesquisa, além de produção, devido a um nível elevado de produção. “Economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo; duas opções indesejáveis” (PORTER, 1986).
- Diferenciação do produto - esta fonte refere-se ao estabelecimento pela firma de uma marca que tem certo destaque junto a seu público-alvo, incutindo uma relação de fidelidade entre produto e consumidores. Os custos para que isto ocorre geralmente são muito elevados e arriscados, sendo em algumas indústrias ótima fonte para evitar novos concorrentes, como o caso das indústrias de remédios, cosméticos entre outros.
- Necessidades de capital - como o próprio nome diz, esta fonte de barreira está relacionada ao capital requerido nesta indústria, barrando a entrada de novos competidores potenciais que não podem ou não pretendem investir

ao nível de capital exigido, independente da finalidade ou aplicação do mesmo (por ex. P&D).

- Custos de mudança - a mudança para um novo setor pode gerar novos custos que se elevados em certa medida inviabilizam a entrada em um novo setor.
- Acesso aos canais de distribuição – esta é uma barreira que pode ser importante para impedir a entrada de um novo concorrente pois, dependendo do setor, a utilização ou criação de canais de distribuição para o produto da firma entrante deve gerar custos que diminuirão os lucros.
- Desvantagens de custo independentes de escala - neste item, agrupam-se alguns tipos de vantagens, independentes do volume de produção, que proporcionam uma forma de barreira para entrada. Podemos citar, então, o acesso favorecido às matérias-primas, utilização de uma localização favorável ou subsídios oficiais, tecnologia patenteada do produto e um tipo especial que é a vantagem advinda da experiência, também conhecida como curva de aprendizagem. A curva de aprendizagem é um caso especial de barreira de entrada que pode ser encontrada muitas vezes de forma indissociada com as economias de escala. De maneira geral, a experiência como forma de barreira de entrada é explicada para criar condições vantajosas para a firma já estabelecida (por exemplo, queda dos custos com o tempo) que podem não ser alcançados pelo potencial entrante.
- Política governamental - pode ser considerado um tipo de barreira de entrada, o impedimento sob variadas formas de proibição de entrada e estabelecimento de uma nova firma em determinado setor e país.

B) Retaliação Prevista

Outro componente da ameaça de entrada além das barreiras de entrada é a reação esperada dos concorrentes já estabelecidos. Diversos fatores podem nos ajudar a prever a retaliação possível a ser efetuada.

Assim, o passado intenso de retaliações em determinado setor potencializa a probabilidade de determinada atitude de reação. Por outro lado,

devemos também observar o potencial de recursos para utilizar nesses casos que as empresas possuem, ou seja, excesso de caixa, capacidade ociosa ou mesmo grande capacidade de endividamento adicional para realizar políticas agressivas de retaliação.

Um conceito importante para determinar a condição de entrada é conhecido como preço de entrada dissuasivo. Segundo PORTER (1986), este conceito pode ser entendido como “a estrutura de preços em vigor (e as condições relacionadas como qualidade do produto e serviço) que apenas equilibra os benefícios potenciais provenientes da entrada (previstos pelo pretendente em potencial à entrada) com os custos esperados para superar as barreiras estruturais de entrada e arriscar-se à retaliação.”

De forma que, ao definir sua entrada em determinado mercado, o concorrente potencial compara se o nível corrente de preço é superior a este preço dissuasivo; assim sendo optarão por apostar neste mercado.

Devemos considerar também quando estudamos a ameaça de entrada, que as barreiras de entrada podem se modificar facilitando ou dificultando este processo. Assim, patentes podem perder a validade e certos benefícios com determinadas barreiras podem ser superados. De outra maneira, empresas que possuem recursos ou competências superiores podem superar certas barreiras a um custo menor do que suas concorrentes.

2) Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

Outra forma importante que devemos levar em conta para análise das estruturas da indústria é o grau de rivalidade existentes entre as empresas que atuam no setor. “A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição - com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter

estes movimentos; ou seja, as empresas são mutuamente dependentes. Este padrão de ação e reação pode, ou não, permitir que a empresa iniciante e a indústria como um todo se aprimorem. Se os movimentos e contramovimentos crescem em um processo de escalada, todas as empresas da indústria podem sofrer as conseqüências e ficar em situação pior do que a inicial" (PORTER, 1986).

Várias características definem a intensidade dessa rivalidade e determinam conseqüentemente padrões de ação-reação e afetam o nível de rentabilidade do setor. Podemos citar então o caso da existência de numerosos concorrentes que costumam criar um nível de instabilidade grande e disputas que deprimem a rentabilidade geral.

O caso do crescimento lento da indústria também gera disputas intensas com constante redefinição do market share, o que já não ocorre quando da existência de uma empresa líder de fato, que exerça explicitamente seu poder via liderança de preços.

Além desses fatores, muitos outros como ausência de diferenciação, existência de objetivos estratégicos diferentes ou barreiras de saída elevadas, influem na determinação do grau de rivalidade intraindustrial e, em última instância, na rentabilidade da indústria ou setor.

3) Pressão dos Produtos Substitutos

A competição com produtos substitutos deve ser considerada por seu efeito redutor do potencial de lucratividade da empresa ou setor, influenciando no limite superior dos preços dos produtos. A maior preocupação deve estar relacionada aos substitutos que "(1) estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu "trade-off" de preço-desempenho com o produto da indústria, ou (2) são produzidos por indústrias com lucros altos" (PORTER, 1986).

4) Poder de Negociação dos Compradores

A diminuição da rentabilidade de indústria também pode ser causada pelas ações dos compradores a medida que estes tenham certo poder de

negociação, forçando diminuição dos preços e melhoria da qualidade ou outras exigências. Seus principais determinantes são: (1) o poder de barganha, seja devido a sua concentração, ameaça de integração para trás, informação completa sobre a produção, custos de mudanças baixos e existência de produtos substitutos ou ainda devido a ser um comprador de grandes volumes; e (2) a sensibilidade-preço do comprador, que é função das seguintes variáveis: proporção dos custos ou compras e nível de padronização dos produtos, de forma diretamente proporcional e, função inversamente proporcional do nível de lucros do comprador e da importância para a qualidade que este produto tem para o produtor ou serviços dos compradores.

5) Poder de Negociação dos Fornecedores

“Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos” (PORTER, 1986).

Assim, a força dos fornecedores influi na rentabilidade da indústria. Esta força depende, de forma semelhante como vimos para os compradores, de determinantes como o grau de concentração dos fornecedores, existência de produtos substitutos, diferenciação dos produtos fornecidos, custo de mudança de fornecedor entre outros fatores.

Estas são as cinco forças que dirigem a concorrência na indústria. Contudo, sob certas situações devemos considerar ainda uma outra força atuante de maneira conjunta, ou seja, a atuação governamental influenciado de alguma forma o resultado final da dinâmica concorrencial.

I.4.1.3 Análise das Cinco Forças e Estratégia Competitiva

A análise estrutural da indústria é parte fundamental do objetivo final que a empresa deve ter em mente, ou seja, a estratégia competitiva a ser planejada e implementada. Esta análise das características da indústria não é o espelho exato das relações das forças competitivas com a firma a ser

estudada. Ainda que assim o fosse, espaço para mudanças podem ser encontrados e o mais fundamental é o posicionamento estratégico da firma perante o ambiente e indústria na qual está inserida.

Segundo PORTER (1986), "Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, isto compreende uma série de abordagens possíveis:

- posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existentes de forças competitivas;
- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou
- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem."

O estudo dessas forças, juntamente com o estudo das características da firma, seus pontos fortes e fracos, sua evolução e oportunidades, deve produzir as metas da empresa, as quais devam ser consistentes com suas características e capacidades peculiares.

Na parte final deste trabalho, procuramos evidenciar os objetos teóricos levantados para o caso da empresa em questão, a Natura, para discutir suas decisões estratégicas até o momento.

II. A Alternativa da Internacionalização

II.1. Introdução

A internacionalização da economia atual é um dos temas da atualidade que envolve empresários, políticos e estudiosos. De fato, o mundo assiste a um rápido processo de abertura das economias nacionais (domésticas) para uma economia mais global (internacional) em função de uma série de fatores emergentes após o final da segunda guerra mundial. A esse respeito, como é mostrado em CHESNAIS (1996), a abertura de oligopólios nacionais e sua consequência inicial de diminuição da concentração a nível nacional e seus efeitos têm sido muito estudados. Contudo, a esta fase, segue-se nova onda de concentração a nível internacional através de fusões/aquisições como pode ser observado nos diversos exemplos até hoje.

A globalização da economia está fortemente baseada no crescente desenvolvimento tecnológico e social com sucessivos avanços na ruptura das barreiras existentes em cada país individualmente. São exemplos o avanço no desenvolvimento de novas tecnologias, o progresso nos meios de transporte, o desenvolvimento da telecomunicação e a diminuição das barreiras políticas e comerciais entre outros. Vários artigos descrevem uma onda de atividade econômica sem similar, à medida em que as corporações incursionam através das fronteiras em busca de aquisições estratégicas enquanto outras realizam fusões para fortalecer vantagens competitiva no mercado internacional.

Este nível de dependência sentido pelos diversos países após a segunda Guerra, que forçou a internacionalização da economia, acirrou, por outro lado, a concorrência, a competição, criando deste modo uma crescente necessidade de cooperação.

O desenvolvimento de atividades em outros países pela exportação e, mais recentemente, pelo investimento, oferece à empresa numerosas possibilidades de acesso a novos mercados, novas tecnologias, novas fontes de suprimento ou, mais simplesmente, a novas idéias. Este desenvolvimento,

porém, torna um certo número de tarefas da empresa mais complexo, num ambiente internacional que é também mais rico em oportunidades.

A empresa internacional opera em mercados onde as normas de gestão podem ser muito diferentes de um país a outro. Consumo, concorrência, grupos de pressão, governos e legislação são, entre outros fatores de diversidade, aqueles que as empresas internacionais, em particular, deverão fazer face.

Este processo provoca uma violenta redução dos custos aliado a um aumento agressivo da competência intelectual destes países. O diferencial deste bloco é sentido pela inovação tecnológica: absorção e disseminação de tecnologia ocorrendo em períodos cada vez mais reduzidos, com uma participação do setor privado relevante e poderoso. Tais países vêm aumentando progressivamente sua participação no mercado internacional, devido a uma política agressiva e bem articulada de atividade manufatureira flexível: os tigres asiáticos tiveram um crescimento econômico explosivo a partir da década de 70.

Além disso, processos de unificação e formação de blocos comerciais contribuem para o processo de internacionalização de firmas de forma significativa.

Este processo acelera a participação das empresas neste mercado num momento de fusões, aquisições e implantações de empresas ávidas para dele participarem com formas de competição baseadas em novas tecnologias, competição global.

Verifica-se que a tendência dos países integrantes destes blocos será de aumentar o nível de comércio entre eles.

Cabe observar porém, que tanto a formação de blocos econômicos quanto a instauração de um equilíbrio mundial baseado na pluripolaridade não são, para o Brasil, um mal em si. Tais situações representam, para o país, um conjunto de oportunidades e de riscos e a posição de "outsider" pode até contribuir para viabilizar uma estratégia de graduação da posição da economia nacional na divisão internacional do trabalho, desde que haja condições internas a esta economia para transformar as ameaças em oportunidades e

para negociar seu relacionamento externo com os diferentes blocos da economia mundial.

É bom lembrar que a orientação para o mercado externo é um fator essencial para o sucesso das empresas líderes. A concorrência internacional constitui o único mecanismo capaz de promover a eficiência, a inovação tecnológica e a excelência que caracterizam estas empresas.

Observa-se a falta de agressividade das empresas brasileiras em particular desse mercado internacional. A poucos anos da unificação da Europa (1992), poucas empresas brasileiras como a Norberto Odebrecht, Andrade Gutierrez, Itaúsa, Pão de Açúcar e Metal Leve, que estão se estabelecendo em Portugal, revelaram uma visão mais aberta de mercado introduzindo seus produtos e serviços nos demais países da comunidade.

É este processo específico da economia, ou seja, a atuação da empresa fora do seu mercado doméstico, que é entendido aqui como internacionalização de empresa, e, por este estudo, considerado um dos fenômenos mais expressivos da internacionalização da economia.

