



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**O PAPEL DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

TIAGO CÔRTEZ RODRIGUES

FORTALEZA - CE
2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

TIAGO CÔRTEZ RODRIGUES

**O PAPEL DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
em Administração de Empresas da Universidade
Federal do Ceará, como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José de Paula Barros Neto

Agosto de 2009
FORTALEZA

R617p Rodrigues, Tiago Côrtes
O papel da estratégia de operações no processo de internacionalização de empresas / Tiago Côrtes Rodrigues. Fortaleza: UFC/FEAAC, 2009. 149f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará. Departamento de Administração.

Orientador: José de Paula Barros Neto

1. Estratégia de Operações. 2. Internacionalização 3. Alinhamento estratégico. I. Título

CDD: 658.18

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

TIAGO CÔRTEZ RODRIGUES

APROVADO EM ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

PROF. JOSÉ DE PAULA BARROS NETO (ORIENTADOR)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ- UFC

PROF. ÉRICO VERAS MARQUES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

PROF. ROGÉRIO TEIXEIRA MÂSIH
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

*“É melhor estar preparado para uma
oportunidade e não tê-la, do que ter
uma oportunidade e não estar
preparado”
(Whitney M. Young)*

AGRADECIMENTOS

Muitas são as pessoas, que juntamente comigo merecem esse título, pois compartilharam inúmeros momentos de dificuldades, tristezas, desilusão, superação e vitórias. Algumas tiveram participação especial nessa conquista, umas como espectadores apesar da vontade enorme de ajudar, outras dentro de suas possibilidades me ensinaram, incentivaram e motivaram nos momentos mais difíceis.

Agradeço aos meus pais por me darem força e apoio para a realização desse sonho, assim como servir de exemplo de superação e perseverança, o que foi extremamente necessário nos momentos de dificuldade.

Aos meus irmãos pela paciência e apoio nos momentos de concentração e produção dessa pesquisa.

Aos meus amigos, que por mais insistentes que fossem, foram incentivadores para o término desse trabalho.

Ao meu orientador Prof. Barros Neto, que com sua experiência e paciência soube conduzir o caminho pelo qual passei ao longo do projeto, sem nunca desistir da conclusão desse trabalho.

Ao Grupo Ypióca, Nufarm e Santana Textiles, assim como os representantes dessas empresas que se dispuseram a realizar a entrevista e assim contribuir para o desenvolvimento deste estudo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1- A interação da função produção	10
Figura 2.2 - O papel e a contribuição da função produção.....	12
Figura 2.3 - O modelo da estratégia básica.....	16
Figura 2.4 - Modelo de Administração estratégica.....	17
Figura 2.5 - Níveis da estratégia.....	18
Figura 2.6 - Perspectiva <i>bottom-up</i> da estratégia de operações.....	22
Figura 2.7 - Ajuste estratégico.....	23
Figura 2.8 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.....	26
Figura 2.9 - Objetivos estratégicos amplos para uma operação aplicada a grupos de Interesses.....	27
Figura 2.10 - Representação gráfica de um <i>trade-off</i>	29
Figura 2.11 - PDCA aplicado com os objetivos de manter e melhorar.....	33
Figura 2.12 - Visão tradicional de quanto inspecionar.....	35
Figura 2.13 - Conteúdo da estratégia de produção.....	56
Figura 3.1 - Tipologias de redes de internacionalização.....	70
Figura 3.2 – Comparativo entre os tipos de internacionalização.....	73
Figura 3.3 – Processo da Internacionalização na ótica da estratégia de operações	88
Figura 4.1 – Delineamento da pesquisa.....	97
Figura 4.2 - Tipos básicos de desenho de pesquisa para estudo de caso.....	98
Figura 5.1 - Principais estados de atuação da Santana Textiles.....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 5.1- Faturamento Nufarm 2009 (Jan-Jul)	117
---	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - O elo entre os fatores de competitivos e de operações.....	28
Quadro 2.2 - Dimensões da qualidade	32
Quadro 2.3 – Equação do custo total	43
Quadro 2.4 - Teoria de Inovação de Christensen	45
Quadro 2.5 - Categorias de decisão evidenciadas pelos autores	48
Quadro 2.6 - Áreas de decisões estratégicas estruturais e infra-estuturais	55
Quadro 2.7 - Fatores que determinam a eficácia da implementação da estratégia	61
Quadro 3.1 - Fatores impulsionadores e limitadores da internacionalização	84
Quadro 5.1 - Formas de atuação no mercado Internacional da Santana Textiles	109
Quadro 5.2 - Formas de Atuação da Nufarm (atual e projetada)	118
Quadro 5.3 - Percentual do faturamento total decorrente de negócios internacionais.....	130
Quadro 5.4 - Formas de atuação em mercados internacionais atuais e projetadas	131
Quadro 5.5 – Quadro comparativo	136

RESUMO

Aspectos relacionados à globalização, como o desenvolvimento de novas tecnologias, volatilidade do capital e a atuação das empresas em nível global, têm acirrado a concorrência nos mais diversos segmentos de mercado, exigindo das empresas novas posturas e estratégias. Num âmbito global, a estratégia de internacionalização adotada pelas empresas tem assumido um papel de extrema relevância na busca da vantagem competitiva sustentável, tendo a estratégia de operações uma função de extrema importância nesse processo. Nesse contexto a pesquisa foi desenvolvida, tendo como objetivo principal analisar o papel da estratégia de operações no processo da internacionalização das empresas. Para tanto, foram definidas três empresas atuantes no mercado cearense que possuem níveis de internacionalização distintos. A estratégia de pesquisa utilizada contemplou uma pesquisa de campo com a utilização de entrevistas semi-estruturadas com diretores e responsáveis pelo processo estratégico, além de dados secundários. Os resultados mostraram que o papel da estratégia de operações é diretamente influenciado pelo modo de entrada no mercado internacional definido pela empresa. Além disso, foi possível constatar que a definição dos critérios competitivos alinhados às decisões nas diferentes categorias da estratégia de operações servem de suporte para o processo da internacionalização. Ainda dentro das principais conclusões, notou-se que as empresas pesquisadas ainda buscam um maior envolvimento da função operações em relação às outras funções da empresa para se tornar o elemento central da estratégia da organização no intuito de obtenção de uma vantagem competitiva e dessa forma apoiar o processo da internacionalização.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização, estratégia de operações, alinhamento estratégico.

ABSTRACT

Globalization related aspects, like the development of new technologies, volatility of capital and global actions of enterprises have increased competition in most market segments, demanding new postures and strategies from enterprises. In a global scenario, the strategy of internationalization adopted by companies has taken an extreme relevant part in the search of sustainable competitive advantages, which makes the operations strategy a function of extreme significance in this process. In this context, the present study was developed with the main objective of analyzing the role of the operations strategy in the process of internationalization of companies. Thereby, three internationalized companies of Ceara's market that possess distinctive levels of internationalization were selected. A field search using semi structured interviews with directors and staff responsible for the strategy were used in the methodology, as well as secondary data. Results showed that the role of operations strategy is directly influenced by the way the company chooses to entry the international market. Furthermore, it was possible to find that the definition of competitive criteria aligned with the decision of different categories of operations strategy act as a supportive tool to the process of internationalization. One of the main conclusions was that the researched companies are still looking for a larger involvement of operations function in other areas of the enterprise. This would make operations function a central element of organization strategy, thus obtaining a competitive advantage and in that way upholding an internationalization process.

KEY-WORDS: Internationalization, operations' strategy, strategic alignment.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 RELEVÂNCIA DO PROBLEMA.....	3
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA.....	5
1.3 OBJETIVO GERAL.....	6
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	6
2 – ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES.....	7
2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE OPERAÇÕES.....	7
2.2 A FUNÇÃO PRODUÇÃO.....	9
2.3 BREVE HISTÓRICO SOBRE ESTRATÉGIA.....	12
2.4 CONCEITUAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	14
2.5 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES.....	19
2.6 CRITÉRIOS COMPETITIVOS.....	26
2.6.1 QUALIDADE.....	32
2.6.2 ENTREGA.....	36
2.6.3 FLEXIBILIDADE.....	39
2.6.4 CUSTO.....	40
2.6.5 INOVAÇÃO.....	43
2.7 CATEGORIAS DE DECISÃO.....	47
2.7.1 INSTALAÇÕES.....	48
2.7.2 CAPACIDADE.....	49
2.7.3 INTEGRAÇÃO VERTICAL.....	50
2.7.4 RECURSOS HUMANOS.....	51
2.7.5 GERÊNCIA DA QUALIDADE.....	52
2.7.6 RELAÇÃO COM FORNECEDORES.....	52
2.7.7 TECNOLOGIA.....	54
2.8 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	56

3 – INTERNACIONALIZAÇÃO.....	62
3.1 A HISTÓRIA DA EXPANSÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS PELO MUNDO...	62
3.2 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	64
3.2.1 ABORDAGEM ECONÔMICA.....	65
3.2.2 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL.....	67
3.2.2.1 TEORIA DAS REDES.....	69
3.3 TIPOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	72
3.3.1 EXPORTAÇÃO.....	73
3.3.2 LICENCIAMENTO.....	75
3.3.3 <i>JOINT VENTURE</i>	76
3.3.4 AQUISIÇÃO E FUSÃO.....	78
3.3.5 <i>GREEN FIELD</i>	81
3.4 CRITÉRIOS MOTIVACIONAIS E LIMITADORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	83
3.5 INTERNACIONALIZAÇÃO NA ÓTICA DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES.....	85
3.5.1 EXPORTAÇÃO	88
3.5.2 LICENCIAMENTO	90
3.5.3 <i>JOINT VENTURE</i>	90
3.5.4 AQUISIÇÃO E FUSÃO	93
3.5.5 <i>GREEN FIELD</i>	95
4 – METODOLOGIA.....	96
4.1 ESTUDO DE CASO.....	98
4.2 PESQUISA DE CAMPO.....	100
4.2.1 ENTREVISTAS.....	101
4.2.2 DOCUMENTOS E REGISTROS EM ARQUIVO.....	104
4.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	104
5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	106
5.1 SANTANA TEXTILES.....	106

5.1.1 BREVE HISTÓRICO.....	106
5.1.2 OPERAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO.....	107
5.2 NUFARM.....	116
5.2.1 BREVE HISTÓRICO.....	116
5.2.2 OPERAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO.....	116
5.3 GRUPO YPIÓCA.....	127
5.3.1 BREVE HISTÓRICO.....	127
5.3.2 OPERAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO.....	128
5.4 ANÁLISE “CROSS-CASE”	136
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	140
6.1 PROPOSIÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	142
BIBLIOGRAFIA	143

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA II

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual, no qual as empresas competem de forma globalizada e com produtos de todo o mundo, algumas empresas decidiram partir para o processo de internacionalização como forma de expansão ou de simplesmente sobrevivência no mercado.

Contudo, esse processo data de séculos atrás quando o comércio era realizado entre os países/reinos e as regiões colonizadas. Entretanto não estavam somente restritos a produzir num país e exportar para outro. As Companhias das Índias (portuguesa, inglesa e holandesa) financiaram, no Oriente, a fabricação de porcelana e louças em geral, a produção de chá e seda, para exportá-las para outras regiões, conforme é destacado abaixo:

Assim, a expansão colonialista dos países europeus, mesmo que inicialmente motivada pela expansão de mercados para os seus produtos, foi reforçada pela importação de produtos dos países colonizados (pelo comércio, num sentido mais amplo) e pelos lucros advindos da propriedade de meios de produção e bens importados (CARVALHO, 2006, p.xi).

A partir da Segunda Guerra Mundial, uma diferente direção foi tomada entre os países da América do Sul, os quais buscaram um modelo de desenvolvimento econômico com forte intervenção do estado, economia protegida e investimentos apenas internos, e do outro lado os países Europeus e da América do Norte que seguiam no rumo da expansão do mercado externo e do investimento em atividades produtivas em outros países.

No final dos anos 80, alguns fatores provocaram mudanças no modelo em todo o mundo, reduzindo substancialmente a participação do Estado na economia, ou seja privatizações, intensificando o comércio mundial através da diminuição de barreiras alfandegárias e aumentando a flexibilidade para o investimento estrangeiro (MARIOTTO, 2007). Essas mudanças geraram um movimento de investimentos produtivos dos países desenvolvidos nos países em desenvolvimento graças ao grau de abertura das economias do mundo.

As empresas intensificaram suas exportações, já que os mercados estavam mais abertos; as cadeias produtivas foram ainda mais pulverizadas entre várias regiões do mundo, motivadas pela queda dos custos de logísticas, o que gerou queda de preço em várias indústrias do mundo; o acesso a novas tecnologias foi amplificado, reduzindo o tempo que as empresas dispunham para se aproveitar de suas vantagens competitivas (CARVALHO, 2006, p.xi).

A partir daí o movimento de expansão internacional das empresas se acentuou cada vez mais, exigindo das empresas necessidades de estratégias consolidadas dada a nova dinâmica organizacional.

Segundo Hitt et al. (2002) o ambiente competitivo das empresas está se tornando cada vez mais dinâmico. Aspectos relacionados à globalização, como a volatilidade do capital e a atuação das empresas em nível global têm acirrado a concorrência nos mais diversos segmentos de mercado, exigindo das empresas novas posturas e estratégias. Num âmbito global, a estratégia de internacionalização adotada pela empresa tem assumido um papel relevante à busca da vantagem competitiva sustentável. Para tal, os padrões de desempenho e a eficiência dos sistemas de produção necessitam de estratégias de operações que sirvam de suporte para o sucesso das organizações.