Enquanto o mundo caminha a passos largos para a internacionalização da economia e a formação de blocos regionais de comércio, observa-se que o Brasil não tem acompanhado, no ritmo desejável, o avanço deste processo, até mesmo por um certo desconhecimento dos instrumentos e processos de internacionalização que permitam a sua participação a nível global.

O Brasil possui uma certa tradição em exportação de produtos (apesar de muito pequena se incluída no contexto mundial) mas, por outro lado, não possui nenhuma tradição em exportação de capital, ou seja, de investimento direto no exterior, na abertura de empresas brasileiras em mercados internacionais.

O pequeno volume de negócios diretos, em termos de investimentos, que as empresas brasileiras realizam no exterior pode, em parte, ser explicado por um certo desconhecimento ou receio do empresariado brasileiro em utilizar os meios que possibilitem sua atuação no mercado exterior, mesmo por falta de uma experiência ou vivência nestes mercados.

Dado este contexto, o presente estudo, além dos objetivos relacionados ao processo de crescimento interno da firma analisada, pretende identificar as estratégias de internacionalização possíveis e o caminho para a construção de uma firma que concorra a nível internacional. Adota-se como premissa que o processo de internacionalização permite para a empresa o aproveitamento das oportunidades de negócios existentes no mercado internacional.

São identificados dois grandes grupos de processos de internacionalização: um que não exige grande volume de investimento, e outro com necessidade de investimento. Cada uma das opções será discutida e analisada, com o levantamento de causas e efeitos. Estas alternativas estratégicas são consideradas como ações iniciais tomadas no caminho da atuação de uma indústria global, na qual a firma atua realizando os benefícios inerentes a este grau de concorrência. Segundo CHESNAIS (1996), isto caracteriza o atual oligopólio internacional ou mundial, ou seja, “um espaço de rivalidade”, delimitado pelas relações de dependência mútua de mercado, que interligam o pequeno número de grandes grupos que, numa dada indústria, chegam a adquirir e conservar a posição de concorrente efetivo no plano mundial. O oligopólio é um lugar de concorrência encarniçada, mas também de colaboração entre grupos.”

Os obstáculos e fatores determinantes, tanto da existência de uma Indústria Global, como das estratégias da firma que concorre internacionalmente, também serão analisados.

Deste modo, os objetivos deste parte teórica é, resumidamente, as alternativas possíveis para uma firma que pretende trilhar o caminho da concorrência global.

II.2. Concorrência em Indústrias Globais

“Uma Indústria global é aquela em que as posições estratégicas dos concorrentes em importantes mercados nacionais ou geográficos são fundamentalmente afetadas pelas suas posições globais” (PORTER, 1986).

Dessa forma, a coordenação estratégica da concorrência deve ser realizada a nível mundial, utilizando os potenciais e vantagens que cada parte da estrutura cria para a firma global. Por exemplo, vantagens de custos ou tecnologias desenvolvidas em certo país devem ser utilizadas para trazer benefícios para a firma como um todo.

Existem companhias que atuam a nível internacional mas de forma não globalizada. São exemplo disso, empresas multinacionais que tem subsidiárias que sob certas limitações atuam de forma autônoma em cada país. Muitas vezes, seus maiores concorrentes podem inclusive ser as próprias matrizes, como por exemplo, o caso da 3M, empresa multinacional famosa por seus investimentos em P&D.

Para a definição da estratégia da firma ao competir a nível internacional, a análise das características estruturais da Indústria e da concorrência é ainda determinada pelas mesmas cinco forças competitivas estudadas no capítulo 1, ou seja: (1) a rivalidade entre as empresas existentes; (2) ameaça de novos concorrentes; (3) o poder de negociação dos fornecedores; (4) o poder de negociação dos compradores e; (5) a ameaça representada pelos produtos ou serviços substitutos.

Entretanto, como demonstra PORTER (1986): “Existem muitas diferenças entre competir a nível internacional e a nível nacional, e estas diferenças são enfatizadas no desenvolvimento de uma estratégia competitiva internacional.

- circunstâncias diferenças entre países com relação ao fator custo;
- diferentes em mercados externos;
- funções diferentes dos governos estrangeiros;
- diferenças em metas, recursos e capacidade de supervisionar concorrentes estrangeiros.”

Ademais, as forças competitivas existentes mostram-se potencializadas quando tratamos da concorrência global. Assim, por exemplo, devemos levar em consideração um grupo maior de produtos substitutos e de potenciais entrantes quando fizermos a análise da concorrência.

II.2.1. Fontes da Vantagem Competitiva Global

Segundo PORTER (1986), “As fontes da vantagem global originam-se basicamente de quatro causas: vantagem comparativa convencional, economias de escala ou curvas de aprendizagem que extrapolam a escala ou o volume cumulativo possível em mercados nacionais individuais, vantagens decorrentes da diferenciação do produto e o caráter de bem público da tecnologia e das informações do mercado.”

Vantagem comparativa. Esta fonte de vantagem competitiva global está relacionada à existência de vantagens significativas quanto a um dos fatores componentes da produção. Por exemplo, se o custo de mão-de-obra é muito inferior em certo país e este custo é significativo também para certo tipo de atividade, esta é uma vantagem comparativa em se produzir este produto neste país.

Economias de escala ou curvas de aprendizagem. Neste tipo de fonte de vantagem competitiva global aglutinam-se tanto as economias de escala na produção, as economias de escala no Marketing, também nas compras, quanto a experiência advinda da experiência global e as economias logísticas relativas a utilização de um sistema de logística a nível mundial.

Da mesma forma, como explicado no capítulo 1 quando eram explicitadas as fontes das barreiras de entrada de entrantes potenciais, também as economias de escala na produção são importantes para o caso da concorrência global, podendo a empresa obter custos muito inferiores através de uma produção centralizada.

Para o caso das economias de escala no Marketing, tudo dependerá do nível de especificidade de cada país, mas é possível que muitos benefícios

sejam extrapolados para o conjunto de países onde a firma participa ativamente, obtendo com isso custos menores nesta área.

A experiência global traz em si a possibilidade de um aprendizado mais rápido, contribuindo para vantagens, por exemplo, em tecnologia e custos, mesmo que a produção não seja centralizada. Já economias logísticas de escala podem advir do uso de um sistema global de logística, permitindo assim melhor performance e organização das operações.

Por outro lado, o poder de negociação de uma empresa global é muito superior devido aos próprios volumes de compras envolvidos, ou ainda ao custo mais baixos dos fornecedores em produzir e vender grandes volumes; fatores que refletem em preços de insumos significativamente mais baixos.

Diferenciação do produto. Segundo PORTER (1986), “em alguns ramos de atividade, particularmente aquelas progressivas em termos tecnológicos, a concorrência global pode dar à empresa uma vantagem em relação à reputação e à credibilidade. Na indústria de cosméticos de alto estilo, por exemplo, uma empresa se beneficiaria bastante com uma presença em Paris, Londres e Nova York visando conseguir uma imagem para competir com sucesso no Japão.”

Bem público. Certos tipos de investimento apresentam a característica peculiar de uma vez realizados os gastos para sua realização, os benefícios e usos desse investimento podem ser realizados sem novos gastos.

Dessa forma, empresas globais que tenham feito gastos para aviação de certo produto ou tecnologia patenteada em certo país, podem extrapolar seus benefícios para os demais países em novo ônus.

É importante observar, contudo, que essas fontes normalmente se apresentam de forma conjunta, não podendo ser claramente discriminadas quando analisadas as vantagens de cada firma.

Ademais, “A importância de cada fonte de vantagem global depende claramente de uma de duas coisas. Primeira, qual a importância, para o custo total, do aspecto do negócio sujeito a economias globais? Segunda, qual a importância, para a concorrência, do aspecto do negócio onde o concorrente global tem uma vantagem? Uma vantagem em uma área que representa uma

percentagem razoavelmente baixa dos custos totais (por exemplo, força de vendas) pode ainda assim ser de extrema importância para o sucesso ou o fracasso competitivo em algumas indústrias. Neste caso, mesmo um pequeno aperfeiçoamento feito pela concorrência no custo ou na eficácia pode ser significativo” (PORTER, 1986).

II.2.2. Obstáculos à Concorrência Global

Segundo PORTER (1986), “Há uma variedade de obstáculos para a obtenção destas vantagens da concorrência global e eles podem impedir que a indústria se torne global. Mesmo quando a vantagem da concorrência global supera os obstáculos, estes podem ainda assim fornecer nichos estratégicos para empresas nacionais que não competem globalmente. Alguns destes obstáculos são econômicos e elevam o custo direto da concorrência global. Outros não afetam necessariamente o custo de uma maneira direta, mas aumentam a complexidade da tarefa da gerência. Uma terceira categoria está relacionada a restrições meramente institucionais ou governamentais que não refletem circunstâncias econômicas. Por fim, alguns obstáculos podem estar relacionados unicamente a limitações perceptivas ou de recursos dos participantes da indústria”.

Contudo, para uma empresa se tornar global é necessário que esta supere não somente estes obstáculos como também as barreiras de entrada devidamente consideradas para o mercado internacional.

II.2.2.1. Obstáculos Econômicos

- Custos de transporte e de armazenagem - são os custos relacionados a centralização da produção e abatem parte dos ganhos com esta forma mais concentrada de gerência.

- Necessidades de produtos diferentes - as exigências por produtos com características e especificações diferenciadas para cada mercado ou país pode impedir os ganhos com economias de escala e de aprendizagem ou ainda outros benefícios advindos da produção global.
- Canais de distribuição estabelecidos - sua necessidade de utilização em certos mercados pode ter um custo proibitivo que impeça sua utilização.
- Exigências locais - necessidade de oferecer em cada forças de vendas direta e serviço de reparo podem comprometer a estratégia global da indústria. Da mesma forma, certas atividades exigem a proximidade do local de atuação para a agilidade das ações. “A distância entre o mercado nacional e a produção centralizada, o desenvolvimento do produto ou as atividades de marketing tendem a criar atrasos nas respostas às necessidades do mercado que são inaceitáveis em atividades como moda e distribuição. Este problema é acentuado caso as necessidades locais do produto sejam divergentes” (PORTER, 1986).
- Falta de demanda global - este é mais um fator limitante que deve ser considerado. Para ser possível a concorrência global é necessário que se tenha uma contrapartida de demanda a nível internacional significativa.

II.2.2.2. Obstáculos Gerenciais

Os obstáculos à concorrência global deste tipo estão relacionados às dificuldades que a atuação local impõe à gerência a nível internacional. Desta forma, certas atividades e funções, como as tarefas do Marketing, tarefas de serviços e satisfação do cliente, podem exigir certas especificidades as quais determinam uma superação da atuação pela empresa local do que pela empresa que atua internacionalmente.

II.2.2.3. Obstáculos Governamentais

Existem uma variedade de obstáculos governamentais que atuam no sentido de diminuir os benefícios da atuação global por parte das firmas e dependendo do grau de comprometimento estratégico dessa indústria, estes obstáculos podem se mostrar muito difíceis de superar, forçando um comprometimento da atuação local desta indústria ou mesmo um favorecimento das empresas locais já existentes.

Alguns exemplos de medidas que atuam nesse sentido são:

- índice de nacionalização do produto, determinado que certa porcentagem do produto seja composta por matérias-primas produzidas localmente;
- benefícios fiscais e tarifários para empresas locais;
- limitação da atuação privada e privada estrangeira em certos setores (exemplo: extração e prospecção de petróleo, telefonia)

II.2.2.4. Obstáculos Perceptivos ou de Recursos

Também estes são obstáculos à concorrência global, ou seja, a percepção das oportunidades globais e os recursos gerenciais, técnicos e financeiros necessários nessas atividades.

II.2.3. Evolução para Indústrias Globais

De acordo com PORTER (1986), “poucas indústrias começam como indústrias globais, mas sua tendência é no sentido de assim se tornarem com o passar do tempo. Uma série de estímulos mais comuns na criação de indústrias globais são discutidos. Envolvem o estabelecimento ou a intensificação das fontes de vantagem competitiva global ou a redução, ou a eliminação, dos obstáculos à concorrência global. Este último caso não leva, contudo, à globalização, a não ser que existam fontes significativas de

vantagem estratégica. Em todo o caso, a empresa, ou as empresas, precisa fazer uma inovação estratégica para tornar a indústria global, muito embora as mudanças econômicas ou institucionais possam ter criado o potencial.”