Embora as multinacionais brasileiras estejam intensificando os esforços para consolidar suas posições internacionais, as mesmas ainda constituem exceções no universo empresarial no país. E mesmo as mais bem posicionadas ainda enfrentam desafios significativos em seu caminho de conquista de posições de liderança mundial (RICUPERO e BARRETO, 2007). Reflexo disso é o volume de negócios internacionais do Brasil, demonstrado através dos dados do indicador IDE (investimento direto no exterior) ou em inglês FDI (*foreign direct investment*), que ainda ocupa uma posição secundária, mesmo a economia brasileira sendo uma das maiores do mundo. Segundo dados da UNCTAD (2009), apenas três empresas brasileiras aparecem no ranking das 100 maiores multinacionais, são elas: Gerdau (metalúrgico e siderúrgico), Vale (mineração) e Petrobrás (petróleo). Esse desafio se torna mais complexo dado o crescimento de políticas protecionistas causadas pela crise financeira mundial (EXAME, 2009).

É a partir desse contexto que este estudo se desenvolve, buscando o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregados, tendo como finalidade recolher informações prévias sobre a área (LAKATOS e MARCONI, 2002). Posto isso, a pesquisa será desenvolvida em três etapas: a primeira conceitual, na qual é feita revisão bibliográfica; a segunda aplicada, na qual o estudo de caso se desenvolve, assim como a busca de dados primários e secundários; e a terceira, novamente conceitual para a análise dos dados confrontando com o referencial teórico mencionado na primeira parte.

Na primeira etapa, serão definidos os objetivos da pesquisa e será feita uma revisão bibliográfica sendo essa dividida em duas etapas, a primeira visa discutir sobre a estratégia de

operações, incluindo os conceitos de critérios competitivos, categorias de decisão e alinhamento estratégico. Na segunda etapa, a revisão irá definir o tema da internacionalização e sua contextualização no mercado brasileiro. O trabalho será complementado pela coleta de dados junto a diversos órgãos e na empresa pesquisada. Para Richardson (1999), as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema. Para tal, e de posse do instrumento de pesquisa definido, os dados serão coletados nas unidades de análise selecionadas. A terceira e última etapa da pesquisa consiste na compilação e análise dos dados coletados.

Com o objetivo de delimitar e definir precisamente o que se deseja observar, irá se utilizar três empresas atuantes no mercado cearense para o estudo de caso. As empresas foram escolhidas dado desempenho das mesmas no mercado internacional, além de possuírem características distintas em relação ao modo de entrada da internacionalização, possibilitando uma análise da estratégia de operações em relação à internacionalização e seu modo de entrada.

1.1 Relevância do Problema

Os modos de expansão internacional das empresas, assim como as maneiras de administrar as organizações resultantes dessa expansão, têm ganhado espaço crescente nas preocupações dos empresários e na literatura (MARIOTTO, 2007). Esse aumento de interesse é consequência direta das profundas transformações econômicas, políticas e culturais que vêm ocorrendo dado ao fenômeno da “globalização”.

Os avanços tecnológicos trouxeram para o chamado mundo moderno o aumento da velocidade das informações de forma global. A competitividade, gerada principalmente pelo processo de globalização, tem forçado as empresas a se adequar rapidamente ao panorama do mundo atual, repleto de incertezas e mudanças cada vez mais rápidas. Além da eliminação ou afrouxamento das restrições à movimentação de capitais e ao comércio internacional resultante dos tratados multilaterais, outros fatores ajudaram a impulsionar a globalização:

Um deles foi a construção de infra-estruturas nacionais que facilitam e estimulam as trocas internacionais, tais como infra-estrutura logística e de transporte, a infra-estrutura de telecomunicações e informação, e a uniformização e a proteção dos direitos de

propriedade. Também contribuiu para impulsionar a globalização, a homogeneização de muitos gostos e costumes ao redor do mundo, facilitada pela mídia internacional, ainda que isso não tenha ocorrido para todos os produtos (MARIOTTO, 2007, p.4).

Estas mudanças geraram uma enorme revolução, pois as condições históricas de desempenho das empresas nunca estiveram tão sujeitas à ocorrência de tamanha quantidade de mudanças em um período tão curto de tempo, exigindo das empresas possuir características que facilitem sua adequação de maneira rápida.

Para Brasil e Ortega (2006), essas transformações afetam diretamente os mercados de bens, serviços e capital e ditam as novas regras de bases societárias, tecnológicas, produtivas, comerciais e financeiras, do capitalismo internacional.

Diante disso, a estratégia de operações tem papel fundamental para apoiar as decisões de expansão de divisas, pois, de acordo com Gaither e Frazier (2006), essa estratégia constitui um mapa daquilo que a função operações deve fazer se quiser que suas estratégias de negócios sejam realizadas. Isso se torna mais importante quando se trata de estratégias inseridas em mercados em constante consolidação mundial, no qual os mais lentos são sucumbidos pelos mais ágeis.

Contudo, raro são os casos de empresas brasileiras que buscaram operar em outros países de forma planejada e com estratégia definida de expansão global (RICUPERO e BARRETO, 2007). Ainda segundo os referidos autores, o caminho da internacionalização das empresas brasileiras foi o da evolução natural, de meros fornecedores de mercados próximos e conhecidos para outros mercados “além da fronteira”.

Assim, o presente estudo pode contribuir para que empresas busquem definições estratégicas em operações, considerando seus critérios competitivos e alinhadas ao processo de internacionalização, para que assim operem em outros países de forma planejada. Além disso, o estudo de caso pretende analisar o processo de internacionalização de empresas já internacionalizadas, procurando estudar o papel da estratégia de operações nessa expansão. Essa análise através da perspectiva da estratégia de operações da empresa remete à compreensão das influências e contribuições para a internacionalização.

Na ótica acadêmica, o estudo da internacionalização de empresas começou a se consolidar na academia nos anos 60 com características próprias, embora a existência de empresas que se aventuravam em outros países datar de séculos. Na fase inicial de desenvolvimento, os estudos tinham como base os fundamentos teóricos provenientes da economia, sociologia, antropologia e marketing (KOVACS e OLIVEIRA, 2008). Já os estudos da expansão internacional das empresas

brasileiras, foram inicialmente desenvolvidos na Coppead – UFRJ no início década de 1970, através da criação de um núcleo de estudos em internacionalização e posteriormente, porém já na década de 1990, acompanhado pela criação do mesmo núcleo na Fundação Dom Cabral (FDC), pesquisando estágios de internacionalização mais avançados (MARIOTTO, 2007, p.38).

Recentemente, o campo tem como pilares o marketing, comportamento organizacional e, de forma crescente, negócios internacionais (CAVUSGIL, DELIGONUL, YAPRAK, *apud* KOVACS e OLIVEIRA, 2008, p.1).

Assim, o estudo contribui também para preencher uma lacuna de pesquisas no campo da internacionalização, pois apesar do crescente aumento¹ do número de estudos no campo recentemente, não há evidências de pesquisas anteriores nesse campo na perspectiva da estratégia de operações.

Ainda embora que a pesquisa de Paiva e Hexel (2006) investigue a internacionalização sob a ótica da estratégia de operações, a mesma não aborda a pesquisa em empresas com características no qual o este estudo se propõe. Os referidos autores ainda sugerem que:

Pesquisas futuras poderiam estudar outros casos de empresas brasileiras que estão buscando aumento de sua inserção nos mercados internacionais com características distintas das estudadas, como as fabricantes de produtos quase *commodities*. Deste modo, pode-se complementar alguns aspectos relativos à área de operações (PAIVA E HEXEL, 2006, p.13).

1.2 Questão de Pesquisa

Como a estratégia de operações pode apoiar o processo de internacionalização?

¹ Desde a criação da área temática “Gestão Internacional” nos encontros patrocinados pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) em 2001, os trabalhos envolvendo a perspectiva da internacionalização vêm ganhando espaço, contudo não na mesma proporção de crescimento da área. Rossoni et. al (2007) consideram como possibilidade do interesse pelos fenômenos da internacionalização seja ainda recente no meio acadêmico, soma-se também às organizações brasileiras estarem em fase inicial de desenvolvimento, de modo que o acesso ao mercado internacional permanece restrito à grande massa de empresas. Ainda, destacam-se nesse campo os estudos de Paiva e Hexel (2005), Honório e Rodrigues (2004) e Barbosa et al. (2004).

1.3 Objetivo Geral

Analisar o papel da estratégia de operações no processo de internacionalização.

1.4 Objetivos Específicos

- i) Analisar os critérios competitivos escolhidos no momento de definição da estratégia de operações e a relação com o processo de internacionalização;
- ii) Analisar as decisões estratégicas tomadas dentro da função operações e sua relação com o processo de internacionalização;
- iii) Identificar a existência de alinhamento estratégico entre a estratégia de operações, em conjunto com os critérios competitivos definidos, e as decisões do processo de internacionalização.

1.5 Limitações do Estudo

Apesar de algumas críticas aos estudos de casos em relação à falta de rigor da pesquisa, trazendo assim uma subjetividade ao estudo, Yin (2005, p.28) comenta que depende de cada pesquisador, independente do método de pesquisa, fazer com que haja um rigor na pesquisa assim como a imparcialidade no momento das análises dos dados e dessa forma alcança a cientificidade do estudo (FACHIN, 2001).

Outra limitação do estudo é que a base de dados colhidas e analisadas através da pesquisa pode ser pequena para generalizações dada a complexidade das organizações e mercados em que estão inseridas (YIN, 2005).

Porém, através das fontes e instrumentos de pesquisa aqui definidos, pretendeu-se eliminar ou minimizar os possíveis impactos do fornecimento de dados para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

2. ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

Neste capítulo, faz-se uma revisão da literatura sobre estratégia de operações. Desta maneira, tem-se a intenção de apresentar os conceitos e teorias relacionados com a estratégia de operações que servirão de base para o restante desta pesquisa. Este capítulo se inicia com a discussão breve sobre evolução da administração de operações e a própria função produção. Logo após, é iniciada a discussão sobre estratégia, detalhando critérios competitivos e categorias de decisão, encerrando o capítulo conceituando alinhamento estratégico.

2.1 Evolução da administração de operações

Gaither e Frazier (2006) definem administração de operações como sistema de produção de uma organização, que transforma os insumos nos produtos e serviços da organização. Em uma visão mais simplista, Slack *et al* (2002) define como a maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. O desenvolvimento da administração de operações teve alguns marcos históricos. A revolução industrial foi um deles, no qual envolveu um avanço de dois elementos principais: a difundida substituição da força humana e da água pela força mecanizada e o estabelecimento do sistema fabril.

O surgimento da Administração Científica também teve a sua influência. A mesma se desenvolveu no ambiente socioeconômico do novo século e teve como precursor Frederick Taylor, que estudou os problemas fabris de sua época tentando obter os resultados desejados com menor desperdício de tempo, esforço e materiais. Na administração científica, o objetivo maior era apenas o aumento da produção a partir da transformação do homem em “máquina”, no sentido de utilizar ao máximo seus recursos e tendo como compensação desse esforço os incentivos econômicos – o “*homo economicus*”. O estudo dos tempos e movimentos foi justamente uma estratégia para que essa utilização fosse estendida até o ponto em que Taylor chamava de “fadiga”. Nesse momento da história, houve um aumento significativo na produtividade, necessitando um maior controle do processo, surgindo daí a função da administração de operações.

Outro marco na evolução da administração de operações, que mudou o modo de ver os trabalhadores, foi o movimento das relações humanas liderada por Elton Mayo, que era um

psicólogo industrial australiano, mas com a participação de diversos pesquisadores, e tendo como referência os resultados dos estudos realizados na experiência de Hawthorne. A teoria das relações humanas, segundo Mota (1998), construiu sua base com o objetivo relativamente claro de aumentar a lucratividade através da diminuição dos custos oriundos dos conflitos internos à empresa.

Mayo (1959) *apud* Mota (1998) imaginava que suas experiências tinham posto por terra as hipóteses dos teóricos clássicos, e em função disso, muda-se o foco de interesse da administração da organização formal para os grupos informais e suas inter-relações, bem como a transferência do aspecto dos incentivos econômicos para os psicossociais. Através das inúmeras críticas ao “*homo economicus*” advinda dos tayloristas, a Escola de Relações Humanas sugeriu o modelo do “*homo social*” que é caracterizado por três principais características, conforme Mota (1998), o homem não é apresentado como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas; o homem é, a um só tempo, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica; em que pesem as diferenças individuais, tais como, necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização.

Sua contribuição foi essencial para a mudança no deslocamento do foco gerencial tanto da produção quanto do negócio em geral, mudando drasticamente o contexto da administração de produção, pois se passou a visualizar na organização a contribuição essencial do trabalhador. Essa mudança ocorreu devido ao questionamento feito pelos humanistas, em relação aos conceitos da teoria clássica, trazendo à tona novas concepções, tais como incentivos psicossociais, organização informal, comunicação e liderança. A extrema preocupação com a relação entre moral e produtividade, fez emergir a necessidade da motivação, como uma grande oportunidade de utilizar o indivíduo como fator para o alcance dos objetivos da organização formal, sempre tentando criar um clima organizacional sem conflitos.

Estes e outros fatores continuam a combinar-se com desenvolvimentos históricos para modelar as maneiras pelas quais as organizações administram os seus sistemas de produção atualmente. É evidente que esse movimento é vivo e com o passar do tempo, teorias e mais teorias na administração de operações são admitidas para buscar a máxima eficiência em produtividade sempre na busca de quebrar os *trade-offs* existentes.

2.2 A função produção

De acordo com Brown et al. (2005) grande parte dos problemas dos futuros gerentes de operações é a definição clara do papel da administração de produção, que por si só são confusas, mas é preciso estabelecer sua função no contexto organizacional de maneira delimitada. Essa dificuldade diz respeito à grande quantidade de tarefas incorporadas e diversificadas e ao mesmo tempo interdependentes. Tentar separá-las pode ser uma tarefa difícil acarretando em uma possível destruição das mesmas. Porém, sem essa apreciação do papel da produção, as pessoas que as gerenciam não possuem confiança de que realmente estejam contribuindo para a obtenção dos objetivos de longo prazo da organização.

No entanto, percebe-se a existência de discordância entre autores em relação à definição da administração de produção como uma “função”, Brown et. al (2005, p.8) argumenta que:

... as operações não são tanto uma função, mas uma atividade que abarca toda a empresa e ocorre entre empresas, e que envolve uma série de áreas diferentes, utilizando-as para satisfazer as necessidades dos clientes.

Já Slack et. al (2002) definem a produção como uma função dada a necessidade de designar algo além de suas responsabilidades e tarefas óbvias dentro da empresa. Portanto, considera-se a função produção como a responsável pela transformação de matérias-primas, energia e informações em bens e/ou serviços. Slack et. al (2002) abordam essa definição através de duas perspectivas. A mais restrita, por um lado, considera esta função reduzida às suas interfaces não interagindo nem compartilhando atividades com quaisquer outras funções; neste caso o pessoal da produção não estaria envolvido com a escolha do processo tecnológico, definição de metas operacionais, com a compra de materiais e serviços, recrutamento, dentre outros.

Por outro lado, em uma perspectiva mais ampla, a função produção incluiria todas as atividades que possuíssem qualquer conexão com a produção de bens e serviços. Para fins deste trabalho, adota-se a última perspectiva, na qual a produção é vista como uma função no sentido amplo e não apenas uma atividade.

Nesse sentido fica clara a importância do elo entre as atividades operacionais e a organização, conforme a figura 2.1.

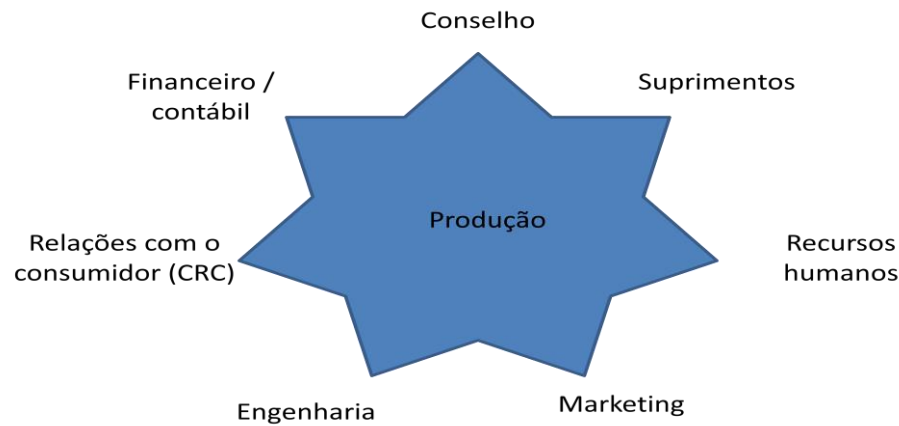


Figura 2.1 - A interação da função produção
Fonte: o autor

Dentro do campo dos estudos que permeia o processo de transformação de insumos em produtos não existe uma definição clara entre os termos de “operações” e “produção”. Portanto, para fins deste trabalho serão utilizado as nomenclaturas citadas sendo relacionadas ao mesmo sentido. Para facilitar o entendimento, haja visto, que o estudo se faz no campo de manufatura, essa nomenclatura também será considerada como definição.

Como já foi dito anteriormente, a função produção envolve todo o processo de transformação que acarreta o uso de insumos e sua conversão em produtos, juntamente com várias funções de apoio altamente interligadas a essa tarefa.

Esses processos de transformação podem ser aplicados a três categorias, conforme Brown et al. (2005), materiais, clientes e informações. Segundo este, as operações de processamento de materiais estão normalmente associadas com a fabricação propriamente dita, as operações de processamento de clientes estão associadas com alguns setores da indústria de serviços, no qual estão relacionadas mais próximas ao consumidor, e as operações de processamento de informações estão associadas com outros setores de serviço ligadas ao fornecimento de dados. Na realidade, a maioria das organizações baseia-se na combinação de processamento dessas três categorias bases.

É importante considerar a produção como uma função central em vez de encarar apenas como um simples departamento da empresa. Brown et. al. (2005) salientam que a administração de produção pode ser aplicada a uma gama enorme de atividades econômicas humanas, como por exemplo, o turismo, a indústria da construção civil e as forças armadas.

Porém, Slack et al. (2002, p.64) questionam o papel da função produção dentro das organizações:

Por que toda empresa precisa preocupar-se com uma função produção? A maioria das empresas e organizações tem a opção de contratar fora a produção de seus serviços e bens e tornarem-se empresas “virtuais”. Pode, simplesmente, pagar alguma outra empresa para fornecer o que a sua função produção faz. Assim, isso levanta outra questão: “o que a função produção precisa fazer para justificar sua existência na empresa?”

Sendo assim, pode-se considerar três principais papéis que são importantes para a função produção:

- Como implementadora da estratégia empresarial;
- Como apoio para a estratégia empresarial;
- Como impulsionadora da estratégia empresarial.

No que diz respeito à essa função, é importante salientar que independente do papel desempenhado na empresa, essa atividade desempenhará diversas tarefas que podem impulsionar a estratégia por meio de sua contribuição para uma superioridade competitiva. Slack et al. (2002) citam o modelo desenvolvido pelos professores Hayes e Wheelwright que consiste no modelo de quatro estágios. Esse modelo traça a progressão dessa função, desde o papel negativo que exerce no Estágio 1 de produção, no qual as outras funções consideram que ela, potencialmente, só pode manter-se neutra ou prejudicar a eficácia competitiva da organização, até tornar-se o elemento central de estratégia competitiva no excelente estágio 4 de produção. Na figura 2.2, é possível visualizar melhor o modelo proposto, no qual se percebe uma contribuição crescente da produção do estágio 1 para o estágio 4.

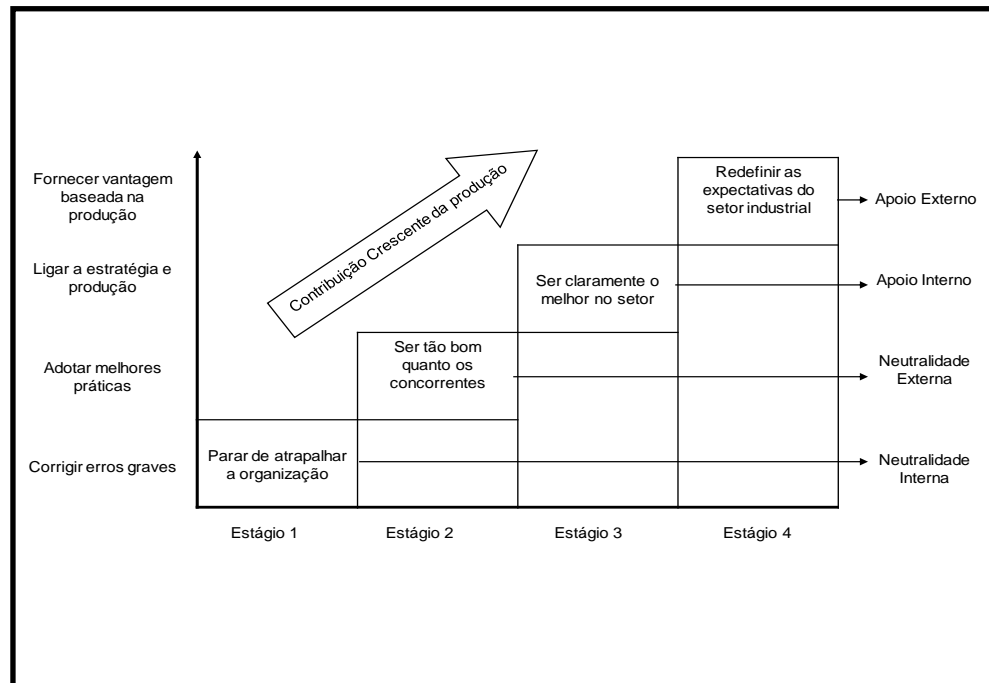


Figura 2.2 - O papel e a contribuição da função produção

Fonte: adaptado de Slack et al. (2002, p. 68)

Como se percebe na figura 2.2, quanto maior for a contribuição de operações, mais interação haverá com as outras funções na organização, seja ela o marketing, recursos humanos e suprimentos. Maior será também o processo de troca como ambiente externo, gerando assim um apoio da função produção para o ambiente externo da organização e conseqüentemente para com a estratégia, como será visto mais a frente.

2.3 Breve histórico sobre Estratégia

O conceito de estratégia foi criado pelos antigos gregos, para os quais significava a arte ou a ciência de ser um general, de acordo com Borholdt (1997). Naquela época, os generais eram responsáveis por planejar as ações e tomar as melhores decisões para manter e ganhar territórios. Sua aplicação na administração ganhou força no final do século XIX, quando mudanças no ambiente empresarial começaram a exigir das organizações uma reformulação nas suas estruturas e estratégias a fim de se tornarem competitivas.

Estratégia é um conceito amplo, sempre associado com a atividade de previsão e planejamento do futuro. Ao longo dos anos, várias idéias oriundas da esfera da estratégia militar acabaram fornecendo as bases para compor o atual arcabouço teórico da estratégia empresarial como um cenário de disputas, no qual a vantagem competitiva é uma das armas para vencer os concorrentes.

Como já foi comentado anteriormente a produção sempre foi vista como uma função que buscava a máxima eficiência, seja através das teorias tayloristas ou das humanistas, na busca das exigências do setor de *marketing* das empresas. Assim, esta função era utilizada apenas na busca da redução de custos.

Conforme Motta (1991), o desenvolvimento da estratégia empresarial pode ser definida em três fases distintas. Na década de 50, caracterizada pelo autor como período de formulação da estratégia, ocorre a primeira fase. Nessa época, iniciou o emprego do conceito de estratégia pela administração no intuito de despertar nas organizações uma nova perspectiva de futuro, através do conhecimento de onde e como expandir.

A segunda fase abrange a década de 60, sendo denominada de período do planejamento estratégico. Foi nessa época que o conceito de estratégia se popularizou. Foi durante essa época também que as empresas japonesas começaram a ganhar mercados antes dominados por empresas ocidentais, demonstrando as suas vantagens competitivas desenvolvidas a partir da função produção, trazendo a tona outros critérios competitivos (qualidade, flexibilidade, prazo, etc.), e muitas vezes, não valorizados pelas empresas ocidentais. O ambiente se mostrava mais mutável, havendo conseqüentemente uma diminuição da previsibilidade do ambiente em longo prazo. De acordo com Motta (1991, p.85):

...as grandes organizações sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência e manter-se alerta para possíveis modificações futuras. Percebia-se que a visão de longo prazo, associada a objetivos específicos e a metodologia de estudos de tendência, já não mais servia às imposições de uma era de mudanças sociais e econômicas muito rápidas

A partir daí as empresas procuram explorar ao máximo os conhecimentos da gerência para administrar as dualidades que surgiram no ambiente. Como conseqüência, surgem novos métodos analíticos e prospectivos de se tentar definir o futuro.

O período da gerência estratégica foi denominado, pelo referido autor, como terceira fase, que teve início na década de 70. Nessa época, fica evidente o esforço das organizações na implantação, de maneira mais eficaz, das idéias surgidas na fase do planejamento estratégico.

Motta (1991) ressalta que a partir dos anos 70 as mudanças ambientais aumentaram de tal maneira que levaram à ineficiência de algumas dimensões do planejamento estratégico, porém começou-se a despertar para o estudo da contribuição da função produção para a competitividade das empresas.

Brown et. al (2005) comentam que as operações deveriam ser analisadas como um fator “estratégico”, mas algumas organizações devido aos seus principais dirigentes ainda não enxergam dessa forma. Como resultado disso medem seus fatores de sucesso basicamente por derivações de critérios financeiros de curto prazo.

Esse enfoque possibilita a retirada de investimentos vitais para apoiar e sustentar importantes áreas de operações, como tecnologia, modernização de fábricas e treinamentos contínuos dentro das organizações

Skinner (1969) deixa claro em sua pesquisa que é um erro considerar baixo custo e eficiências do processo como a chave para os objetivos de manufatura. Para o referido autor, a manufatura afeta a estratégia da organização assim como, a estratégia da organização afeta diretamente a estratégia de manufatura.

2.4 Conceituação da Estratégia

Antes de qualquer elucidação a respeito de estratégia de operações, precisa-se primeiramente definir o conceito de estratégia. Infelizmente ainda hoje, não existe um consenso a respeito do que é estratégia, sempre existindo variações entre autores. Dessa maneira, apresentar um conceito único pode ser perigoso, mas se faz necessário para o desenvolvimento consistente da pesquisa. Dependendo da área a ser abordada, o enfoque de estratégia pode ser definido de forma diferente.

No caso do marketing, de acordo com Kotler e Armstrong (2003), a estratégia pode ser definida como a lógica pela qual uma unidade de negócio espera alcançar seus objetivos. Para Porter (1986), a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa para a organização, que envolve um diferente conjunto de atividades. Já Drucker (1988) define como o caminho

empregado pela empresa para atingir seus objetivos globais. Segundo Slack et al. (2002), a estratégia é um padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem como intuito principal atingir seus objetivos de longo prazo. Essas decisões diz respeito à ações que têm efeitos abrangentes na organização, que definem a posição da organização em seu ambiente e que aproximam a organização dos seus objetivos de longo prazo entretanto, sempre visando a sustentabilidade das organizações através da criação de vantagens competitivas.

Mintzberg (2000) comenta sobre a busca humana de uma definição e nesse caso, não seria diferente com a estratégia. Contudo, normalmente se faz uma breve e generalizada definição ao passo que a maioria dos autores definem como “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. Ao encontro da maioria, Mintzberg busca essa definição através de 5P’s: Padrão, Plano, Posição, Perspectiva e Truque. Fugindo totalmente das definições “clichês” e sem colocar os P’s como uma fórmula mágica para se ter uma boa estratégia organizacional, o autor demonstra quão importante é ter a noção do conceito para se conseguir atingir os resultados esperados.