Dessa maneira, mudanças favorecendo a concorrência global no próprio ambiente em que as empresas atuam como estímulos para o processo de internacionalização.

Assim, o processo de obtenção de maiores economias de escala e diminuição significativa dos custos de armazenagem e transporte, contribui para a internacionalização. Por outro lado, situações locais que limitam o crescimento de determinada indústria favorecem que estas empresas desse setor procurem evoluir a nível mundial para superarem estas limitações. Podemos então citar os limites de demanda local e os relacionados aos custos dos fatores de produção, que podem ser mais baratos ou eficientes quando pensado globalmente. O movimento atual de eliminação de restrições governamentais, que tem seus pontos relevantes na criação de uma organização mundial de comércio, também contribui no sentido da globalização concorrencial.

Mais fundamentais para o processo de internacionalização de firmas são as inovações que esta realizam e que estimulam este processo.

Inovações que favoreçam a produção global centralizada através da diminuição dos efeitos dos obstáculos à concorrência global relacionados ao fator “localidade” são extremamente importantes. Ações como a definição de produtos globais, que correspondam ao máximo às necessidades de todos os consumidores ou que suas adaptações sejam realizadas de forma mais barata e fácil, são exemplos desse tipo de inovação.

Mas não somente esta inovação pode ser realizada como a produção direcionada para segmentos de mercado bem como a produção descentralizada de certos componentes, com montagem e distribuição centralizadas, atuam no mesmo sentido, para que os benefícios da atuação global não se diluam nos diversos países.

PORTER (1986) ainda destaca o acesso ao mercado norte-americano como importante fator a contribuir na evolução para indústrias globais devido ao "seu porte inigualavelmente grande."

II.3. Alternativas Estratégicas em Indústrias Globais

A pergunta que se faz necessária então é: competir globalmente ou encontrar nichos onde elabore uma estratégia defensável para competir em um ou em alguns mercados nacionais?

Segundo PORTER (1986), "Existe uma série de alternativas estratégicas básicas em uma indústria global. A opção mais imperativa que uma empresa deve fazer diz respeito a se ela deve competir globalmente ou se pode encontrar nichos onde elabore uma estratégia defensável para competir em um ou em alguns mercados nacionais.

As alternativas são as seguintes:

Concorrência global com uma linha ampla. Esta estratégia visa uma concorrência a nível mundial na linha completa de produtos da indústria, aproveitando as fontes de vantagem competitiva global para obter uma diferenciação ou uma posição de custo baixo. Para colocar esta estratégia em prática são necessários recursos substanciais e um longo horizonte de tempo. Para maximizar a vantagem competitiva, a ênfase nas relações da empresa com os governos está em reduzir os obstáculos à concorrência global.

Enfoque global. Esta estratégia tem como alvo um segmento particular da indústria onde a empresa compete em uma base mundial. Um segmento é escolhido quando os obstáculos à concorrência global são pequenos e a posição da empresa no segmento pode ser defendida contra a incursão de concorrentes globais com uma linha ampla. A estratégia produz custo baixo ou diferenciação em seu segmento.

Enfoque nacional. Esta estratégia aproveita diferenças nos mercados nacionais para criar um método de enfoque para um mercado nacional particular e que permita à empresa superar empresas globais. Esta

variação da estratégia do enfoque visa a diferenciação ou o custo baixo ao satisfazer as necessidades particulares de um mercado nacional, ou dos seus segmentos mais sujeitos a obstáculos econômicos à concorrência global.

Nicho protegido. Esta estratégia busca países onde as restrições governamentais excluam concorrentes globais através da exigência de uma grande participação local no produto, tarifas altas, etc. A empresa elabora sua estratégia para lidar efetivamente com os mercados nacionais particulares que têm estas restrições, colocando extrema atenção no governo anfitrião de modo a assegurar a vigência da proteção.

Em algumas indústrias globais, as estratégias de enfoque nacional ou de busca de um nicho protegido não são possíveis, pois não existem obstáculos à concorrência global, enquanto em outras estas estratégias podem ser defendidas contra concorrentes globais. Um método cada vez mais prevalecente para implementar as estratégias mais ambiciosas em indústrias globais são as coalizões transnacionais, ou acordos cooperativos entre empresas na indústria de países de origem diferentes. Coalizões permitem que os concorrentes se unam para que possam superar as dificuldades na implementação de uma estratégia global em áreas como tecnologia, acesso aos mercados etc. Aeronaves (GE-Snecma), automóveis (Chrysler-Mitsubishi; Volvo-Renaut) e produtos elétricos (Siemens-Allis-Chalmers; Gould-Brown-Boveri) são apenas algumas indústrias globais ou quase globais onde as coalizões predominam."

II.4. Estratégias de Internacionalização

II.4.1. Internacionalização sem Investimento

II.4.1.1. A exportação

A exportação é uma atividade que não requer, ou requer muito pouco, de investimento no exterior.

Define-se exportação quando não há implantação estável e permanente no exterior sob a forma de uma sucursal ou filial. Ainda sobre o tema, pode-se distinguir várias formas de exportação.

LOUREIRO (1994) cita as seguintes formas de exportação:

- DIRETA - A empresa possui uma estrutura e está organizada para, ela mesma, exportar os seus produtos ao cliente final no estrangeiro;
- INTERMEDIADA - Exportação realizada através de terceiros como por exemplo através de uma empresa de comércio internacional ou de engenharia;
- “PIGGY-BACK” - A empresa não tendo uma estrutura específica, não tendo imagem no exterior, passa a distribuir seus produtos/serviços através de empresa de mesma nacionalidade com estrutura no estrangeiro;
- AUXILIADA - Quando a empresa possui um representante assalariado ou é auxiliada por um agente local.

A exportação direta é freqüentemente o primeiro estado de uma ação comercial voltada ao exterior. A exportação é iniciada através de viagens por diferentes países, visitas a diferentes clientes e recebimento de pedidos para demonstração, consignação ou mesmo de compra definitiva. É uma fórmula que requer pouco investimento, mas que se aplica de um modo durável principalmente para produtos industriais, bastante técnicos, onde os mercados são bem identificados, os clientes conhecidos e em número limitado. A exportação direta é um modo de explorar os mercados marginais, vendendo bens e serviços sem necessariamente colocar em aberto os meios necessários para se adquirir o “know-how”.

A exportação intermediada é freqüentemente utilizada em direção a certas zonas de acesso mais difícil e mais comumente utilizada em algumas regiões.

Segundo LOUREIRO (1994) O "piggy-back" é a comercialização por uma empresa solidamente implantada sobre um mercado estrangeiro, de produtos de uma outra empresa que não disponha de meios de venda neste mercado. A vantagem para a empresa que recorre ao "piggy-back" é de poder dispor de uma infra-estrutura comercial importante já existente, sem investir. Por outro lado esta vantagem é largamente contrabalanceada por dois riscos:

- se tratada de modo extremamente marginal;
- ao contrário, o produto daquele que utiliza o "piggy-back" vendendo muito bem, passa a interessar a empresa que possui a implantação comercial, que procurará tomar o controle da empresa ausente, de maneira fácil, uma vez que ela geralmente é de maior porte, mais importante e existindo uma ligação de dependência pelo viés de exportação.

Dispor de uma pessoa ou de uma equipe no país para o qual se exporta é a solução mais freqüente. Seja um ou mais representantes assalariados permanentes da empresa, seja um agente que possa ser um comerciante independente ou uma empresa local freqüentemente especializada na importação de certos tipos de produtos. A solução de um agente local, então, aparece como a mais prática, pois é flexível, pouco custosa e constitui uma introdução real no país. Na escolha do agente, alguns critérios importantes deverão guiar a empresa exportadora: a especialização do agente, suas introduções eventuais naquele mercado alvo, seu nível geral de competência. Por exemplo, é sempre bom evitar ter como agente alguém que já represente muitos produtos diferentes. Se um agente que já importa artigos de esporte, produtos alimentares, máquinas de ferramentas e uma empresa de cosméticos o escolhe para representar seus produtos de beleza, podemos supor que este trabalho não será feito nas melhores condições ou seja, dispersão de clientela, de imagem de marca, entre outros fatores.

Logo é mais sensato escolher como agente, especialistas no tipo de produto e segmento de mercado do exportador.

É importante obter informações sobre o agente: se é bem conhecido, se conhece os circuitos de distribuição, os principais personagens da sua profissão no país alvo, enfim, que ele seja competente e provido de um pessoal

capaz de organizar o envio de comandos de venda, as distribuições, o acompanhamento de estoque e outras atribuições, caso seja constituído em um determinado país.

Apesar de simples, estes dados são importantes, pois não é raro a má opção de uma empresa por um agente por falta de considerar os itens acima.

Conforme vemos em LOUREIRO (1994), Após a escolha do agente deve-se então ser feito um contrato entre as partes. Este contrato deve ser cuidadosamente redigido, levando-se em conta alguns itens importantes, tais como:

- definição precisa dos produtos concernentes ao contrato;
- cobertura geográfica: proporcional à capacidade real do agente, caso contrário a empresa será mal representada e não poderá escolher outro agente para a mesma área geográfica dada ao agente anterior, a não ser que ela recompre do primeiro agente este direito ou dando uma dupla comissão a este agente, ou seja, a empresa deverá pagar por um erro de um contrato feito ingenuamente;
- duração: é sempre prudente prever durações curtas, renováveis tacitamente e consecutivas a um período de ensaio;
- modalidades de remuneração: geralmente baseado em porcentagem, variando segundo a natureza do produto e as prerrogativas do agente. Em certos casos, para produtos industriais de forte valor unitário por exemplo, para os quais pode não haver vendas durante um ou mais anos, uma remuneração fixa mais uma comissão pode se impor. Porém, é sempre preferível evitar qualquer remuneração fixa caso não seja fortemente justificada, uma vez que ela não constitui uma iniciativa à venda;
- prerrogativas do agente: são variáveis que vão do simples papel de intermediário à uma definição da política de marketing, o que quer dizer que recrutar um agente será, a grosso modo, ceder sua política de marketing no país objeto do contrato.

Neste caso, decisões de marketing importantes (quais produtos devem ser mais enfatizados que outros, com qual política de comunicação, quais métodos de promoção) deverão ser abertas ao agente.

É importante que a empresa possa exercer um controle sobre suas decisões e isso implicará que, desde a redação do contrato, isto seja previsto claramente.

É importante que desde o começo do contrato o agente, ou um de seus funcionários, visite a empresa exportadora para melhor conhecer os homens, produtos e os meios de produção que estes possuem, como uma condição de uma boa integração e do sucesso da relação entre ambos.

Além da estratégia de exportação existem, como comentado outras estratégias de internacionalização sem investimentos caracterizadas pelas oportunidades de desenvolvimento internacional de uma empresa que excedem largamente suas capacidades de financiamento. Neste caso, a empresa possui estratégias alternativas para sua atuação internacional sem investimentos diretos: acordos licença, acordos de "franchise", contratos de gestão, além da exportação anteriormente citada.

II.4.1.2. Acordos de Licença

Os acordos de licença podem tomar diversas formas: para a fabricação de um produto, para o uso de uma marca comercial, ou para a distribuição. Em muitas circunstâncias eles fornecem uma opção de baixo custo de penetração de mercado seja porque o licenciador não disponha do capital necessário para realizar uma implantação própria seja porque a regulamentação local dificulte ou interdicte o investimento direto para os produtos em questão.

Segundo LOUREIRO (1994), O conteúdo dos acordos de licença compreende:

- Extensão geográfica associada a distinção fabricação/comercialização e ao caráter exclusivo ou não exclusivo de suas disposições.

Em geral, o fato do licenciado receber pelo licenciador o direito 'de produção exclusivo em seu território nacional não acarreta problemas. É na definição do direito de comercialização que se colocarão as dificuldades principais. Um direito de comercialização exclusivo para o licenciado sobre mercados terceiros vai inquietar o licenciador que terá tendência, para não renunciar às vendas potenciais, a acordar um direito de comercialização não exclusivo em zonas mais vastas. No entanto, esta solução apresenta para o licenciador riscos elevados.

O licenciador deve então observar as seguintes regras:

- Outorgar direito exclusivo somente em zonas onde ele saiba que não terá oportunidades a médio e longo prazo, uma vez que um acordo de licença traz conseqüências posteriores a sua duração formal;
- Não negociar direitos, mesmo que não exclusivos, extensivos a vários territórios, caso não tenha interesse em conceder direitos de exclusividade específico a uma zona ou mercado;
- Refletir sobre as conseqüências de acordos de licença sobre sua própria imagem de marca.

Toda a negociação de licenciamento está baseada em dois elementos importantes, a saber:

- os objetivos respectivos dos dois parceiros envolvidos na negociação;
- a confiança do licenciador na capacidade industrial e comercial do licenciado.

“Um acordo de licença apresenta dois pontos antagônicos: ou o licenciado não é realmente capaz de desenvolver eficazmente o que lhe é concedido e o licenciador poderá vender uma tecnologia sem risco; ou sua capacidade é forte e, a prazo, ele pode vir a ser um concorrente do porte do seu antigo licenciador.” (LOUREIRO,1994)

Daí porque é preferível conceder períodos curtos renováveis para as licenças. Os desenvolvimentos futuros da tecnologia devem igualmente ser objeto de um exame aprofundado: freqüentemente uma cláusula de informação recíproca do licenciador (sobre os aperfeiçoamentos em relação ao objeto de

contrato) e do licenciado (sobre as modificações, inovações que ele poderá introduzir) pode ser útil.

Treinamento para capacitação do pessoal técnico: “A questão da capacitação técnica de pessoal é geralmente subestimada e mal definida nestes tipos de acordo de licenciamento.” (LOUREIRO,1994) Frequentemente os acordos de licença devem definir a quantidade de treinamento necessário (tantos homens/mês ou homens/semana), o lugar, e, de um modo geral, suas modalidades práticas e seu conteúdo.

Segundo LOUREIRO (1994), a remuneração do licenciador será estabelecida em função de negociações entre as duas partes, cujo resultado gera um compromisso:

- Do ponto de vista do licenciador; procura uma remuneração indenizatória, de maior valor caso ele considere a licença como um produto-lucro (e pouco como um modo de presença) ou que ele deposite pouca confiança na capacidade do futuro licenciado.
- Por outro lado, do ponto de vista do licenciado, este deseja pagar uma remuneração variável, ligada às vendas em proporção direta, ou mesmo, incluindo uma progressão em função dos resultados. Havendo poucas razões para o licenciador duvidar de suas capacidades, ele prefere envolver o licenciador que assim será obrigado a tomar uma parte muito mais ativa na execução do acordo de licença caso ele queira ser remunerado. Mesmo se ele duvida da capacidade do licenciado, o interesse nesta modalidade de remuneração é relevante uma vez que, em caso de fracasso técnico ou comercial que torne o acordo finalmente inoperante, ele não terá gasto nada ou quase nada.

De fato, o compromisso é feito geralmente sobre uma fórmula fixa mais variável ligada às vendas ou à produção. Ela repousará sobre uma dupla avaliação: do preço da tecnologia e das vendas esperadas pelo licenciado. Não há nada mais difícil a avaliar que o preço de uma tecnologia. Na verdade, o preço de uma tecnologia é o máximo que o licenciado está disposto a pagar, este dependendo diretamente de vendas potenciais, que um ou vários estudos

de mercado permitirão estimar, e do grau de concorrência entre vendedores de tecnologia semelhante.

Ademais, como citado em LOUREIRO (1994), a rentabilidade para o licenciador - além de uma rentabilidade financeira o acordo de licença implica algumas conseqüências, dificilmente mensuráveis, mas que a longo prazo podem ser importantes:

- o licenciado pode vir a ser um parceiro privilegiado e facilitar introduções de outros produtos sobre seu mercado nacional e eventualmente, sobre outros mercados;
- o licenciado, ao contrário, pode tentar flutuar o licenciador copiando a tecnologia e abandonando a licença sobre pretexto de inovação;
- é possível igualmente que o licenciado se torne um dos concorrentes de seu licenciador.

Estas situações são algumas das que podem acontecer num acordo de licença.

“Negociar e concluir um acordo de licença necessita uma análise do conjunto de fatores jurídicos, para os quais a ajuda de especialistas (consultores em propriedade industrial, advogados internacionais) são freqüentemente indispensáveis. O primeiro passo, é o conhecimento da legislação local do país do licenciado.” (LOUREIRO,1994).

II.4.1.3. "Franchise" ou franquia;

A franchise é um acordo no qual o franqueador fornece as marcas, a competência, o sistema de gestão e os serviços, enquanto o franqueado fornece os fundos próprios (capital), assim como um compromisso pessoal na gestão. “No seu princípio, a franchise internacional é a mesma que se pratica no contexto nacional, ou seja: freqüentemente o franqueado remunera o franqueador por um direito de entrada (freqüentemente simbólico), além de "royalties" em porcentagem sobre as vendas e, às vezes, uma obrigação de

abastecimento através de uma central de compras dependente do franqueador.” (LOUREIRO,1994)

O sistema franchise tende a criar uma vasta organização de depositários. É um modo de acelerar o desenvolvimento da empresa por uma ocupação instantânea de um conjunto de mercados.

A franchise internacional é particularmente bem aplicada nos domínios de restaurantes de alimentação rápida e da hotelaria. Os "fast-food" americanos acharam na franchise uma estratégia de desenvolvimento privilegiado: é verdade que a grande estandarização do produto e da gestão, a existência de unidades pelas quais o franqueado dispõe de capital que são a medida de uma fortuna pessoal, foram elementos favoráveis a esta estratégia de internacionalização.

A franchise internacional não é, no entanto, adaptável a todos os setores. É necessário que a atividade seja separada em pequenas entidades que é a medida de capital que atrai os futuros franqueados, freqüentemente pessoas físicas.

Segundo LOUREIRO (1994),o sistema de franchise apresenta duas vantagens essenciais como estratégia de desenvolvimento internacional:

- ela é muito vantajosa em recursos próprios para o franqueador, ou seja, ele não necessita nenhum. Os franqueados entram com o capital. Isto é essencial uma vez que freqüentemente as oportunidades de expansão internacional aparecem muito vastas em relação aos modos de financiamento de que dispõem as empresas. Particularmente para aquelas que são pequenas ou médias mas possuem um único produto sobre o qual é útil crescer rapidamente. O investimento é portanto modesto e o retorno, rápido.
- a franchise traz como elemento muito precioso um conhecimento do contexto local, já que o franqueado possui um domínio das nuances e características do mercado em que atua.
- a expansão é controlada e os riscos financeiros são pequenos.
- é um teste interessante para um produto num mercado internacional

Contudo, alguns inconvenientes podem ser detectados, como por exemplo:

- pouco conhecimento jurídico internacional sobre como realizar os acordos de franchise;
- dificuldade de uma gestão à distância por parte do franqueador;
- necessidade de fazer experimentos em mercados piloto;
- dificuldade de avaliar as vantagens financeiras deste tipo de acordo em relação às demais.

II.4.1.4. Contrato de Gestão:

Um tipo de contrato muito diferente do acordo de licença ou do acordo de franchise, é o contrato de gestão através do qual uma empresa se compromete a gerir toda ou parte das operações de uma outra companhia através de um rendimento fixo ou de uma participação nos lucros. Além das mencionadas, pode-se, ainda, utilizar uma opção de compra das ações da companhia a um preço fixado anteriormente. "O contrato de gestão pode garantir um controle sobre as "joint-ventures" ou pode ser utilizado logo que uma empresa queira tirar um benefício imediato de sua capacidade de gestão. Uma firma que foi expropriada ou comprada a força pelo governo local pode manter os lucros consentindo a continuação das operações da empresa através de um contrato de gestão." LOUREIRO (1994).

Isto permite freqüentemente, manter um controle gerencial nas situações onde os governos obrigam uma participação majoritária dos interesses nacionais.

II.4.2. Internacionalização com investimento

A internacionalização com investimento considera uma implantação física no exterior.

Esta implantação no estrangeiro pode ser feita sobre diversas formas: empresa comercial, empresa de produção, ou integrando as duas funções. Estes investimentos podem ser isolados ou bem serem integrados em um conjunto de subsidiárias (filiais, sucursais), interdependentes sobre o plano industrial ou comercial.

Isto leva a estudar os objetivos das empresas logo que elas se implantam. É necessário que a estratégia de implantação, o país e o grau de controle sobre as atividades que são desenvolvidas sejam conforme a estes objetivos.

Segundo LOUREIRO (1994), “quando um projeto de viabilidade indica para a possibilidade de diferentes países como passíveis do investimento, depara-se com o problema da escolha do país alvo, em função da própria escolha de uma estratégia de implantação particular aliada ao grau de controle que uma companhia queira exercer sobre suas atividades no estrangeiro.”

A vantagem almejada pela empresa que se implanta não é tanto ligada às reduções de custo que a mesma possa atingir mas pelo fato de desejar se aproximar de mercados e, sobretudo, que realizar importantes economias de gestão, coordenando eficazmente as atividades de uma vasta rede de subsidiárias no mundo.

Conforme vemos em LOUREIRO (1994), a implantação no estrangeiro é caracterizada por diferentes aspectos:

- investimento: ao contrário de todas as estratégias de desenvolvimento internacional já mencionadas e que requerem pouco ou nada de investimento, como diferentes formas de exportação, franchise, acordos de licença e contrato de gestão, a implantação internacional implica investimento.
- presença estável: o engajamento é muito mais importante, como por exemplo, a construção de uma fábrica de produção ou de uma rede comercial. Implica a criação no mínimo de uma sucursal (estabelecimento da empresa no exterior sem personalidade jurídica própria), e de preferência de uma filial (é uma sociedade de direito local que constitui a empresa que se

implanta). No caso em que a empresa tenha necessidade de se retirar do país estrangeiro, o desengajamento implicaria, neste caso, na dissolução de uma estrutura jurídica.

- o controle: a noção de grau de controle é essencial na motivação da implantação. A empresa controla melhor suas operações se possui o capital e fabrica seguindo seus próprios métodos. A implantação pode assumir diferentes formas segundo a atividade, a existência ou não de parceiro local e o fato de se tratar de um investimento isolado ou de se integrar num conjunto de subsidiárias.

Ainda, existem diferentes tipos possíveis de subsidiárias como:

- empresa comercial: trata-se de uma empresa com 100% de capital de um único investidor, que dispõe de uma rede, meios de estocagem, de encaminhamento e eventualmente de distribuição. Ela pode igualmente dispor de uma certa autonomia na definição da política de marketing no país onde ela é instalada.
- empresa de produção: ela produz com uma porcentagem variada de integração local (a Integração local representa a porcentagem do valor agregado da subsidiária e dos consumos intermediários de origem local em relação ao preço de revenda final) e uma relativa autonomia na gestão da produção. A "empresa atelier" é o caso de uma implantação que visa essencialmente lucrar das condições locais vantajosas (baixo custo de mão-de-obra e vantagens fiscais dentre outras). Ela é geralmente criada por transferência de uma atividade de produção e é dotada de uma autonomia limitada de gestão.
- empresa mista: uma subsidiária pode também atuar em atividades comerciais e industriais ao mesmo tempo sem que estas sejam necessariamente realizadas nos mesmos produtos. Ela pode, por exemplo, em parte vender produtos importados da matriz, em parte fabricar outros produtos destinados a serem exportados para a sociedade mãe ou outras empresas subsidiárias.
- empresa integrada: se uma subsidiária fabrica e vende os mesmos produtos, ela constitui uma entidade de gestão a parte inteira, portanto, integrada.

- a existência de um sócio local: deve-se definir se a empresa subsidiária é inteiramente controlada (gestão a parte inteira 100% de capital de um único investidor) ou se o poder de gestão é dividido com um parceiro local. Cabe aqui uma observação: 'Inteiramente controlada' não significa rigorosamente deter 100% do capital: o controle pode ser efetivo se os acionistas minoritários são dispersos. No caso de uma implantação no estrangeiro ser feita em conjunto com um parceiro local, é clássico empregar o termo "joint-venture".