Padrão como definição é uma consistência de comportamento ao longo do tempo. Estratégia como um plano – olhar para frente – olhar o comportamento passado. Posicionamento, assim como Porter (1996, p.68) comenta “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”, deve fazer parte da estratégia, na realidade é a própria estratégia, no momento em que se define qual e onde a empresa irá atuar. Saber o que não se quer já pode ser um indício da existência da estratégia em uma organização, haja visto que defini-se que caminho não trilhar.

Mintzberg (2000) define também estratégia como perspectiva, isto é, maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Por último, estratégia como truque, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente.

A estratégia irá aumentar a flexibilidade da organização à medida que os objetivos estão traçados, devido ao posicionamento da organização diante dos *stakeholders* e do ambiente externo.

Organizações que estão baseadas em uma abordagem burocrática, possuem grande dificuldade de adequação às mudanças, pois estas se fundamentam em uma estrutura formal e repleta de normas que conseqüentemente transformam a organização em um ambiente “*standarizado*”. Apesar dessa abordagem ter contemplado mais variáveis externas do que as

teorias clássicas, o nível de enrijecimento da estrutura organizacional é elevado, necessitando que a definição da estratégia e dos objetivos sejam claros para diminuir a rigidez e torná-las competitivas no mercado globalizado atual, alcançando assim a flexibilidade.

O principal propósito da administração estratégica é criar valor para proprietários da empresa por meio da satisfação das necessidades dos *stakeholders*. Nesse sentido, a clareza na definição da estratégia e o apoio de toda a organização é importante para a geração de retorno para a empresa.

Na figura 2.3, é apresentado o modelo da estratégia básica que mostra o que a empresa realiza e o caminho a ser traçado para atingir os objetivos estratégicos no futuro, utilizando os recursos disponíveis.

Para que o processo estratégico dentro de uma organização seja eficaz, o mesmo deve seguir as seguintes etapas:

- Planejamento da estratégia: que consiste na formulação da estratégia, ou seja, o desenvolvimento;
- Implementação da estratégia: etapa que irá colocar em prática a estratégia;
- Controle estratégico: modificar ou a estratégia, ou sua implantação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados.

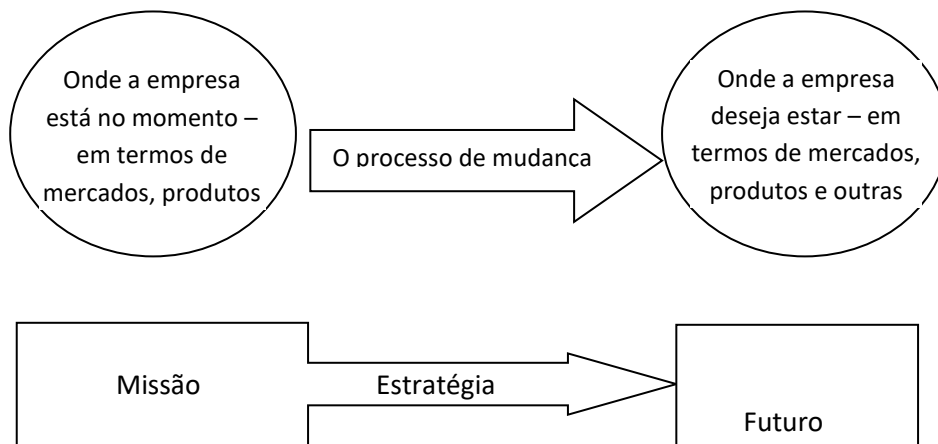


Figura 2.3 – O modelo da Estratégia básica

Fonte: Brown et al. (2005, p. 43)

Toda e qualquer etapa tem o seu valor para a validação da estratégia no intuito de atingir os objetivos de longo prazo através de uma tentativa de criar vantagens competitivas para a organização. Caso, alguma etapa não seja realizada de forma satisfatória, haverá defasagem entre a estratégia planejada e a real, podendo trazer complicações para a empresa em relação à

obtenção dos objetivos. Após a definição da estratégia, a observação do padrão geral das decisões dará uma indicação do comportamento estratégico real.

Contudo, a importância da estratégia somente será plenamente eficaz se a definição da mesma for feita de maneira concreta. Na figura 2.4, o modelo de administração estratégica demonstra a participação de inúmeros fatores na formulação das estratégias dentro de uma organização. Essa abordagem de análise existe para que a empresa leve em consideração toda as variáveis internas e externas e realize as decisões estratégicas no intuito de atingir os objetivos de longo prazo. Esse processo acontece de acordo com o ciclo PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACTION)², no qual se percebe o planejamento, que é representado pela análise preliminar e a formulação da estratégia, o agir que consiste na implementação das estratégias e o verificar e corrigir que compreende o controle estratégico.

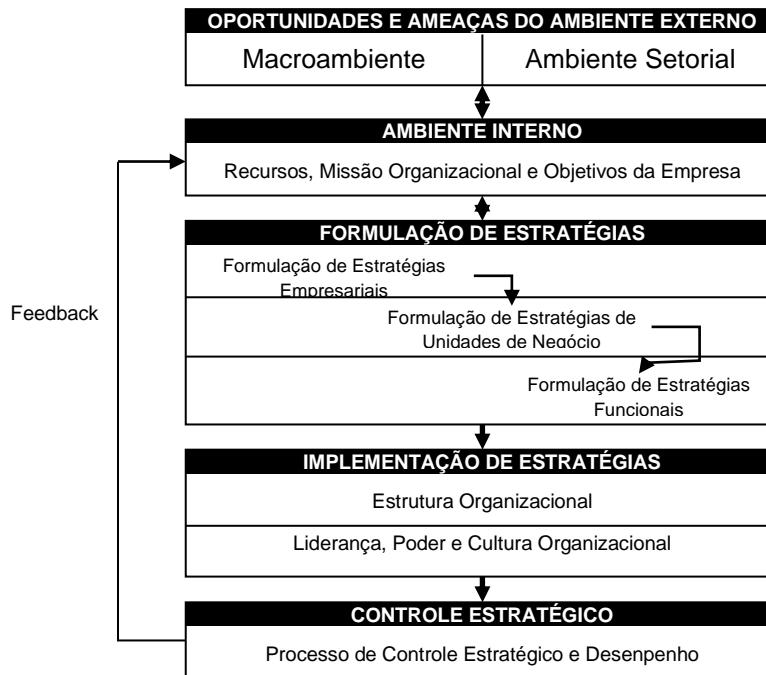


Figura 2.4 - Modelo de Administração estratégica

Fonte: Wright et al. (2000, p. 27)

A figura 2.4 também demonstra que toda a implementação das estratégias passa necessariamente pela estrutura organizacional e a liderança é o principal responsável na

² Nomeclatura advinda dos conceitos de qualidade, no qual engloba o planejamento – PLAN, ação – DO, verificação – CHECK, conclusão – ACTION.

disseminação da mesma. O controle estratégico atua na verificação das ações e decisões, percebendo assim o alinhamento de toda a organização com a estratégia.

A definição da estratégia da organização servirá de base para a formulação das outras estratégias dentro do negócio, inclusive a estratégia de produção.

Por último, é importante pôr em destaque que existem três níveis estratégicos: corporativo, de negócios e funcional, conforme demonstrado na figura 2.5 (Wheelwright, 1984). Como pode se observar, a organização consegue um bom desempenho competitivo, caso as decisões estratégicas entre os níveis sejam coerentes entre si.

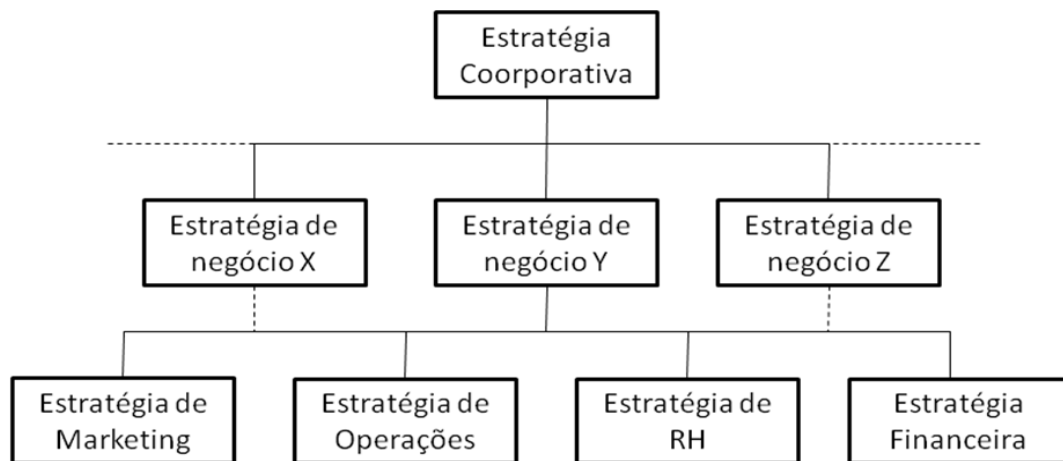


Figura 2.5 – Níveis da estratégia
Fonte: Adaptado de Wheelwright, 1984.

Segundo Barros Neto (1999), a estratégia corporativa especifica duas áreas de interesse geral da organização: a definição do negócio onde a organização irá participar (e conseqüentemente os negócios que ela não irá participar), e gerenciar a aquisição de recursos e o seu comprometimento para cada um dos negócios determinados. Já no segundo nível (estratégia de negócios) define-se o escopo ou os limites de cada negócio, buscando a operacionalização da conexão entre a estratégia de negócios e a estratégia corporativa. Nesse nível, procura-se também novas oportunidades de negócios, analisa-se as mudanças do ambiente e deixa claro como a empresa deverá fazer para ativar e manter uma vantagem competitiva para cada negócio.

Por último, o referido autor refere-se a estratégia funcional, que especifica como determinada função dentro da organização dará suporte à vantagem competitiva desenhada, ou

melhor, desejada pela estratégia de negócios e como a mesma complementará as outras estratégias funcionais.

2.5 Estratégia de Operações: Definições e conceitos

Toda e qualquer organização necessita saber para qual direção está indo. É uma decisão de qual caminho tomar, sabendo onde se quer chegar. Para Slack et al. (2002, p.86), após a definição do papel da função produção dentro do negócio e determinação dos objetivos de desempenho que irão dar suporte à estratégia, é necessário formular um conjunto de princípios para conduzir o processo de tomada de decisão. Esses princípios serão a estratégia de operações da empresa.

Wheelwright (1984) apresenta a estratégia de operações como sendo uma sequência de decisões que, ao longo do tempo, capacitará as unidades de negócio da organização a desenvolverem as desejadas estruturas e infra-estruturas de operações, além de um conjunto específico de capacitações.

Gaither e Frazier (2006, p.39) definem a estratégia de operações como “um plano de longo prazo para a produção de produtos e serviços de uma empresa e constitui um mapa daquilo que a função produção deve fazer se quiser que suas estratégias de negócios sejam realizadas”. Contudo há de se considerar que não apenas a estratégia deve ser definida para longo prazo, mas também para médio e às vezes até de curto prazo, dependendo da dinâmica do mercado.

Para Wheelwright (1984) a estratégia de operações deve ter algumas características: considerar um horizonte de tempo; proporcionar um forte impacto na organização; focalizar as atividades fundamentais, alocando seus recursos em alguns poucos objetivos e abranger um amplo campo de atividades ao longo de toda a organização. Segundo ele, a estratégia competitiva de uma organização em um dado tempo põe em pauta demandas específicas na sua função de manufatura, em contrapartida a postura de manufatura e operação precisa ser desenhada para preencher todas as tarefas demandadas pelo planejamento estratégico.

É necessário salientar também que no desenvolvimento da estratégia, é de suma importância que os gerentes de produção estejam cientes dos fatores competitivos e, como resultado, sejam capazes de desenvolver capacidades para lidar com essas necessidades competitivas.

Slack et al. (2002) enfatizam a necessidade de considerar dois conjuntos de questões na definição de estratégia de operações, que são separados, porém justapostos. O primeiro diz respeito ao conteúdo da estratégia que são ações específicas que constituem o sujeito, ou melhor, as questões relacionadas com “o que” da estratégia. Já o segundo conjunto de questões relaciona-se com o processo de como essas estratégias são, de fato, determinadas na empresa, ou seja, as questões referentes ao “como” da estratégia.

O conteúdo da estratégia de operações envolve decisões e ações específicas que estabelecem o papel, os objetivos e as atividades da produção. Já o processo da estratégia envolve o método usado para produzir as decisões específicas. Porém, de forma mais ampla, a estratégia de produção, serão os meios pelos quais a empresa gerará vantagens competitivas a fim de atuar e manter-se no mercado (SLACK, 2002).

Para qualquer empresa é necessário o desenvolvimento de estratégias para o posicionamento no ambiente político, econômico e social. Isso acarretará em decisões sobre a alocação dos recursos financeiros, qual mercado atuar, como deseja operar e tratar com os *stakeholders* dentre outras.

De acordo com Slack (2002, p.88) esse conjunto de decisões se estende para o restante da organização, necessitando a definição clara do papel de cada função:

De forma semelhante, dentro da empresa, estratégias funcionais necessitam considerar qual parte cada função deveria desempenhar para contribuir para os objetivos estratégicos da empresa. A produção, o marketing, o desenvolvimento de produto/serviço e outras funções precisam considerar qual a melhor forma de se organizarem para apoiar os objetivos da empresa

A perspectiva da estratégia de operações *top-down* deveria tomar o lugar de destaque na hierarquia das estratégias. Sua principal influência, entretanto, será tudo o que a empresa entender como direção estratégica.

Nesse ponto de vista, os objetivos do negócio se sobressaem sobre a estratégia de operações, pois a estratégia geral será determinante na construção do conjunto de decisões da organização. Dessa maneira, o papel principal da produção será apenas de “operacionalizar” as decisões previamente definidas pelas decisões estratégicas no nível mais elevado da organização.