"As "joint-ventures", representam uma forma muito utilizada de implantação no exterior, uma vez que muitas legislações nacionais sobre o investimento estrangeiro transformaram-na em obrigatória." LOUREIRO (1994) Por outro lado, um parceiro local pode assegurar uma melhor penetração no contexto econômico, institucional e cultural do país de destino.

- investimentos isolados e lógica de integração: numa implantação no estrangeiro, existe uma diferença entre um investimento isolado e aquele que se integra numa rede de empresas subsidiárias comerciais ou de produção. Este aspecto está diretamente ligado às determinações dos objetivos estratégicos inerentes a cada empresa.

Segundo LOUREIRO (1994), pode-se classificar os objetivos de uma empresa em particular em três grandes categorias, ou seja: os objetivos de presença, de diminuição de custos e de aumento de competência.

categoria 1 - objetivos de presença:

Freqüentemente, no caso de oligopólios internacionais, o objetivo de uma implantação é de assegurar uma presença, seja para antecipar-se aos principais concorrentes, seja para igualar-se a eles num país onde alguns já estão bem implantados.

Mas a presença raramente possui como única motivação a concorrência entre os oligopólios internacionais. Ela se apoia freqüentemente sobre necessidades ligadas ao ambiente local: os fluxos de exportação para um país se tornam muito importantes e vem se juntar aos desequilíbrios da balança comercial.

Uma empresa pode então ter interesse em colocar obstáculos não tarifários ou iniciar campanhas de imprensa desfavoráveis. Ela, então, instala uma filial que não fabrica necessariamente os produtos correspondentes ao fluxo de exportação, permitindo-a obter de alguma maneira sua "naturalização", de ter moralmente a cidadania do país de destino vindo a ser um produtor local e não mais, exclusivamente, um importador.

categoria 2- diminuição de custos:

É claramente o objetivo de uma "empresa atelier" ou de uma operação de deslocalização (consiste em transferir, ou deslocalizar, uma produção de um país para um outro). Esta pode ser igualmente a motivação para a criação de uma empresa subsidiária comercial; uma vez que dado um fluxo de exportação contínuo e volumoso, os custos e dificuldades de gestão no país de origem tornam-se importantes, evidenciando a necessidade de estar presente no mercado alvo. Aliado a estes fatos, soma-se as vantagens, quando existente, de eliminação das despesas com remuneração de agente.

Uma outra vantagem refere-se aos argumentos de economia de escala e também do conceito de curva de experiência, que compreende igualmente o processo de aprendizagem e as inovações tecnológicas. Este impacto pode ser medido na implantação no exterior, que consiste freqüentemente na produção de um ou vários produtos da sociedade mãe desenvolvendo, desta maneira, correntes de exportação provenientes de outras empresas subsidiárias ou da matriz, o que permite, no conjunto do sistema produtivo do grupo, o crescimento do tamanho da produção e portanto de reduzir os custos unitários.

categoria 3 - aumento de competência:

Geralmente, trata-se antes de um subproduto que de um objetivo de implantação: a empresa aumenta sua competência formando através de experiências de implantação e de desenvolvimento de empresas subsidiárias, pessoal que pode transmitir ao conjunto da estrutura uma experiência internacional.

Progressivamente, os investimentos se integram a uma lógica industrial e numa estratégia de concorrência - cooperação entre oligopólios em escala mundial.

Os principais critérios, destacados por LOUREIRO (1994), que devem ser levados em conta na avaliação para a seleção de um país de implantação no exterior são:

1. Critérios Econômicos gerais, como PNB e Renda per capita;
2. Critérios de Balança Comercial;
3. Critérios de Risco Político, como tipo de regime político;
4. Critérios de Nível de Vida;
5. Critérios de Custo, como custo e disponibilidade de fontes de energia e produtos industriais essenciais;
6. Critérios Sociais, como nível de encargos sociais e custo de mão-de-obra;
7. Critérios Fiscais e Jurídicos.

Suposto a existência, na empresa mãe, de recursos financeiros e humanos necessários à implantação no exterior, a natureza das atividades da futura sociedade é determinada pelos objetivos da empresa mãe. Sabe-se onde se implantar, o que fazer, mas não como o fazer.

A partir daí coloca-se o problema do grau de controle sobre o processo de implantação que é necessário construir.

Na verdade, a implantação pode se fazer:

- por aquisição de uma empresa existente ou criação de uma filial
- com um parceiro local ("joint-venture") ou sem.

Assim, "no caso de um parceiro local ter optado pela criação de empresa subsidiária integrada, e se este último não possui nenhuma experiência industrial, será necessário ter em mente, no acordo que será feito com ele a colocação, à disposição da "joint-venture", de pessoal de alto nível, competente em matéria de gestão de produção." (LOUREIRO, 1994).

De fato, dois elementos intervêm inicialmente de modo significativo:

- elemento externo: legislação local que impõe um parceiro local; e

- elemento interno: depende da política geral da empresa, a aceitação ou não de um parceiro.

Face a estes incômodos regulamentares e ignorando o fato que exista ou não localmente parceiros potenciais confiáveis, a empresa pode reagir de duas maneiras: aceitar como um mal necessário, ou recusar totalmente.

Quanto mais uma empresa dispõe de meios importantes, e de uma tecnologia que ela não deseja ver divulgada, mais ela será aversa a ter um parceiro local.

A decisão de implantação é interativa e não simplesmente linear e ela se realiza freqüentemente em um universo do possível muito restrito.

Assim, ressalta PORTER (1986), mesmo que logo que a empresa que se implante está pronta a fazê-lo com um parceiro local, imposto pela legislação, e por via de aquisição parcial, da participação no capital de uma empresa existente, não é necessariamente verdade que exista num país dado e num tipo de atividade precisa, uma firma a adquirir.

Pode não existir alguma empresa, em todo caso, que esteja pronta a deixar entrar um parceiro estrangeiro no seu capital. Será preciso então encarar uma criação de uma empresa com 100% de capital próprio e o perfil desejável do parceiro local necessário será modificado, caso se parta para uma aquisição de empresa. Mais, o acordo final pode tomar formas muito diversas e combinar, de fato, várias estratégias de implantação e de presença no estrangeiro em torno de um investimento direto. Por exemplo:

- a empresa realiza um investimento direto por aquisição total de uma empresa existente tendo, como parceiro, um banco local;

A operação de implantação é a mais difícil que a empresa internacional tem a realizar. Ela supõe o reconhecimento de um grande número de escolhas (itens) assim como do ambiente econômico e social do país-alvo de implantação, além das relações com o parceiro local.

Neste sentido, segundo LOUREIRO (1994), pode-se indicar alguns problemas normalmente citados:

1. A falta de recursos:

Problema freqüente ligado a ambições da empresa que não necessariamente possui os meios para os realizar. Dois casos se apresentam:

- a falta de recursos é ignorada, em particular por sub-estimativa de necessidades financeiras reais (não reconhecimento de necessidades de capital de giro, de investimento comercial, de dificuldades de iniciação e portanto de perdas iniciais).
- no segundo caso a empresa, sabendo dispor de recursos limitados, aceita que sua escolha seja viesada: aceita um parceiro local, que a legislação não lhe impõe, porque não pode fazer frente sozinha ao investimento. Só após, a empresa percebe que divide o poder. Seus objetivos e os do parceiro local, não sendo necessariamente convergentes, podem conduzir diretamente ao insucesso;

2. A má apreciação das competências da empresa adquirida ou do parceiro e de sua correspondência/complementaridade com a empresa que se implanta. Pressupõe um estudo rigoroso das condições da empresa a adquirir/parceiro local;
3. Incompreensão ou ignorância dos elementos essenciais do mercado local e das regras de marketing elementares. Pressupõe um reconhecimento "a posteriori" das condições de mercado face ao produto e do composto de marketing "competitivo": distribuição, produto, preço, promoção;
4. Boa e má gestão das operações de deslocalização: na transferência de atividades baseada no uso de mão de obra intensiva do país sede em direção a um país a baixos salários ou com condições especiais para atrair investimentos, o tipo de gestão a ser adotado é vital para o sucesso. Daí prevê-se um estudo de implantação bem elaborado; um projeto importante não pode ser desenvolvido sem uma equipe "in loco", possuindo experiências dos problemas de implantação no estrangeiro, definição prévia e sólida das responsabilidades respectivas no caso de se utilizar um parceiro local;
5. Levantamento e análise da força de trabalho local e de sentimentos nacionalistas;

6. Ignorância de leis essenciais do país alvo de implantação. Pressupõe aqui, a necessidade de aconselhamento jurídico por advogados especializados no assunto;
7. Qualidade das relações com o parceiro local. Podem ser estabelecidas relações de grande confiança como, também, o inverso. É necessário que o acordo, originando a "joint-venture", precise ou permita precisar todas as questões que podem dar matéria a conflitos.

III. O Caso da Natura

III.1. História da Natura

A Natura nasceu em 1969, com um capital mínimo de US\$ 9.000, através de uma sociedade entre Antonio Luiz da Cunha Seabra e Jean-Pierre Berjeaut, filho de um empresário francês dono de um pequeno laboratório. Inicialmente, instalada em um prédio de fundo de quintal no bairro da Vila Mariana, em São Paulo. Tinha apenas sete funcionários e algumas formulações de cosméticos dadas a Jean-Pierre pelo pai. Com o tempo, adquiriram e reformaram uma antiga borracharia e criaram uma loja onde vendiam e faziam consultoria em cosmética, um traço que permanecerá como característica marcante da empresa.

Em 1974, a empresa passa a vender de forma direta, sistema de venda que dará uma vantagem competitiva muito forte ao longo de seu desenvolvimento. Nesse sentido de sua evolução, associou-se a outros empreendedores para que ampliasse sua posição industrial e de comercialização. Unem-se ao grupo, então, quatro empresas de distribuição e a L'Arc en Ciel, uma indústria de maquiagem, que atuaria de forma independente.

Os anos 80 foram anos fundamentais para sua história atual. Dois fatos ganham destaque para a atual situação da empresa. Primeiro, uma crise acionária, ao final da década desembocou numa fusão das cinco empresas e na saída de um de seus sócios fundadores, Jean-Pierre Berjeaut. Por outro lado, foi crucial para a capitalização da empresa para seu reforço e crescimento nos anos recentes.

Em 10 anos, de 1979 a 1989, a Natura viu seu volume de negócios crescer nada menos que 34 vezes (quadro 1 em anexo), num período caracterizada pela grande saída de empresas em seu setor de atuação. E talvez tenha sido esse o motivo principal de seu “boom” de crescimento, ou seja, as oportunidades deixadas pela saída dos concorrentes diretos do setor.

A passagem para os anos 90 é caracterizada por uma revolução corporativa, após a completa mudança na arquitetura societária. Inicia-se um novo período para a firma com a criação de nova estrutura, começa também o processo de profissionalização e o desenvolvimento da atual filosofia Natura, com ênfase em valores e crenças que diferenciem e identifiquem seus produtos com seus consumidores.

Nesse período, beneficiada pela capitalização contínua dos prósperos anos anteriores, a empresa investiu fortemente também em qualidade, pesquisa e desenvolvimento, fatores fundamentais para enfrentar os desafios competitivos que a abertura e a globalização da economia impõem no final deste século.

III.2. Discussão das Estratégias de Crescimento da Natura

Eleita empresa do ano, indicador de excelência criado pela revista Exame Melhores e Maiores, a Natura tem enfrentado dificuldades significativas de forma bastante competente e satisfatória, principalmente num período de grande crescimento da concorrência no setor de higiene e limpeza, devido à forte atração das margens elevadas de lucro, existentes nesse segmento. Para se ter um idéia, apesar do aumento da concorrência com a entrada de novos concorrentes no país, o setor de higiene e limpeza ainda manteve uma margem de 3,6% de lucro líquido sobre vendas após ajuste do imposto de renda, superando vários setores, e o valor médio das 500 maiores e melhores para o ano de 1997, segundo dados de Indicadores Setoriais contidos na Revista Exame Maiores e Melhores.

O processo de crescimento da empresa nos anos 90 tem tido como objetivos, no plano nacional, a expansão seletiva para novas categorias de produtos, com apoio centrado na força de sua marca e imagem, e a expansão para atuação de cobertura geográfica em todo o país. Logo sua política de crescimento e diversificação de produtos tem tido como motivo não somente o aproveitamento de oportunidades que surgem ou a tentativa de diminuição da fragilidade da demanda. O motivo principal tem sido a criação e execução de

uma política deliberada para o crescimento com grande aplicação de recursos para desenvolvimento de competências em suas várias áreas e com forte inovação dos produtos e diversificação da linha completa de produtos.

Para alcançar as metas ou objetivos traçados, a empresa procura fortalecer e construir competências relacionadas a três itens estratégicos essenciais para o sucesso neste ramo de negócios: a marca, o canal de distribuição e os produtos.

A marca forte em certos tipos de indústria como o segmento de cosméticos deve ser encarada como um patrimônio com seu valor dado a peso de ouro. E a Natura desenvolveu não só uma marca mas um conjunto de conceitos, crenças e valores que reunidos constituem a imagem Natura.

Essa imagem é desenvolvida tendo por trás um conjunto de crenças que concebem a ética da empresa, onde o sucesso está não simplesmente em vender o produto e se fazer rentável, mas na existência da coerência entre suas crenças e suas práticas. Assim, a razão de ser da empresa é definida pela criação e comercialização de produtos e serviços que contemplem e promovam o binômio bem-estar/estar bem. Veja quadro com nossas crenças

Esta forma de condução dos negócios baseada em valores éticos no relacionamento com o mercado, ou público-alvo, tem conquistado adeptos e mostrado excelentes retornos no decorrer do tempo para as empresas que atuam desta forma, pois essa postura ética se reverte de maneira positiva para a imagem da empresa.

A forma de ver o mercado também é influenciada por esta ética e empenhe uma tradição de sua forma de interpretação. Dessa forma, a abordagem utilizada transforma-se do Marketing de Guerra baseado na captura para a atração característica do Brand Equity. O mesmo se dá para a transparência ao invés das paredes, da competição ao invés da proteção, e relações de qualidade, como identidade e valores, no lugar de leis de defesa do consumidor.

Assim, toda essa transformação se reflete na forma de atuação do marketing. Este tem como prioridades criar e construir relações com os consumidores e com as consultoras. Nesse sentido, a Natura não faz apenas

marketing. A Natura busca exercitar sua identidades, crenças e valores através de seus produtos e serviços.

Os conceitos de marketing relacionam a marca, que tem como identidade a verdade; o produto, que se associa com verdade em cosmética e seus canais de distribuição, que estão baseados em relações de verdade. Para que seja perfeita a passagem desta mensagem, a Natura processa a comunicação da marca no seguinte sentido: produtos, consultoras, consumidor; depois utiliza a mídia formal através de apresentação singular mostrando sua visão e conceitos.

Seu canal de distribuição baseado na venda direta é a segunda competência estratégica da Natura que explica o seu sucesso. Este sistema de distribuição de vendas diretas possui atualmente um total de 206.000 revendedoras (ou consultoras, nome dado pela empresa) e é o canal exclusivo de vendas da firma que é considerada excelente neste tipo de venda.

A importância da existência desse canal de distribuição é devidamente valorizada pela Natura, pois seu significado estratégico é muito importante na indústria de cosméticos e num país grande como o Brasil. Dessa forma, a empresa também desenvolve com base em suas crenças uma relação de fidelidade com suas representantes, pois observa que estas são a própria imagem de seu produto.

Ademais, seu conceito de consultoria entende que cada representante não é uma especialista em cosmética e sim procura desenvolver e atender as necessidades do cliente de uma forma personalizada e baseada na transparência e no relacionamento pessoal.

O terceiro item estratégico da Natura baseia-se em seus produtos. Estes são desenvolvidos para preencher os seguintes requisitos:

- Verdade em cosmética - ou seja, devem ter eficácia comprovada sem existência de falsas promessas ou esteriótipos, garantindo satisfação ao cliente, informando e dando segurança no seu uso. Deve também ter um serviço de atendimento eficiente;
- Solução única para cada problema ou necessidade do consumidor;

- Desenvolver conceitos básicos - como embalagens, possuir refil para os produtos e outras características exigidas pelo consumidor.

Por outro lado, são produtos altamente avançados tecnologicamente e baseados na marca forte e em valores. Apresentam elevado nível de fidelidade de seus consumidores, tendo esta característica comprovada através da pesquisa de mercado onde a marca Natura foi, por dois anos consecutivos, avaliada com ótimos índices.

A força desses três itens estratégicos, ou seja, a marca, o canal de distribuição e os produtos são fundamentais para o sucesso da Natura no mercado. ver quadro “a força dos três”

Essa definição da estratégia competitiva, baseada em uma política geral para o crescimento, tendo as metas e objetivos acima estabelecidos, tem sido definida sob a análise das possibilidades da firma frente a seus fatores internos, relativos aos seus pontos fortes e fracos e à valores pessoais implementados, aos seus fatores externos, relativos ao seu estudo da indústria e concorrência e as suas expectativas gerais da sociedade.

Dessa forma, os pontos fortes da Natura podem ser explicitados abaixo:

- Marca forte;
- Portfólio de produtos dinâmico e com alta tecnologia;
- Relação próxima e fortalecida com consumidores;
- Modelo único de venda direta;
- Logística altamente eficiente;
- Serviços flexíveis e de classe mundial - com atendimento através dos consultores, da Internet ou da central on Line;
- Performance financeira excepcional;
- Corpo de colaboradores de alto nível, motivados e alinhados.

Os pontos fracos devem ser os relacionados as suas limitações quanto ao financiamento em maior volume desse processo de crescimento. Suas escolhas tem envolvido a utilização principalmente de recursos próprios e a não associação com outros parceiros, para que não perca o controle da gestão da empresa. Além disso, a abertura do capital também é descartada.

Dessa maneira, esses fatores atuam como limitantes aos elevados custos que têm sido necessários.

Atualmente, a Natura anunciou um investimento de R\$ 100 milhões na construção de uma nova fábrica que deverá quintuplicar sua capacidade produtiva atual. Além disso, seus gastos somente com P&D são bastante elevados, algo em torno de R\$ 40 milhões anuais. Mas ainda muito aquém das gigantes do setor como a líder Avon. Este volume considerável de recursos necessários, apesar da ótima saúde financeira da empresa e de seu histórico de lucratividade contínua, pesa negativamente na formulação de expectativas quanto ao futuro.

Ainda, o estudo da concorrência e das características da indústria do setor da Natura nos esclarece sobre alguns aspectos relativos a definições estratégicas de crescimento. A atividade que este setor de cosméticos tem é relativamente grande devido a possuir uma rentabilidade superior a de muitos setores. Contudo, devemos observar a atuação das forças competitivas para elaborarmos um panorama geral que nos auxilia a entendermos as condições e características da indústria na qual se insere a firma.

A ameaça de entrada de novos competidores tem sido um fator importante, principalmente se reduzirmos o ambiente estudado ao nosso país. Assim a contabilização de queda na rentabilidade, se pensarmos somente com a variável da entrada de novos competidores, fortes e mundialmente estruturados, essa é uma possibilidade real. Durante essa década de abertura comercial vários casos de entrada de novos concorrentes têm sido registrados. Um exemplo é a japonesa Shiseido, que fatura 07 bilhões de dólares por ano, distribui seus produtos no Brasil por meio de um representante e não descarta a possibilidade de implantação de uma fábrica aqui num futuro imediato. Já a americana Mary Kay, que concorre frontalmente com a Natura no mercado de vendas diretas, acaba de se instalar e prevê lançar 150 de seus 200 produtos no país. O grande potencial do mercado tem sido o fator de atração.

O desenvolvimento de barreiras de entrada pela Natura utilizando fontes como economias de escala, diferenciação e estruturação de importante canal de distribuição é um fator importante para a empresa, mas nesse setor

ainda não pode impedir a entrada de grandes internacionais. O mesmo deve ser relacionado à possibilidade de retaliação prevista. Contudo, no futuro esta indústria deve ser muito concentrada de forma global por três ou quatro potência. É o que revela o ritmo de fusões e aquisições extremamente veloz onde somente nesta década, por volta de 36 aquisições, envolvendo um volume aproximado de 15 bilhões de dólares, ocorreram segundo um estudo de MORGAN.

Logo o que vemos neste setor é um crescimento acirrado de intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, o que pode afetar a rentabilidade do setor e mesmo o padrão de ação-reação atual. No quadro atual, observamos que esta força age de forma moderada com existência de certas características que definem a forma de ação competitiva. Esta nem tampouco com uma competição feroz baseada em guerra de preços. Suas estratégias envolvem muito mais diferenciação do produto, fortalecimento da marca e outras formas de competição. Através destas ações também tentasse lidar com a pressão dos produtos substitutos, entretanto, a maior preocupação deve existir com substitutos que apresentem melhor relação preço-desempenho e indústrias de lucros altos.

Outro aspecto que influi na rentabilidade do setor ou indústria é o poder de negociação dos compradores que pode forçar a queda nos preços ou melhoria da qualidade entre outras exigências. Esta força para esta indústria costuma estar relacionada ao poder que tenham os logistas e demais tipos de canais de distribuição similares a este. Contudo, neste setor, a utilização da venda direta tem sido a chave para amenizar este tipo de força competitiva. Esta tem sido a estratégia da Natura. Você não encontrará colônias e xampus da Natura na drogaria da esquina, nem na mais conceituada boutique. Mas é provável que já tenha sido procurado por uma de suas 206.000 revendedoras que ao passar a diante os cosméticos, acrescentam mais 30% do preço.

Tão custoso quanto triplicar o número de consultoras, como fez a Natura nesta década (massificando os cursos de vendas em fitas de vídeo), foi reforçar a logística e as comunicações para receber aumentos galopantes de encomendas. A empresa investiu 19 milhões de dólares na instalação de uma

central telefônica e contratou 300 pessoas para operá-la. Ao custo de 1,5 milhão de dólares, importou da Áustria um equipamento capaz de selecionar e preparar para remessa uma caixa com 30 itens em média, comandada por um computador que ordena os pedidos. Antes a tarefa era feita por funcionários, à razão de 300 caixas por hora. Hoje são 800.

Esse crescimento foi planejado através de estudos sobre o potencial de consumo em novos mercados regionais.

A última força competitiva que deve ser considerada é o poder de negociação dos fornecedores. Neste setor, a existência de grande concorrência, não diferenciação do produto e força das indústrias, contudo, minimiza a atuação dessa força. O poder dessa força frente à Natura não é grande devido às características citadas acima, possuindo essa um número relativamente grande de fornecedores e um volume de compras elevado.

A análise destas forças e dos demais fatores determinantes do processo de crescimento quando relacionados à indústria de cosméticos e à Natura, nos possibilita certas observações quanto às estratégias competitivas que estão sendo planejadas e implementadas pela firma. Desta forma e de acordo com a análise teórica a Natura tem assumindo uma ação de forma a posicionar a empresa de modo a melhorar suas capacidades frente ao conjunto de forças competitivas existentes. Resta saber se essas ações serão suficientes para superar as imensas dificuldades que a empresa tem enfrentado.

III.3. Discussão do Processo de Internacionalização da Natura

A determinação da opção de estratégia de internacionalização pode ser feita, simplificada, primeiro pela identificação das alternativas possíveis de acordo com os objetivos da empresa. Estas alternativas estão expostas no capítulo 2 e compreendem desde a simples exportação dos produtos, sob suas diversas formas, até a realização do IDE. Segundo, poder definir a alternativa de expansão em função das competências e recursos que são exigidos neste tipo de estratégia de internacionalização.

Segundo LOUREIRO (1994), “quatro tipos de objetivos aparecem, conforme já mencionado anteriormente:

- objetivo de presença nos mercados: crescimento de participação de mercado e diminuição de risco comercial;
- objetivo de diminuição de custos de provisionamento e de redução de riscos industriais, administrativos e políticos;
- objetivo de reforçar competência em pesquisa e gestão;
- objetivos financeiros: rentabilidade e diminuição de riscos financeiros.”