Essa definição pode trazer ociosidade para a produção, pois mesmo sabendo da capacidade operacional, a definição da estratégia através dessa perspectiva não leva em consideração a capacidade instalada, mas apenas o mercado externo na intenção de satisfazer os

stakeholders e em busca de oportunidades de expansão ou mantimento no mercado. Pode também elevar os custos de produção, visto que a produção não fez parte da formulação da estratégia ou o fez de forma insignificante, portanto não podendo fazer a análise da viabilidade das decisões estratégicas. A qualidade do produto pode ser afetada também pela nova estratégia que vem de “cima para baixo”.

De acordo com Slack et al. (2002) é uma visão ortodoxa de como as estratégias funcionais deveriam ser montadas na organização.

Na visão contrária da perspectiva *top-down*, a visão *bottom-up* consiste na concepção de que muitas das idéias estratégicas emergem, com o tempo, da experiência operacional.

Quando as empresas se movem em uma direção estratégica particular, as vezes é porque a experiência em curso de fornecer produtos e serviços, pelo nível operacional os convence a fazê-lo. Nesse caso, o consenso geral surge do nível operacional da organização.

Conforme Slack et al. (2002, p.90) o “alto nível” do processo decisório, se ele existir, pode confirmar o consenso e fornecer os recursos para fazer acontecer efetivamente.

Os objetivos nessa perspectiva remetem ao nível operacional como “mandante” do processo decisório da estratégia geral. As preocupações que são descartadas na perspectiva *top-down* são extremamente importantes para a definição da estratégia da organização. Para Brown *et al* (2005) essa idéia é adaptada pelo nível operacional durante o tempo e baseada principalmente pela experiência de vida real, ao invés de posicionamento estratégico teórico. Assim, percebe-se que a estratégia é formada como pedaços que se juntam para desenvolver o todo, que não é nada mais do que a percepção da realidade atual repleta de incertezas e mudanças. Por exemplo, a capacidade operacional da empresa é considerada em uma possível expansão fruto da visão de oportunidade provinda do nível operacional da empresa. Dessa forma, tanto a função produção será beneficiada por estar traçando as suas próprias estratégias, quanto a organização que estará expandindo de maneira consciente de que a produção estará sendo utilizada da melhor maneira possível. Permite também que exista uma interação e coordenação muito mais intensa e melhor entre a estratégia de operações e a do negócio.

A visão *bottom-up*, que pode ser melhor visualizada na figura 2.6, defende que a empresa pode desenvolver suas estratégias fundamentadas em seus recursos. Estes podem ser utilizados para desenvolver diferentes produtos, sendo assim, possível encontrar um posicionamento de mercado ótimo e obter vantagem competitiva sobre os concorrentes.

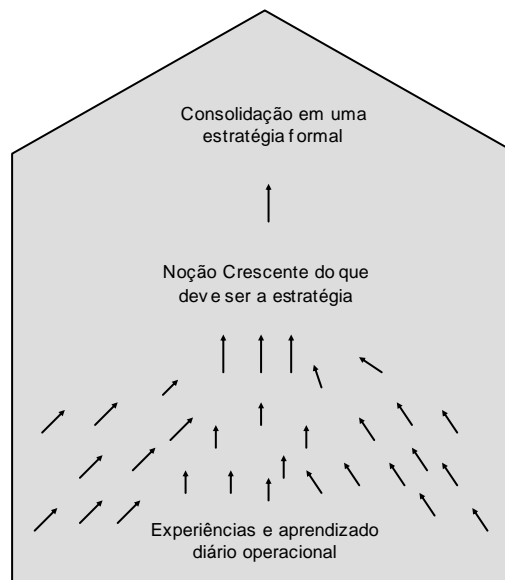


Figura 2.6 - Perspectiva *bottom-up* da estratégia de operações

Fonte: Slack et al. (2002, p.91)

Bower e Gilbert (2007, p.27) deixam claro a necessidade de cooperação entre os níveis da organização para que essa estratégia seja realmente eficaz. Eles demonstram uma perspectiva de que os níveis mais altos da empresa precisam interagir com a função produção, caso contrário, essas empresas estão fadadas ao fracasso, conforme é destacado abaixo:

Já que gerentes de divisão e de operações – bem como clientes e o mercado de capitais – têm tamanho impacto sobre a estratégia da empresa na prática, a cúpula gestora deveria dar menos atenção à definição da estratégia formal da empresa e mais aos processos pelos quais ela aloca recursos. Essa cúpula precisa conhecer o histórico dos indivíduos que estão propondo a alocação de recursos. Precisa reconhecer os temas estratégicos em jogo. Precisa estar em contato com gerentes operacionais cuja atuação permeia fronteiras da divisão. Precisa formular questões que reflitam a perspectiva maior, sobretudo se já grandes cifras envolvidas a as condições altamente incertas. É preciso criar um novo contexto que permita a altos executivos contornar o processo regular de alocação de recursos quando necessário.

Verdin e Williamson *apud* Brown et al. (2005, p.59) alertam para uma possibilidade quando considerada a perspectiva *bottom-up*:

Basear a estratégia nos recursos existentes, olhar para dentro, traz o risco de construir uma empresa que alcança a excelência fornecendo produtos e serviços que ninguém quer ... a estratégia baseada no mercado com visões e missões abrangentes, pode reforçar e complementar a concorrência baseada na competência ou nas capacidades. E essa

estratégia bem-sucedida é resultado de fazer correspondência entre as competências e o mercado.

Uma solução para a esse problema enfrentado pelas empresas é a ressonância estratégica que é definida por Brown et al. (2005) como um processo contínuo, dinâmico e estratégico no qual as exigências do cliente e as capacidades organizacionais estão em harmonia e ressoam. De maneira mais abrangente é o “ajuste” entre as capacidades da empresa e o mercado que ela atende, ou seja, uma interação entre o ambiente externo e interno na definição da estratégia de operações.

A cooperação e interação entre as duas estratégias se utilizando da ferramenta da ressonância estratégica podem gerar uma estratégia para a organização e para a produção bem sucedida.

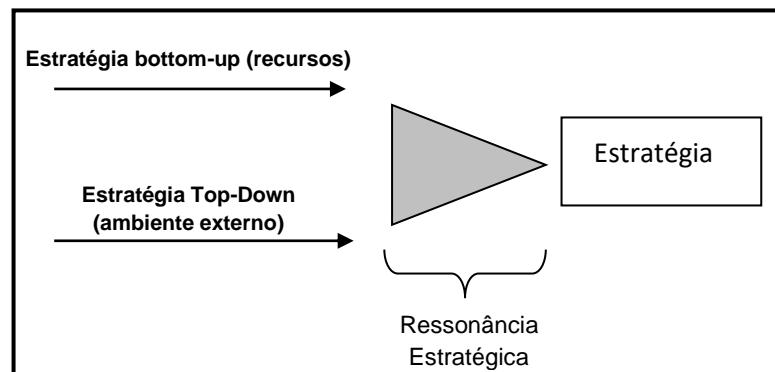


Figura 2.7 - Ajuste estratégico
Fonte: o autor

Como foi dito anteriormente, a estratégia do negócio serve de referência para a estratégia de operações. Nessa perspectiva, é necessário que a estratégia de produção esteja envolvida na formulação da estratégia geral para que haja um alinhamento, ou melhor, um “ajuste estratégico” a fim de concentrar esforços e recursos de modo que a estratégia de operações esteja consistente e ajude a sustentar a estratégia do negócio.

De acordo com Mintzberg (2000) qualquer discussão sobre estratégia termina inevitavelmente sobre a lâmina de uma faca, onde para cada vantagem competitiva associada à estratégia, há uma desvantagem associada.

Como por exemplo, “a estratégia fixa a direção”. O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente. Contudo, a

direção estratégica pode construir um conjunto de antolhos para ocultar perigos em potencial. Embora a direção seja importante, às vezes é melhor movimentar-se devagar para que o comportamento possa ser mudado de um instante para outro.

“A estratégia focaliza o esforço”, ela promove a coordenação de atividades. Sem a estratégia para coordenar o esforço, as pessoas puxam em direções diferentes. Porém, pode não haver uma visão periférica para abrir outras possibilidades. Uma estratégia pode se tornar demasiadamente embutida e engessada dentro da organização.

“A estratégia define a organização” propiciando às pessoas uma forma taquigráfica para entender a sua organização. No momento de que se define uma organização com muita exatidão, pode-se chegar a estereotipá-la, perdendo assim a rica complexidade do sistema.

A estratégia é necessária para reduzir ambiguidade e prover ordem, ou seja “a estratégia provê consistência” e pode ser definido como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e com isso facilitar a ação. Contudo, estratégias e teorias não são realidades; apenas representações da realidade nas mentes das pessoas. Ninguém jamais tocou ou viu uma estratégia. Isso significa que cada estratégia pode ter um efeito de informação falsa ou distorção. Esse é o preço que se paga por ter uma estratégia.

Para tal, a lealdade das informações gerenciais e o comprometimento da alta administração das organizações no processo de formulação estratégica se fazem extremamente necessário para que a estratégia seja consistente traga consigo todos os benefícios: fixar a direção, focalizar o esforço, definir a organização e provê consistência. Sempre na buca de uma estratégia competitiva para que a empresa tenha sustentabilidade e lucratividade no mercado.

Assim, Porter (1989) define uma estratégia competitiva como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, arena principal onde ocorre a concorrência. Essa estratégia, visa simplesmente estabelecer um posicionamento que remeta ao lucro e sustentabilidade para que haja forças para enfrentar a concorrência.

Para Brown et al. (2005) a função produção é a principal área a criar vantagem competitiva para a empresa. Portanto, o objetivo da administração estratégica de operações é fornecer vantagem competitiva criando uma coordenação ideal entre a estratégia competitiva e a de operações.

A questão da escolha da estratégia competitiva se baseia em duas questões centrais, segundo Porter (1989, p. 1):

A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam essa atratividade. Nem todas as indústrias oferecem oportunidades iguais para manterem uma rentabilidade, e a rentabilidade inerente de sua indústria constitui ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de uma empresa. A segunda questão central em estratégia competitiva são os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. (...) Nenhuma questão é suficiente por si só para orientar a escolha da estratégia competitiva.

Pode-se afirmar que as duas questões são dinâmicas, onde as indústrias tornam-se mais ou menos atrativa no decorrer do tempo e a posição competitiva reflete um conflito interminável entre os concorrentes.

A vantagem competitiva surge através da criação de valor de uma empresa, ao conseguir criar para os seus compradores o que ultrapassa os custo de fabricação da empresa. Valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar.

Conforme Porter (1989) em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes, como pode ser observado na figura 2.8.

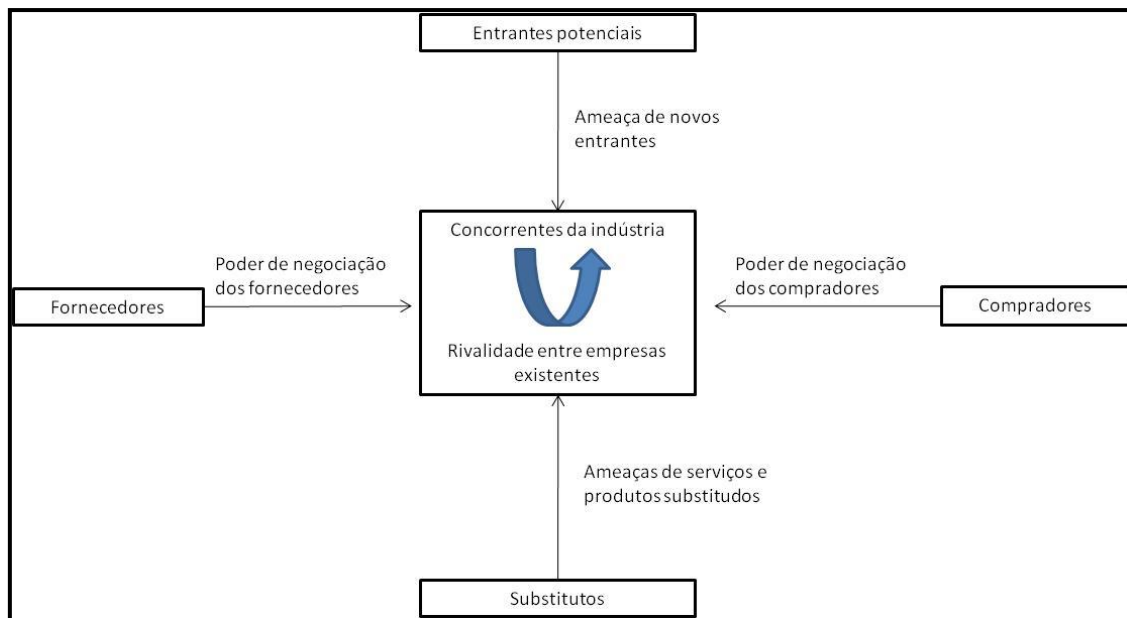


Figura 2.8 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.
Fonte: Porter, 1989, p.4

Para Porter (1989) essas cinco forças determinam a rentabilidade da indústria, pois influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos do retorno do investimento. Contudo, o autor apenas faz referências sobre dois critérios que podem ser definidos como competitivos para uma organização: custo e diferenciação. Atualmente, já se sabe que existem outros além desses, que serão explicitados a seguir.

2.6 Critérios Competitivos

Consideram-se critérios competitivos como sendo os objetivos de desempenho da organização para atender as necessidades dos *stakeholders*, que vão servir de pano de fundo para o processo decisório da produção. Segundo Slack et. al (2002, p.68) os *stakeholders* são “as pessoas ou grupo de pessoas que possuem interesse na operação, e que podem ser influenciadas ou influenciar as atividades da operação produtiva”. Os mesmos podem ser internos, como é o caso dos trabalhadores da organização; ou externos, tais como a sociedade, grupos comunitários ou acionistas. Todos esses *stakeholders* possuem uma interação com a empresa, principalmente com a área de produção. A figura 2.9 apresenta alguns dos principais grupos de interesses – os *stakeholders* – com alguns aspectos do desempenho da operação produtiva que eles terão interesse.