Dependendo do tipo de estratégia de internacionalização adotada, a empresa pode atingir um ou mais desses objetivos. Assim, a alternativa de exportação compreende a obtenção dos objetivos de presença no mercado alvo e os objetivos financeiros relacionados com os ganhos realizados com a venda. Já a implantação de uma subsidiária comercial num outro país, realiza todos os objetivos sendo que o objetivo de reforço das competências de pesquisa e gestão fica restrito aos ganhos com o marketing.

A Natura iniciou seu processo de internacionalização há mais de cinco anos, através de contratação de distribuidores com modelo de vendas diferente do realizado no Brasil. A intenção inicial era então somente a de tornar conhecida a marca nesses mercados.

Ao longo do tempo, foi desenvolvida a estratégia de atuação local através de subsidiária comercial, iniciando a construção de uma mentalidade de corporação multinacional brasileira. Dessa forma, os objetivos explicitados neste processo têm sido de aproveitamento de oportunidades no exterior e devido a fatores competitivos.

Atualmente, os países abrangidos são: Chile, Peru, Argentina, Bolívia e Portugal, os quais tiveram um desempenho no ano de 1997 de 770 mil itens vendidos e um volume de negócios de 11,9 milhões de dólares. Em contrapartida, de uma venda total nacional de 73 milhões de itens, com um volume de negócios de 850 milhões de dólares.

Os produtos são os mesmos que são comercializados no país e também o modelo de marketing e vendas. Para que este modelo seja implantado nos países, competências são desenvolvidas como conhecimento

da cultura local, gestão concentradas em comitês e participação ativa da matriz na gestão, além de outro recurso fundamental para o sucesso, ou seja, o desenvolvimento de habilidades na gestão do canal de distribuição no exterior. Os recursos que a empresa possui e desenvolve para atuar são, ainda, a contratação de gerentes gerais no país-alvo, alguns ex-patriados e, principalmente, forte treinamento no Brasil.

As oportunidades de internacionalização são criadas a partir de dois meios principais: 1) internamente, através da elaboração do Plano Estratégico Natura e; 2) externamente, através da participação ativa em feiras e congressos ligados ao setor. O jeito Natura de trabalhar em equipe também fica evidente na hora de definir os rumos estratégicos da empresa. Estas decisões são discutidas por um comitê de planejamento, que avaliam os pontos fortes ou não sobre cada escolha em direção à internacionalização; Tudo é discutido com todos os executivos dos diferentes níveis em comitês, periodicamente, ou seja, em encontros realizados a cada três meses com os presidentes. Atualmente, também participam dos encontros, o pessoal da supervisão e o objetivo é atingir a base da organização. Desta forma, as decisões não ficam restritas somente ao nível da diretoria.

Na consideração do país a ser escolhido para a expansão, vários critérios são observados, como: o potencial econômico, os custos e a mão-de-obra local. Também os relacionados aos riscos, seja este jurídico ou não, e os problemas fiscais também são importantes. Entretanto, é curioso notar o destaque dado a um aspecto que, normalmente, não é observado neste tipo de escolha, por outras empresas. É preferido o país nos quais os hábitos e atitudes combinem com a maneira da Natura em fazer desenvolver o canal de comercialização. Isto, sem dúvida, está intimamente realizado com as competências estratégicas da Natura e a tentativa de sua transposição para outras culturas.

Segundo este importante critério, fica fácil observar a tendência de expansão, principalmente, para os países latino-americanos, além de Portugal, devido à proximidade relativa dessas culturas, mesmo que isso signifique não estar presente no eixo Paris - Nova York - Tóquio.

Em relação as outras áreas, a estratégia ou tem utilizado o mesmo modelo brasileiro ou tem tentado ser adaptada aos objetivos de cada ação estratégica. Assim, a política dos mercados humanos como vimos tem que ser desenvolvida localmente e a escolha do país tem fundamental importância nesse sentido. A tecnologia tem sido desenvolvida toda no Brasil com utilização de um volume considerável de recursos. Com relação às finanças, a tática utilizada tem sido de minimizar o risco com um capital mínimo no início da operação. E parece que esses procedimentos tem dado resultado. Atualmente, a participação da internacionalização está em 30% do faturamento da empresa e os planos de expansão para daqui a 10 anos compreendem a presença em pelo menos mais doze países.

Esta tem sido a estratégia adotada pela Natura em seu processo de crescimento e internacionalização, como um caminho para expandir o negócio e atuar globalmente. A avaliação dessa estratégia, levando-se em consideração seu objetivo primordial de crescimento e realização de lucros como empresa privada que é, deve levar em consideração as expectativas de sucesso dessa estratégia, já considerados os recursos e competências necessários para tal opção de crescimento.

Uma alternativa que deveria ser discutida seria a de destacar a importância preliminar à internacionalização de solidificação da posição competitiva no mercado interno, particularmente em função do avanço de marcas internacionais no Brasil, a partir do processo de abertura iniciado no início da década. Esta hipótese parece plausível, principalmente quando levamos em consideração o nível de dificuldades que esta empresa deve enfrentar nos próximos anos.

Ainda, segundo a teoria desenvolvida no capítulo 1, PENROSE (1972) orienta que a concorrência leva a que o crescimento e a diversificação da firma seja limitada com reforçamento das áreas nas quais esta firma já participa.

Contudo, a evolução para a atuação em indústrias globais, leva a que a empresa assim estruturada adquira uma série de vantagens que podem compensar os riscos e mostrar a opção da internacionalização como a melhor

escolha. Esta alternativa da construção de uma empresa global tende trazer outras vantagens a trazer benefícios como ganhos de escala na produção e na logística, devido a centralização das operações, além dos ganhos relacionados às curvas de experiência e o aumento de poder de negociação das compras, diretamente relacionado ao aumento de seu volume.

Em contrapartida, também os obstáculos são consideráveis e intimamente relacionados às dificuldades específicas relativas aos locais de expansão da internacionalização. Contudo, de fato, entendo que a alternativa de uma internacionalização com opção alternativa de “concorrência global com linha ampla” (PORTER, 1986) de produtos é a melhor estratégia pois aproveitando as fontes de vantagem competitiva global a Natura poderá, utilizando recursos substanciais aos quais tem tido acesso por seu alto nível de lucratividade, obter diferenciação, num longo horizonte de tempo, de seus produtos a nível global, ingrediente fundamental para seu sucesso ser expedido a nível internacional.

Bibliografia

ANSOFF, Igor. "A Nova Estratégia Empresarial" , São Paulo, Atlas, 1990.

CHESNAIS, F.. "A mundialização do Capital", São Paulo, Xamã, 1996.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. "Acumulação e Crescimento da Firma: um estudo de organização industrial", Rio de Janeiro, Zahar, 1981.

LOUREIRO, Fernando A.A.V. "Internacionalização de Empresas: estratégia e ação", Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo, 1994.

PENROSE, Edith. The theory of growth of the firm, J. Wiley & Sons, New York - 1959 (trad. Port. Cap. 7): A Economia da Diversificação, in ERA vol. 19, n. 04, out/dez 1979 - FGV.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de Indústrias e da concorrência, Rio de Janeiro, Campus, 1986.

POSSAS, " Estruturas de Mercado em Oligopólio", São Paulo, Hucitec, 1990.

ANEXOS

Quadro 1

Crenças da Natura

A vida é um encadeamento de relações.

Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente.

⇒ Acreditamos profundamente que na percepção da importância das relações exista a oportunidade de uma grande revolução humana na busca da paz, da harmonia, da beleza do ser.

A busca permanente do aperfeiçoamento é que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.

No mundo, cada se, cada país, tem potencial para se aperfeiçoar e para aperfeiçoar suas ações.

⇒ Acreditamos que o processo de busca desse aperfeiçoamento é sempre gerador de conquistas, enriquecimento e sabedoria.

O compromisso com a verdade é o caminho para o aperfeiçoamento e qualidade das relações.

Na sociedade de consumo em geral, e no mundo dos cosméticos em particular, têm prevalecido o engano, o ilusório, na busca do êxito a qualquer preço.

⇒ A sociedade perde assim a oportunidade de viver relações baseadas em verdades, que personalizam e aperfeiçoam indivíduos e organizações. Acreditamos que o compromisso com a verdade é o caminho para uma evolução transformadora em todas as relações, tanto pessoais quanto de mercado.

A vida se manifesta através da diversidade.

Quanto maior a diversidade, maior a riqueza e vitalidade de todo o sistema, de toda a rede de relações. É assim na ecologia ambiental. Assim é também na ecologia das relações humanas.

⇒ Acreditamos que do cultivo da interação entre os diferentes, gera-se a energia necessária à evolução dos indivíduos, das organizações e da sociedade.

A busca da beleza, enquanto aspiração da alma, da mente e do corpo, deve estar liberta de preconceitos e manipulações.

A beleza é um legítimo anseio de todo o ser humano. Frequentemente em nossa sociedade ocorre a manipulação deste anseio, com imposição de estereótipos e preconceitos que estabelecem para a beleza padrões de idade, raça e comportamento.

⇒ Acreditamos que na desmistificação desta atitude e na relação harmoniosa de nossa mente, cultivando e preservando nosso corpo, existe a possibilidade da beleza cada vez mais se manifestar e ser percebida.

A empresa é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e perpetuação estão ligados a sua capacidade de contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade.

A partir do fundamental repensamento do papel e tamanho do Estado no mundo moderno, a empresa passa a ter uma responsabilidade ainda maior em relação ao futuro e ao crescimento sustentado da sociedade.

⇒ Acreditamos que seu valor se amplia proporcionalmente à sua capacidade de estabelecer relações de qualidade com consumidores, consultoras, colaboradores, fornecedores, acionistas e toda a comunidade, promovendo seu enriquecimento material, emocional e espiritual.

Fonte: Home Page Natura.

[Http://www.natura.com.br](http://www.natura.com.br)

Quadro 2

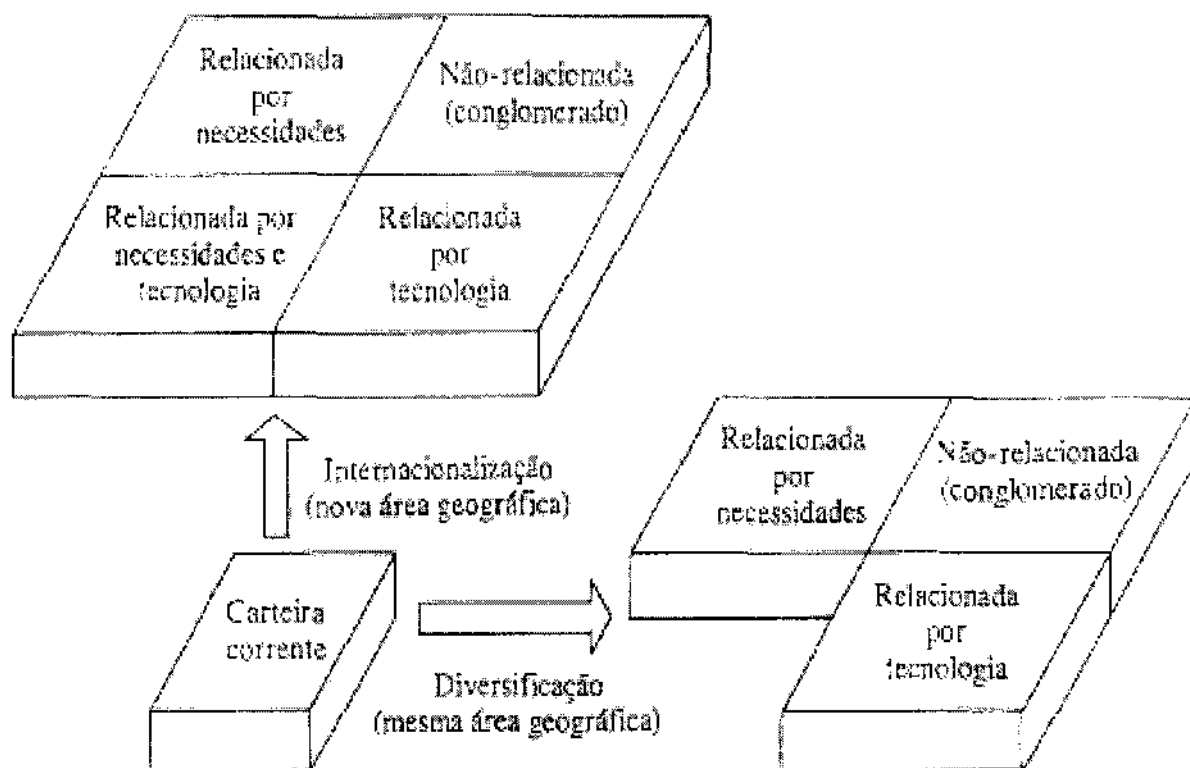
A força dos três

A Natura é o resultado de três forças indissociáveis: suas crenças, representadas na essência pela **marca**; a eficiência de sua tecnologia, representada na prática por seus **produtos**; e o atendimento personalizado, representado no cotidiano por suas **consultoras e seus consultores Natura**. Da integração dessas forças nasce o valor de cada uma delas. A marca não existe sem o exercício de suas crenças, desde a criação de seus produtos até a vivência de todas as suas relações. Quando ausente uma marca inspiradora, os produtos perdem a possibilidade de expressar inovações e diferenciais; e a existência de um canal habilitado dificulta a percepção de seus valores. Filosofia da marca, satisfação efetiva proporcionada pelos produtos, cultivo contínuo de relações com clientes viabilizam evolução e crescimento permanentes. O crescimento da Natura e seu valor para a comunidade se explica pela interação dessas três forças. E é também aí que reside o sucesso de seu futuro.

Fonte: Home Page Natura.

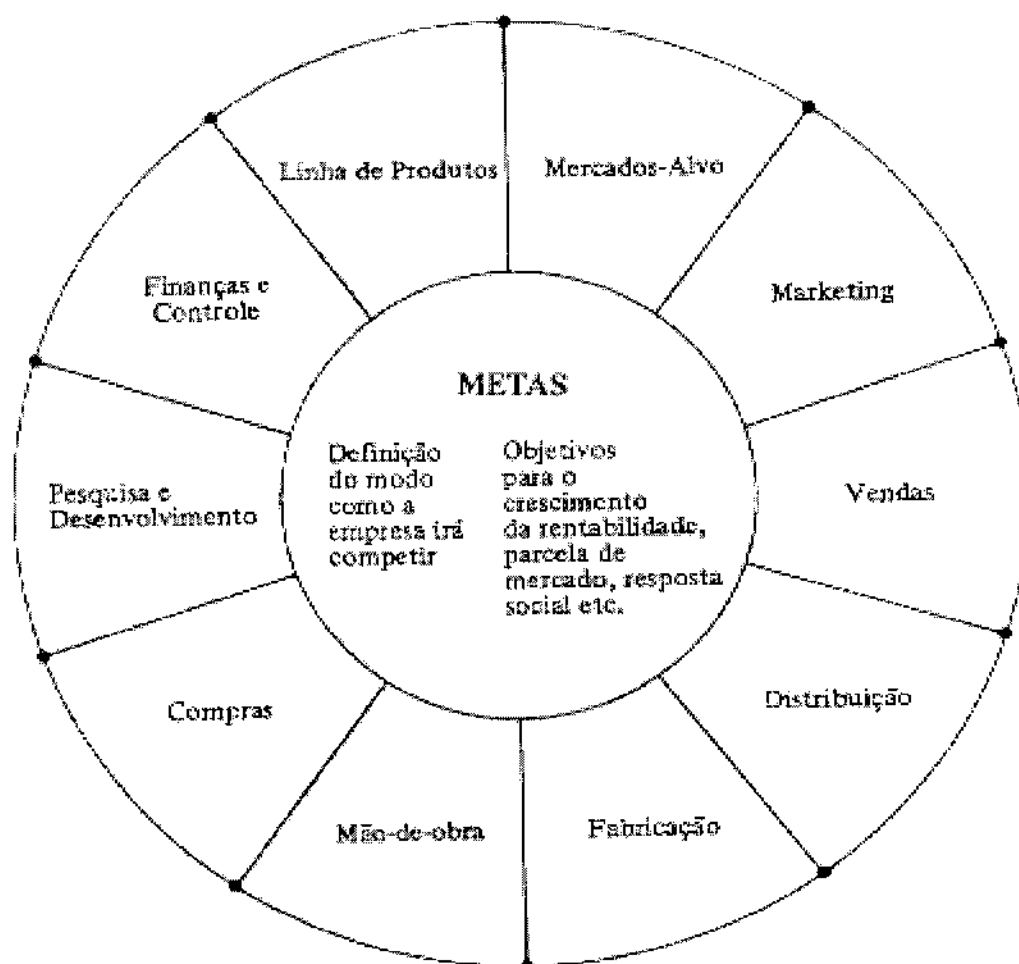
[Http://www.natura.com.br](http://www.natura.com.br)

Figura 1 -Alternativas de Diversificação e Internalização



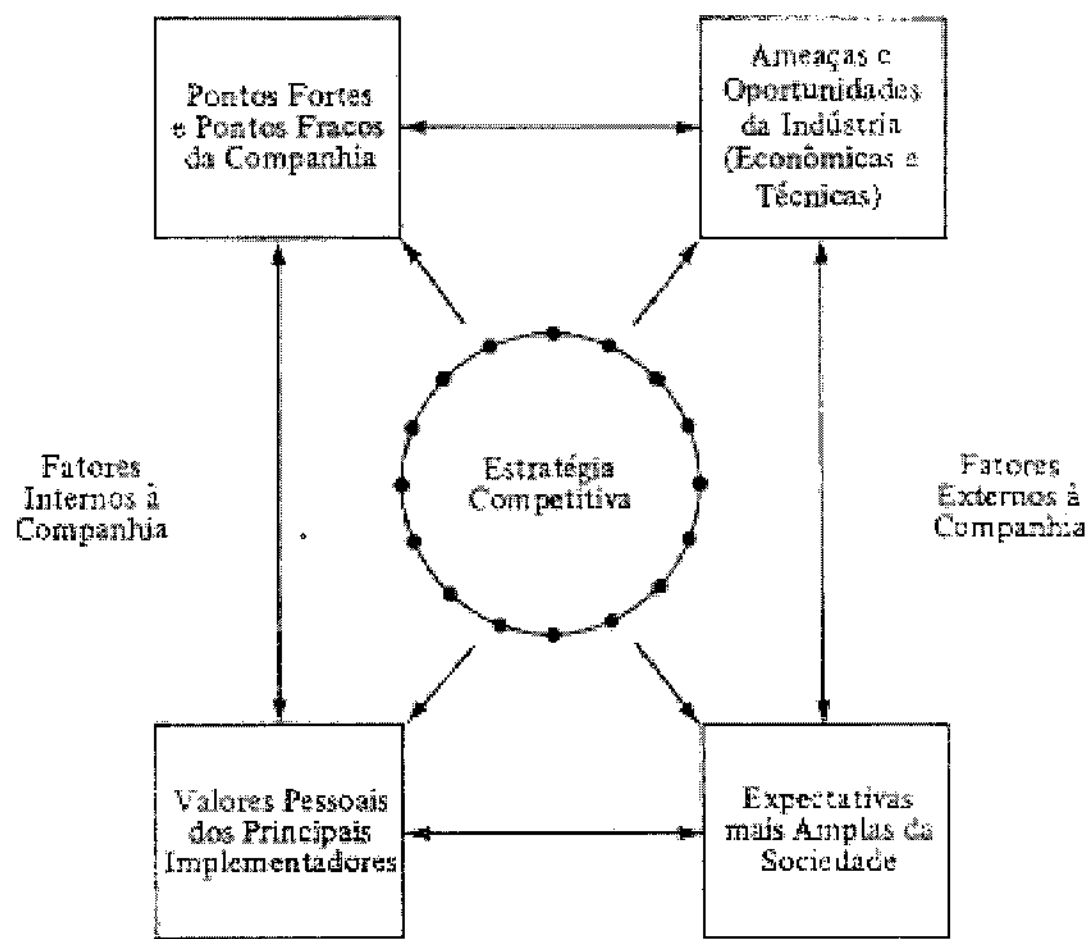
Fonte: ANSOFF – “A Nova Estratégia Empresarial”

Figura 2 – A Roda da Estratégia Competitiva



Fonte: PORTER – “A Estratégia Competitiva”

Figura 3 – Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada



Fonte: PORTER – “A Estratégia Competitiva”

QUESTIONÁRIO SOBRE A NATURA

ESTUDO DA CONCORRÊNCIA E ESTRUTURA DA INDÚSTRIA

Ameaça dos concorrentes potenciais

1) Assinale fatores que são considerados importantes para a atividade da Natura:

- ☐ Economias de escala
- ☐ Diferenciação do produto
- ☐ Necessidades de volumes grandes de capital
- ☐ Subsídios governamentais
- ☐ Acesso favorável às matérias-primas
- ☐ Acesso aos canais de distribuição
- ☐ Experiência adquirida no setor
- ☐ P & D
- ☐ Publicidade

Poder de negociação dos fornecedores

- 1) Quantos são os fornecedores da Natura? ☐ entre zero e 10; ☐ entre 10 e 20; ☐ acima de 20.
- 2) Os produtos ou matérias-primas são diferenciados? ☐ Sim; ☐ Não.
- 3) Existe custo em mudar de fornecedor? ☐ Sim; ☐ Não.
- 4) A Natura é um cliente importante? ☐ Sim; ☐ Não.
- 5) A estrutura dos fornecedores é concentrada? ☐ Sim; ☐ Não.
- 6) Qual é o poder de formação dos preços das matérias-primas pelos fornecedores da Natura? ☐ Muito; ☐ Pouco; ☐ Nenhum.

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Objetivos

1) Quais tem sido os motivos para a evolução internacional?

- ☐ oportunidades surgidas no exterior
 - ☐ produção em grandes volumes para diminuir custos
 - ☐ novas tecnologias
 - ☐ motivos competitivos
 - ☐ outros
-
-

2) Qual o número de funcionários da empresa aqui e no exterior?

Aqui? _____ No exterior? _____

Países abrangidos? _____

Quais foram os resultados em números no último período?

Aqui? _____

No exterior? _____

3) Quais são os produtos escolhidos para a venda no exterior?

Por favor, explique o motivo da escolha.

4) Qual o objetivo de se internacionalizar?

Busca de oportunidades

1) Como surgem ou são perseguidas estas oportunidades?

Internamente:

- ☐ através do governo
- ☐ através de empresas
- ☐ através da imprensa
- ☐ Outros _____

Externamente:

- ☐ através de viagens
- ☐ participação em feiras/congressos
- ☐ comunicação impressa
- ☐ outros _____

2) Como foi iniciado o processo de internacionalização?

3) Por quem e por quê?

4) Como estas mudanças foram postas em prática (mudança na estrutura, mudança de pessoal)?

5) Que impacto estas decisões tiveram sobre as atividades da empresa?

6) Quais as oportunidades a seguir?

Recursos, competências e ambiente internacional

1) Como é o aperfeiçoamento da competitividade da empresa?

- ☐ programa nacional
- ☐ programa internacional

2) Quais os recursos (humanos, financeiros, produtivos) que a empresa possui para atuar no mercado internacional - como dimensioná-los?

3) Quais as competências necessárias (tecnológicas, de gestão...) para atuar no exterior? Quais são elas e como dimensioná-las?

4) Quais os recursos e competências que devem ser desenvolvidos para ter sucesso?

5) Que fatores foram levados em consideração para a expansão no país?

- ☐ potencial econômico local
- ☐ custos
- ☐ infra-estrutura
- ☐ riscos ligados a determinado país
- ☐ risco jurídico a determinado país
- ☐ problemas fiscais
- ☐ mão-de-obra local
- ☐ governo local
- ☐ outros _____

6) Como e por quem são avaliados os pontos fortes e fracos sobre cada passo em direção à internacionalização? Quais são eles?

7) Como foi escolhida a estratégia da empresa ao estrangeiro? Por quem?

8) Quais foram as estratégias adotadas para se internacionalizar quanto a:

- Finanças: _____

- Recursos humanos: _____

- Tecnologia: _____

- Marketing: _____

- Gestão: _____

9) Venda de produto ou fabricação de produto?

10) Utilização de representante comercial e canais de distribuição já existentes?

11) Qual o engajamento internacional (com ou sem investimento)? Em quanto tempo? Com que risco?