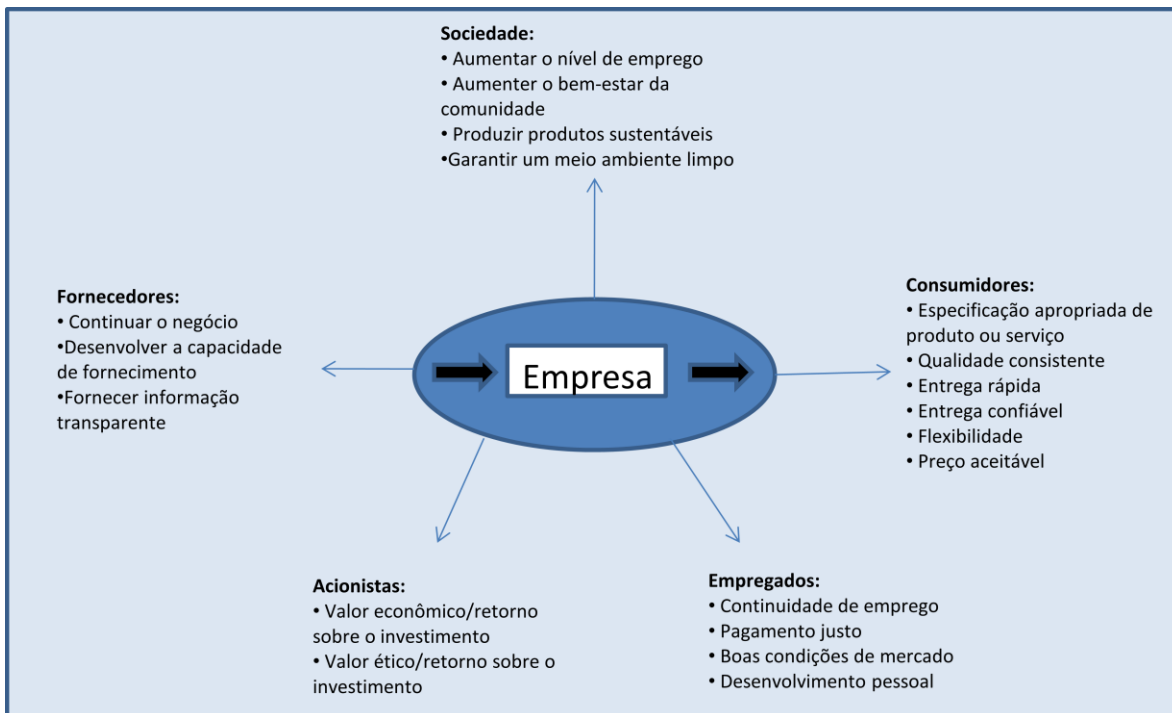


Figura 2.9 - Objetivos estratégicos amplos para uma operação aplicados a grupos de interesse.
Fonte: Slack et. al, 2002

De acordo com Slack et. al (2002), esses critérios competitivos precisam ser estritamente definidos no processo estratégico da organização e depois desdobrados para todas as funções, principalmente para a função operação, para que os objetivos estratégicos da organização sejam atendidos.

Contudo, antes de entrar na discussão dos critérios competitivos em si, é importante ressaltar que eles podem ser classificados em dois tipos: os ganhadores de pedidos, e os qualificadores. Segundo Slack (1993), o primeiro são relacionados com os critérios que direta e significativamente contribuem para o ganho de negócios. Eles são vistos pelos consumidores como fatores que contribuem nas suas decisões, ou seja, fatores-chave da competitividade da empresa. Já os qualificadores podem não ser os principais determinantes do sucesso competitivo, mas são importantes de outro modo. São aqueles aspectos da competitividade nos quais o desempenho da operação tem de estar acima de determinado nível para que seja inicialmente considerado pelos consumidores para se fazer negócios.

Para a empresa esses critérios precisam estar claramente definidos dentro do negócio para que a estratégia possa seguir no caminho de potencializar os critérios mais importantes para o

sucesso da empresa, ou seja, todos os ganhadores de pedidos e os qualificadores precisam estar claros dentro do processo de formulação estratégica.

No quadro 2.1 abaixo, pode-se verificar a relação entre os fatores competitivos escolhidos pela estratégia da organização e a tarefa da operação.

Fatores Competitivos	Tarefa de operações
Oferecer taxa de defeitos consistentemente baixas	Qualidade no processo
Oferecer entrega confiável	Confiabilidade na entrega
Fornecer produtos ou amenidades de alto desempenho	Qualidade do produto
Oferecer entregas rápidas	Velocidade na entrega
Personalizar produtos e serviços conforme necessidades dos clientes	Flexibilidade
Lucros nos mercados que concorrem em preços	Produção de baixo custo
Introdução rápida de novos produtos	Inovação rápida
Oferecer uma ampla linha de produtos	Flexibilidade
Fazer mudanças rápidas no volume	Flexibilidade
Fazer mudanças rápidas no <i>mix</i> de produtos	Personalização, flexibilidade
Tornar o produto prontamente disponível	Velocidade na entrega/ confiabilidade
Fazer mudanças rápidas no projeto	Flexibilidade

Quadro 2.1 - O elo entre os fatores de competitivos e de operações

Fonte: Brown *et al.* (2005, p.51)

Para Barros Neto (2003), a definição do foco ou valorização de determinados critérios depende da análise das competências internas da empresa, do tipo de mercado que ela quer atuar, do grau de concorrência do mercado e do tipo de produto que ela produz, além de considerar todos os recursos, capacidades e oportunidades de mercado, para se tornar competitiva.

Percebe-se então, que a definição dos critérios competitivos pela empresa depende principalmente dos recursos financeiros, físicos e tecnológicos, necessidades dos *stakeholders*, desempenhos dos concorrentes, sempre considerando os critérios mais adequados para estruturar da melhor maneira possível a função produção, para que ela possa dar suporte a essas escolhas.

Como dito anteriormente, a função produção sempre buscou a máxima eficiência no intuito de redução de custos a todo o momento para que dessa forma auxiliasse a organização no alcance das metas, porém a partir da década de 60 essa visão deu lugar ao papel estratégico com determinação de critérios competitivos, valorizando aspectos do ambiente competitivo na qual a empresa se encontra sugerem os seguintes critérios: custo, entrega, flexibilidade, qualidade, definidos a partir de Wheelwright (1984). Na literatura, existem muitos outros critérios, contudo faz-se importante citar o trabalho de Fine e Hax (1985), Hill (1995) onde há um maior desdobramento desses critérios, e Slack (1993).

De uma forma geral os critérios são parecidos, com maiores desdobramentos em determinados autores, porém com um objetivo genérico de mostrar os critérios básicos de custo, entrega, flexibilidade e qualidade.

O conhecimento existente sobre as relações entre os critérios competitivos encontra-se em um momento de debate. De um lado, há o conhecimento tradicional de que os critérios competitivos seriam incompatíveis entre si, os chamados *trade-offs* de operações. De outro lado, recentes pesquisas vêm apresentando uma nova perspectiva sobre as relações existentes entre os critérios competitivos (TEXEIRA E LACERDA, 2007, p. 2).

Nesse contexto, torna-se importante também salientar a questão dos *trade-offs* entre os critérios competitivos, os quais representam choques, ou melhor, conflitos, entre dois ou mais critérios. Ou seja, no momento que se valoriza um critério, há um impacto negativo em outro, representado graficamente na figura 2.10 – conhecimento tradicional. A lógica fundamental é de que uma empresa não pode ter um excelente desempenho em todos os critérios. Usualmente, se refere à necessidade da organização em escolher critérios competitivos para sustentar sua estratégia de negócios, sendo que alguns destes critérios podem ser “incompatíveis” operacionalmente (WHEELWRIGHT, 1984; PAIVA, CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2004)

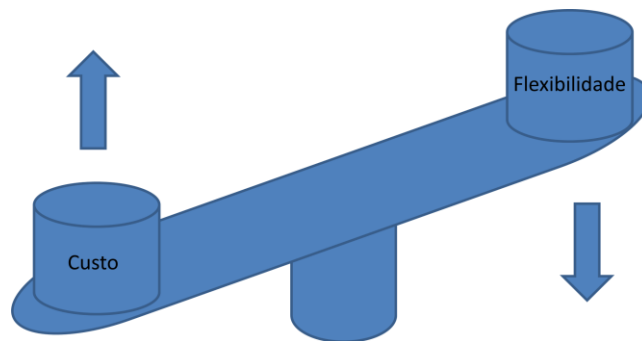


Figura 2.10 representação gráfica de um *trade-off*.
Fonte: adaptado de Barros Neto, 1999.

Segundo Chase et al. (2006) uma posição estratégica não é sustentada a menos que existam compromissos com outras posições. Os *trade-offs* ocorrem quando as atividades não são compatíveis, de modo que mais alguma coisa necessita menos de outra. Nesse sentido, os custos, por exemplo, não podem ser vistos de forma isolada, e sim dentro de um conjunto de atividades interdependentes, que se compensam entre si.

No que se refere às relações entre os critérios competitivos, o seu primeiro modelo foi desenvolvido por Nanake *apud* Ferdows e De Meyer (1990). O referido autor realizou uma pesquisa onde a idéia central era da existência de um caminho, uma sequência, de escolhas estratégicas relativas aos critérios competitivos. Melhorias em determinados critérios conduziriam a melhorias em outros critérios, gerando assim uma melhoria em cadeia.

Ferdows e De Meyer (1990) exploraram o modelo desenvolvido por Nanake, criando o *sand cone model*. De acordo com os referidos autores um critério competitivo seria desenvolvido em um primeiro estágio. Após seria desenvolvido um segundo estágio, aumentando também a competência operacional em relação ao critério desenvolvido no primeiro estágio. Um terceiro estágio seria o desenvolvimento de um terceiro critério beneficiando os dois primeiros critérios competitivos, que também seriam reforçados. Dessa forma, melhorias contínuas ocorreriam sempre que um determinado critério fosse melhorado, caracterizando um modelo acumulativo de competências.

Segundo o *sand cone model* de Ferdows e De Meyer (1990) a sequência de melhorias seria a seguinte ordem: qualidade, confiabilidade, flexibilidade e custos. Algumas outras pesquisas foram realizadas na tentativa de reforçar ou contestar o modelo:

- Miller e Roth (1994), porém com uma diferente sequência: qualidade, entrega escopo de mercado, flexibilidade e custo;
- Noble (1995) atestou a aplicabilidade do modelo, porém com evidências que suportaram a sequência: qualidade, confiabilidade, velocidade na entrega, custos, flexibilidade e inovação.

Texeira e Lacerda (2007), ressalta que o conceito de *trade-off* é confrontado por esse novo modelo de relações entre os critérios competitivos. Em suma, nesse novo modelo o elevado desempenho em um critério não implicaria necessariamente no baixo desempenho de outro critério.

Schemmener e Swink (1998) tentaram propor uma teoria, na tentativa de conciliar a utilização do modelo tradicional e acumulativo de competências de critérios. Tal teoria propõe que o modelo tradicional existirá quando a empresa atuar na fronteira de seu desempenho operacional devido às limitações de ativos e recurso, enquanto que o modelo acumulativo tenderá a existir quando a empresa estiver longe da fronteira de desempenho podendo desfrutar de elevados retornos em investimentos operacionais.

Em alguns tipos de usinas siderúrgicas, como é o caso de usinas de produção de aços para a construção civil, a flexibilidade e rapidez na entrega sempre foi considerado um *trade-off*. Caso seja exigido por um cliente um aço diferenciado com determinada composição química e propriedades mecânicas diferenciadas, afetando assim diretamente o processo produtivo, a rapidez na entrega será afetada no sentido contrário da flexibilidade da empresa em atender ao pedido. Contudo, em outros segmentos de mercado não pode ser considerado como um *trade-off* e sim um fator competitivo a partir do momento em que a empresa consegue ter flexibilidade e rapidez na entrega. Dessa forma, fica evidente que a empresa precisa valorizar os critérios competitivos que são importantes para o sucesso da empresa a fim de poder se concentrar nos recursos necessários. Da mesma forma que uma estratégia de baixo custo não é compatível com a velocidade na entrega nem com flexibilidade, conforme Slack (1993).

Porém, já é comprovado que esse processo nos difentes segmentos existentes é dinâmico podendo sempre se criar um “novo” *trade-off* e ter os “antigos” *trade-offs* quebrados seja por inovações tecnológicas ou melhorias de processos.

Dentro dessa perspectiva, Gagon (1999) considera que os critérios competitivos têm um papel fundamental nos enfoques baseados em competência, não obstante seja possível anular as noções de *trade-offs* competitivos na formulação estratégica. Há de se considerar que essa anulação pode utilizar de meios mais “produtivos”, no qual existe a transformação dos *trade-offs* em “*trade-ons*”, obtendo-se como, por exemplo, a quebra do *trade-off* na indústria japonesa, principalmente automobilística, entre a melhoria da qualidade e redução de custo (DEMING, 1990).

De acordo com Chase et al. (2006), para que uma posição estratégica seja sustentada é necessário compromissos com pelo menos outros dois critérios. Os *trade-off* ocorrem justamente quando as atividades não são compatíveis, concorrendo com recursos dentro da organização. Seguindo essa linha de raciocínio, os custos não podem ser visualizados de forma isolada e sim dentro de um conjunto de atividades interdependentes que se interagem entre si.

De uma maneira geral, todas as atividades de um processo são interligadas. Fazer com que essas atividades sejam eficientes significa minimizar o seu custo total. Por outro lado, torná-las eficazes significa fazer com que o conjunto de atividades sustente a estratégia da empresa (BALLOU, 2001).

Todos os critérios competitivos possuem suas interrelações e são complementares, fazendo-se assim difícil qualquer divisão linear dos cinco critérios.

2.6.1 QUALIDADE

Segundo Slack (1993) a qualidade mais do que qualquer outro critério competitivo dará a empresa um grande poder motivacional interno, haja visto que é algo que pode ser sentido através de todos os níveis hierárquicos e pode ser traduzida em “é não cometer erros” é ser “livre de erros”, é “fazer certo”.

Gaither (2006) define qualidade como sendo a percepção do cliente em relação ao produto ou serviço e o grau que ele atende as suas expectativas. Na realidade a qualidade pode ter várias dimensões, pois levam em consideração vários aspectos diferentes dos produtos, processos ou serviços (ver quadro 2.2).

Dimensão	Descrição
Desempenho	Quão bem o produto ou serviço desempenha o uso esperado pelo cliente.
Características	As características especiais que atraem os clientes
Confiabilidade	A probabilidade de quebra, mau funcionamento ou a necessidade de conserto
Utilidade	A velocidade, o custo e a conveniência de consertos e manutenção
Durabilidade	O tempo ou o uso necessário antes de ser preciso efetuar um conserto ou substituição
Aparência	Os efeitos nos sentidos humanos - visão, tato, paladar, olfato, e audição
Atendimento ao Cliente	Como os clientes são tratados antes, durante e depois da venda
Segurança	Quanto o produto protege o usuário antes, durante e depois do uso
Sócio-ambiental	Quanto que o produto agride o meio ambiente e as relações sociais no processo produtivo

Quadro 2.2 - Dimensões da qualidade

Fonte: adaptado de Gaither, 2006, p. 490

Atualmente, pode se acrescentar a dimensão sócio-ambiental dada as mudanças rápidas ocorridas em todo o mundo em relação às preocupações ambientais e de sobrevivência dos seres humanos. Dessa forma, essa dimensão pode impactar diretamente na percepção do cliente em relação à qualidade do produto. Na siderurgia os consumidores ainda não consideram a certificação de órgãos internacionais, tais como a ISO 14001, como um fator determinante no consumo, porém em breve poderá ser fator decisório no momento da compra.

A sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de atender às necessidades dos clientes. Para isso, elas devem ser capazes de promover mudanças, ter processos capazes, recursos adequados aos níveis de capacidade produtiva e busca contínua de produtividade.

De acordo com Aguiar (2006), para se atingir as metas de sobrevivência da empresa e ser capaz de promover mudanças – ser flexível -, será necessário utilizar o PDCA voltado para as

formas de gerenciamento da manutenção da qualidade, melhoria da qualidade e planejamento da qualidade ou inovação. No que se refere à manutenção a organização visa obter previsibilidade aos resultados da empresa, já na melhoria busca a melhoria contínua dos resultados da empresa com os resultados dos processos existentes. Quando se trata de planejamento da qualidade ou inovação as organizações adquirem a capacidade de promover mudanças nos produtos e processos existentes.

Toda essa esquematização dos processos de qualidade pode ser visualizada na figura 2.11, demonstrando o ciclo do PDCA, que busca a melhoria de qualidade através das diretrizes da alta administração estabelecendo metas específicas para tal, e o ciclo do SDCA³ que presume que a melhoria da qualidade foi eficaz e pode ser inserido na rotina, gerando assim uma padronização e conseqüentemente resultados para a organização.

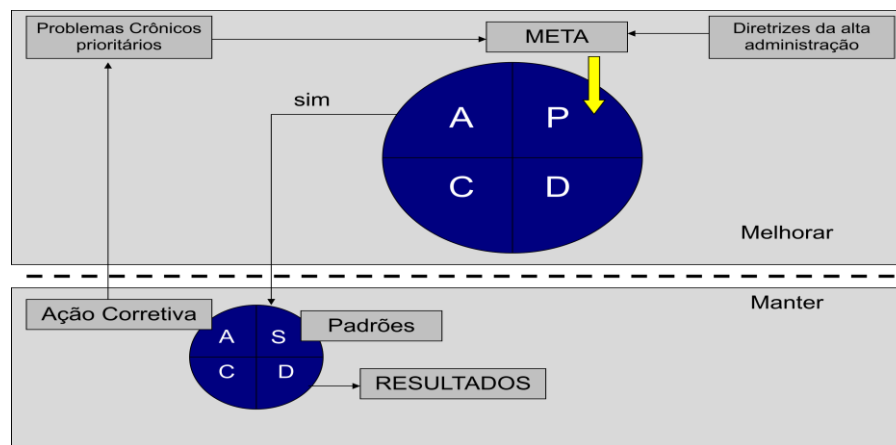


Figura 2.11: PDCA aplicado com os objetivos de manter e melhorar
Fonte: adaptado de Campos, 1996.

Como sustentação ao processo de melhoria de qualidade, algumas organizações se utilizam de ferramentas de qualidade, tais como Seis Sigma e MASP (método de análise e solução de problemas), para alavancar algumas atividades ou processos dentro da empresa, seja no sistema produtivo ou administrativo.

Segundo Campos (2001), esses resultados se sustentam em um tripé igualmente dividido em termos de responsabilidades e importância no processo de melhoria da qualidade, onde se

³ Da mesma forma que o PDCA, o SDCA advém dos conceitos de qualidade, e significa a padronização das melhorias em qualidade efetuadas anteriormente (*standardization, do, check, action*).

encontra a Liderança, Conhecimento Gerencial (sistemas, métodos e ferramentas) e o Conhecimento técnico (ciência e tecnologia).

Desempenhos diferenciados podem não apenas trazer a virtude da qualidade, mas também “fazer certo da primeira vez” pode afetar todos os aspectos de desempenho. Sem erros no processo produtivo o fluxo de materiais pela fábrica pode ser acelerado, ou seja, diminuição de custos em geral. Daí surgiu o conceito de TQM (*total quality management* – Gerenciamento da qualidade total). É notório que existem custos associados com a qualidade do produto e serviço. A maioria desses custos estão relacionados em como evitar a má qualidade e outros surgem após ocorrer a falha na qualidade, contudo esse último é maior que o primeiro.

Os custos da qualidade estão em:

- Identificar defeitos: custos das atividades que buscam produtos e serviços que não estão de acordo com as especificações antes de serem enviados aos clientes. Inclui-se nesse custo todo o custo de inspecionar, testar e outras atividades do controle de qualidade (ver figura 2.12). Nessa classificação encontram-se também os custos com todas as atividades de CEP (controle estatístico do processo).
- Retrabalho e sucateamento: no momento que os produtos defeituosos são identificados, é necessário que haja, seja sucateando ou sendo consertados. Para tal, estão inseridos os custos de produzir os itens que precisam ser sucateados, os custos de consertar, retrabalhar e retestar os produtos sucateados, atrasos na entrega e reprogramação de produção.
- Produtos defeituosos no mercado: remetem a todos os custos que estão inseridos quando o produto que não atende às especificações do cliente ou de normatizações. Esses custos podem ser gigantescos e difíceis de mensurar.
- Impedir defeitos: estão inseridos aí todos os custos de treinar, representar graficamente o desempenho da qualidade para estudar tendências de produção, fazer mudanças nos processos a fim de evitar defeitos, além do processo tecnológico, seja através de software ou controles eletrônicos.
- Produtos defeituosos nas mãos dos clientes: quando os produtos são enviados aos clientes, os custos podem ser gigantescos e difíceis de mensurar.

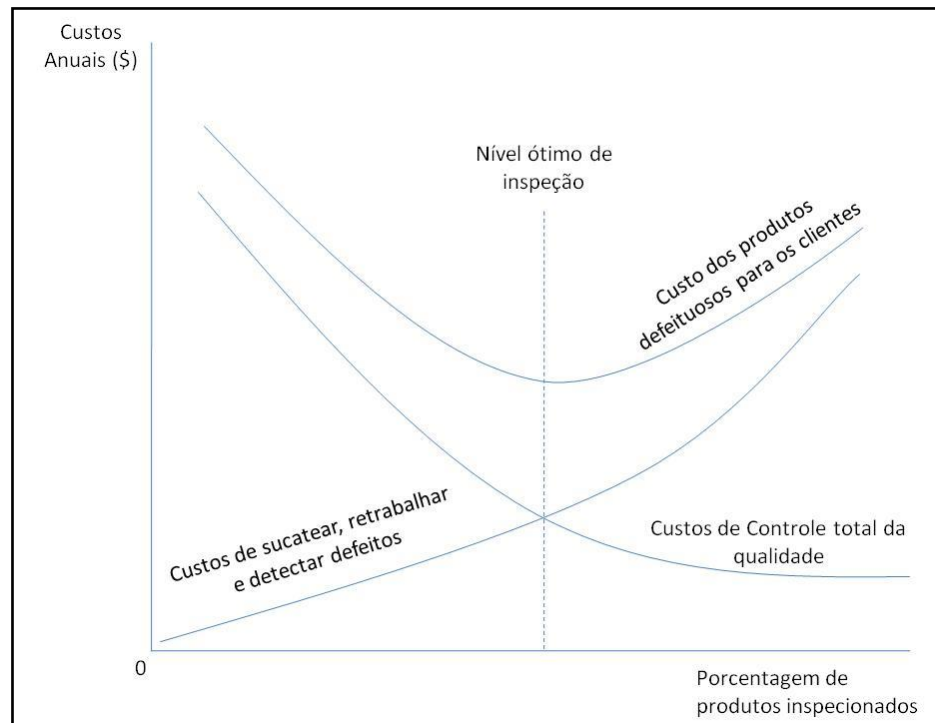


Figura 2.12 - Visão tradicional de quanto inspecionar

Fonte: Gaither, 2006, p.491

Nota-se que na visão tradicional de inspeção de qualidade é de que necessita-se um sistema rigoroso de inspeção. O conceito é que se houver inspeção suficiente, os produtos defeituosos não chegaram ao cliente, pois serão indentificados e descartados, só ficando os produtos bons. O grande desafio é definir quanto produtos inspecionar, pois não é apenas uma questão de qualidade, pois impacta diretamente em custos. Daí a decisão e análise dos impactos da inspeção no controle da qualidade intrínseca do produto.

Slack (1993) reforça a visão tradicional, quando comenta em relação ao “esforço de qualidade”, no qual é imprescindível está relacionado os custos reais importantes: os custos associados às perturbações que os erros ou defeitos causam.

Os custos reais de não se ter qualidade deveriam incluir todo o tempo gerencial despendidos na organização do retrabalho e retificação. Ainda mais importante, deveriam levar em conta a perda de concentração, a erosão de confiança entre as partes da operação e a ruptura geral que os problemas de qualidade causam” SLACK (1993, p.36).

No momento em que a organização faz suas escolhas estratégicas e define a qualidade como sendo um dos seus critérios que será valorizado a empresa terá grandes chances de ganhar em eficiência de processos, redução de custos, conseqüentemente produtividade.

No caso do mercado siderúrgico, a qualidade pode ser ou não um critério ganhador de pedido, pois depende do mercado onde a empresa está situada. Em alguns países que não possuem produção de aço ou produção insuficiente, esse fator pode ser sobreposto pelo custo final do produto, não impactando diretamente na qualidade do produto em todas as suas dimensões, principalmente a qualidade intrínseca. O atendimento à normas, seja ela nacional ou internacional, à composição química e características mecânicas é predominantemente um fator que demonstra a qualidade do produto final, seja aços longos, planos ou especiais. Portanto, a qualidade tanto pode ser um critério ganhador de pedido em determinados mercados ou qualificadores em outros mercados, dependendo do tipo de demanda do cliente ou até mesmo do quão “aquecido” está o mercado. Como exemplo, não se poderia comparar uma empresa que vende vergalhão para construção de casas populares no interior do país com outra empresa que vende para a construção de um prédio comercial com trinta andares em uma metrópole, as demandas, expectativas e fatores considerados pelo cliente são bastante distintos. Por isso a importância da definição desses critérios por parte da organização durante o processo de formulação estratégica.

2.6.2 ENTREGA

Esse critério pode ser dividido em velocidade e confiabilidade na entrega, configurando assim o desempenho de entrega, segundo Slack (1993). Partilhando do mesmo posicionamento, Pires (1995), define como um critério de valorização do tempo dentro da organização.

Moori et al. (2007), relaciona o critério com às estratégias internas de operações baseada no compromisso de honrar o contrato de entrega ao cliente. No entanto, Christopher e Towill (2001) *apud* Moori et al. (2007) consideram a variável entrega tipificada como “resposta rápida”.

A velocidade na entrega também pode ser dividida em duas perspectivas para melhor compreensão e melhoria dos processos: a velocidade da demanda e a velocidade de produção. A primeira se refere ao tempo de pedido do cliente até a entrega do produto, já a segunda perspectiva relaciona com a velocidade com que a produção fabrica o produto ou serviço. É

importante essa distinção para que a empresa saiba onde poderão ocorrer as mais rápidas mudanças para a melhora do processo de velocidade na entrega. Essas perspectivas se confundem quando o tipo de empresa se modifica. No caso de empresas que produzem pra estoque e que possuem uma margem de segurança para ofertar ao mercado o tempo do pedido e o tempo de entrega são distintos, sendo maior o tempo de processamento, já quando se refere à empresas que produzem sob encomenda, ou seja, o cliente solicita o produto conforme suas especificações, os tempos são iguais, pois durante o processamento do pedido é a fase onde se fazem as compras de materiais, assumindo uma concordância de tempo de entrega.

No caso da siderurgia, plantas que entregam o produto pronto trabalham em sua maioria com um “estoque crítico” para que dessa forma cheguem mais próximo possível de um sistema JIT (*just in time*), reduzindo assim custos com estocagem, capital de giro, movimentação de materiais, dentre outros. Contudo, isso ocorre mais frequentemente em usinas que produzem aços longos e planos. Já em aços especiais, que são destinados principalmente à indústria automobilística, os tempos de demanda e de produção se sobrepõem, pois pode haver uma demanda especial a ser desenvolvida pela usina.

Porém, se faz importante ressaltar a importância do planejamento e controle da produção (PCP) no processo de entrega. Importante também é um sistema de previsão de demanda, que irá apontar os produtos e as quantidades a serem acertadas pelo PCP para que o produto esteja disponível para o mercado assim quando solicitado, diminuindo assim o tempo de entrega final.

O ápice da indústria seria vender apenas o que está previamente comprado e pago à empresa, porque assim o investimento sobre a produção estaria todo nas mãos dos consumidores, restringindo ainda mais os riscos e custos de estocagem e capital de giro.

De acordo com Slack (1993), em algumas situações competitivas, ter o tempo de entrega reduzido pode ser vital. Em outras esse tempo é menos importante, porém nunca totalmente sem importância. O autor comenta alguns benefícios no aumento da rapidez de resposta na entrega: a velocidade reduz a atividade especulativa, a velocidade permite melhores previsões, a velocidade reduz despesas indiretas, a velocidade reduz o material em processo, dentre outros benefícios.

É notório que existam economias potenciais com a redução do tempo de produção e de entrega, ou seja, a velocidade na entrega.

Uma forma para se medir a velocidade da operação, segundo Slack (1993) é definida como “eficiência de fluxo” (*Throughput efficiency*) – TE, onde se percebe as melhoras no processo:

$$TE = \frac{\text{Tempo de processamento}}{\text{Tempo de fluxo total}}$$

Além de todo o tempo de processamento, existem outros tempos que influenciam no desempenho da empresa no que se refere ao critério competitivo de entrega dependendo sempre do mercado onde a organização está inserida. Seja pela velocidade no desenvolvimento de um novo produto, velocidade da entrega propriamente dita (inclui-se toda a logística para tal), dentre outras velocidades.

Todo o esforço aplicado pela empresa no desenvolvimento e aprimoramento das velocidades antes mencionadas não teria nenhuma importância se a confiabilidade não fosse parte importante para a organização. Isso significa cumprir as promessas de entrega, de acordo com Slack (1993, p.35) – honrar o contrato de entrega com o cliente.

É a outra metade do desempenho de entregas, junto com a velocidade de entregas. Esses dois objetivos de desempenho estão sempre ligados de alguma forma. Por exemplo, poder-se-ia atingir a alta confiabilidade contando tempo de entrega longo. A diferença entre o tempo esperado e o tempo cotado ao cliente é usado como um “seguro” conta a falta de confiabilidade dentro da operação. Tempos de entrega podem, em teoria, mascarar uma má confiabilidade

Adicionando, Slack (1993), comenta que as empresas que tentam mascarar a má confiabilidade com longos tempos de entrega, podem acabar sendo tanto lentas quanto pouco confiáveis. Isso pode ocorrer, pois os tempos de entrega tendem a se expandir de modo a preencher todo o tempo disponível ou porque a resposta interna é lenta devido ao gasto excessivo de tempo em atividades que não agregam valor ao produto.

Contudo em mercados, os quais durante um determinado período existem uma alta demanda e baixa oferta, esse critério pode se tornar secundário frente às necessidades do mercado, haja visto que as empresas não conseguem atender todos os clientes com a velocidade desejada.

Em mercados onde o critério competitivo de entrega é definido como um ganhador de pedido, ineficiências de confiabilidade e velocidade podem ser primordiais para o sucesso da empresa.

2.6.3 FLEXIBILIDADE

Flexibilidade no que se refere ao corpo humano é a capacidade física responsável pela execução voluntária de um movimento de amplitude angular máxima, por uma articulação ou conjunto de articulações, dentro dos limites morfológicos, sem o risco de provocar lesão. No contexto das organizações, flexibilidade também é a capacidade intelectual denotativa de variabilidade de ações que levem à solução de um problema qualquer.

Para Slack (1993), a flexibilidade tornou-se uma das maiores virtudes da manufatura. Em mercados turbulentos, concorrentes ágeis e rápidos desenvolvimentos em tecnologia exigem cada vez mais na capacidade e habilidade das organizações em modificar de como faz e como faz.

Os benefícios das empresas que buscam flexibilidade de suas operações são inúmeros, citados abaixo alguns conforme Slack (1993, p.80):

- Lidar eficazmente com uma larga faixa de partes, componentes e produtos existentes;
- Adaptar produtos e requisitos específicos dos consumidores (customização);
- Ajustar níveis de saída para estar apto a corresponder às variações de demanda, tais como sazonalidade;
- Expedir pedidos prioritários ao longo da fábrica;
- Proporcionar ajustes na capacidade quando a demanda é muito diferente do previsto;
- Lidar com falhas dos fornecedores (internos e externos);
- Para que futuras gerações de produtos possam ser manufaturados na mesma fábrica;

Podemos dividir esses benefícios em três partes. A primeira refere-se às atividades com que a manufatura tem de lidar em suas operações dia a dia, ou seja, ações de curto prazo dentro da organização. A outra corresponde à característica para manter o desempenho interno apesar das incertezas de curto prazo. A terceira relaciona às incertezas de longo prazo inerentes a todas as atividades estratégicas. Essa última demanda da organização uma atenção especial ao mercado externo e as suas mudanças para que possa, de maneira ágil, reagir a esses estímulos, seja provocado pelos concorrentes ou pela economia local ou mundial.

Segundo Slack (1993), a idéia é colocar flexibilidade suficiente na operação total de manufatura, para corresponder a quaisquer que sejam as condições que emergem, sejam novos produtos, novos mercados ou novos concorrentes. Cada vez mais esses movimentos estratégicos

têm se tornados em um período curto de tempo, dada os avanços tecnológicos e a globalização da economia.

2.6.4 CUSTO

Quando a empresa busca valorizar esse critério competitivo, na realidade ela está buscando ao máximo reduzir os seus custos, facultando, desde modo, a prática de preços mais baixos.

A manufatura de baixo custo é uma meta legítima e desejável para a operação, mesmo quando o sucesso competitivo não é prioritariamente uma questão de vencer a concorrência (SLACK, 1993).

Na realidade o custo está no centro dos objetivos da manufatura como o atributo que causa maior impacto direto no resultado financeiro. Quando há uma melhoria nos outros critérios, o impacto direto será percebido em termos de receitas, porém sem modificar a margem de lucro da organização.

Para Slack (1993) os custos não são sempre o mais importante, a menos que a empresa concorra principalmente em termos de preços. Mesmo nessa perspectiva não é verdade que os outros objetivos são sem importância. Não surpreende que o custo baixo seja um objetivo universalmente atraente para as organizações.

Como exemplo cita-se uma empresa que compra vergalhão para construção de casas populares, esta irá considerar o preço como fator decisivo no momento da compra, contudo os outros atributos continuam influenciando, porém com menor importância, devido à já satisfação da necessidade de produtos de baixo custo. Esse aspecto precisa ser considerado no planejamento estratégico de empresas que vendem produtos destinados à esse público-alvo.

De maneira geral as organizações, principalmente a função produção, possuem custos com a mão-de-obra (dinheiro gasto com os trabalhadores), custos de instalação, tecnologia e equipamentos (dinheiro gasto em conservação, aquisição e substituição) e por último os custos de materiais (dinheiro gasto com materiais de consumo ou a serem transformados na produção). A maneira como os recursos financeiros são alocados dentro de uma organização vai depender de qual o mercado ela está inserida.

Para Porter (1986) a abordagem “liderança no custo total” é o resultado de um amplo escopo de operações com a busca vigorosa por reduções de custo pela experiência. Segundo Porter (1986), um posicionamento de liderança de custo protege a empresa contra as cinco forças competitivas, conforme já ilustrado na figura 6, porque criam fortes barreiras de entrada e afasta a atratividade de produtos substitutos. Mais ainda, à medida que a rivalidade aumenta e os preços médios decrescem, os lucros do setor diminuem até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente em custos tenham sido eliminados. Nesse ponto, os menos eficientes já estarão sofrendo pesadas pressões competitivas o que pode desencadear uma reestruturação do setor (PORTER, 1986). Esse tipo de posicionamento exige uma alta participação do mercado ou ainda acesso favorável a matérias-primas, padronização e simplificação dos processos de produção. Pesados investimentos em ativos específicos e uma política agressiva de preços são igualmente importantes, porém limitantes. A estratégia de liderança de custo pode gerar altas margens que devem ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações de maneira a sustentar a posição de custo baixo anteriormente alcançada.

Para Mintzberg (2000), Ahlstrand e Lampel (2000), Slack (1993) e Pires (1995), essa estratégia competitiva deve ser realizada a partir do ganho em monitoração de custos operacionais totais – produtividade, produção em larga escala e de experiência, sem os quais não haverá sucesso neste posicionamento.

Slack (1993, p.100) cita um exemplo no mercado siderúrgico:

Durante os anos 80 eles se transformaram de uma débil empresa deficitária em uma das melhores empresas de aço do mundo, largamente cortando fora recursos extras e fazendo isso diretamente. Algumas fábricas estavam produzindo mais aço em 1990 do que haviam produzido em 1980, com menos da metade do pessoal. Nada “indireto” na abordagem de redução de custos da British Steel. Eles demonstraram o primeiro estágio no melhoramento de custos de manufatura: conseguir recursos equilibrados e apropriados para o nível de saída requerido.

O ganho nesse caso teve a contribuição básica em indicadores de produtividade devido ao nível da manutenção do quadro de pessoal, porém com uma produção maior. Após os recursos estarem em níveis apropriados, podem ser utilizados outros tipos de abordagens visando o ganho maior (SLACK, 1993). A primeira visa compreender os direcionadores estratégicos dos custos (*strategic drivers of cost*), que são as decisões que por menor que sejam e por qual razão, geram um significativo efeito sobre os custos de manufatura. Já na segunda abordagem a empresa deve

buscar entender o efeito que os outros critérios competitivos possuem sobre os custos. Flexibilidade, entrega e qualidade devem ser direcionadores da eficiência operacional e não alternativas aos baixos custos. Contudo faz-se necessário um gerenciamento dos critérios na busca da eficiência da produção e como consequência disso uma redução nos custos operacionais.

Em um contexto no qual a política de redução de custos está bastante dissipada na organização o dimensionamento correto na estrutura de pessoal precisa ser feito de tal forma a utilizar os trabalhadores de maneira mais eficaz. Para Slack (1993, p.101) isso requer aos gestores que:

- Corte o trabalho desnecessário, então aloque pessoas ao trabalho no nível apropriado. Não demita simplesmente;
- Mantenha intocáveis os padrões de desempenho. Defina exatamente que níveis de qualidade, entrega e flexibilidade são requeridos e não faça nada que comprometa o desempenho escolhido;
- Mude os métodos – mesmo a mais superdimensionada das operações tem que repensar sua forma de fazer as coisas antes que cortes possam ser feitos com segurança;
- Comunique o que está acontecendo a toda a operação. Quando uma operação está encolhendo, seu propósito fundamental normalmente é negligenciado. Diga às pessoas para que são os cortes. Diga-lhes como elas podem contribuir para uma operação mais competitiva;
- Cuide dos sobreviventes. Menos pessoas para fazer as tarefas significa que cada pessoa remanescente tem que ser melhor em fazer a sua parte. A prática geral de bom desenvolvimento de recursos humanos torna-se mais crucial quando a operação conta com menos pessoas.

Em outro ponto, a produção em larga escala é um dos ganhos que se pode ter ao passo que a empresa tem o custo como um critério competitivo. O princípio teórico básico é de que quando mais se produz menor será o custo unitário do produto a ser vendido, isso porque a relação entre custo e produção tem como nominador um custo fixo, sendo, portanto diluído no momento que a produção aumenta, conforme demonstrado no quadro 2.3. Os custos fixos não variam até o momento em que o nível de produção está adequado a capacidade produtiva da empresa, a partir daí novos patamares são criados e existe a necessidade de investimentos em tecnologia, equipamentos e mão-de-obra para que essa capacidade seja adequada.

$$\text{Custo total unitário} = \frac{\text{Custo Fixo} + \text{Custos Variáveis}}{\text{Produção}}$$

Quadro 2.3 Equação do custo total

Fonte: o autor

2.6.5 INOVAÇÃO

... o impulso fundamental que inicia e mantém a máquina capitalista em movimento decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria ... esse processo de destruição criativa é o fato essencial acerca do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo, e é aí que têm que viver todas as empresas capitalistas (SCHUMPETER, 1984, p.112).

Segundo Schumpeter (1984), em uma perspectiva macroeconômica, os “novos métodos de produção, novos mercados, novas forma de organização” está relacionado com as inovações inerentes ao conceito fundamental do desenvolvimento do capitalismo. Ainda de acordo com o referido autor, a inovação é aquela que representa uma ruptura com o padrão anterior e são motivadas pela percepção de oportunidade de mercado transformadas em ganhos pelos agentes econômicos (indivíduos ou organizações) mais audaciosos e efetivos.

Inovações têm efeitos múltiplos. Do ponto de vista da empresa inovadora, elas estão na origem de rebaixamentos de custos, de ganhos de produtividade e de qualidade, e, freqüentemente, da monopolização temporária de uma oportunidade de mercado, cujo resultado é a obtenção de lucros extraordinários.

Apesar da conotação dada ao sucesso das inovações de mercado estarem relacionadas a uma combinação hamônica entre os elementos “produto certo”, “lugar certo” e “momento certo” (GOMES e GOZZI, 2005), a teoria de Christensen e Raynor (2003) (ver quadro 2.4) acredita que

o sucesso ou fracasso no desenvolvimento de produtos e serviços pode ser diagnosticado previamente.

Segundo Christensen e Raynor (2003) a inovação pode ser dividida em duas categorias: as sustentadoras e as disruptivas. A inovação de caráter sustentadora busca uma melhoria do desempenho de atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do segmento, enquanto que a disruptiva pode ser classificada como sendo pertencente a um novo mercado, ou seja, um mercado não descoberto, ou pertencente a um baixo mercado. Essa inovação de um novo mercado irá atender a até então não-consumidores de um determinado produto ou serviço. Já a inovação de baixo mercado atrai consumidores já saciados ou mais do que satisfeitos com a camada inferior do mercado.

Dimensões	Inovações Sustentadoras	Inovações de novo mercado	Inovações de baixo mercado
Desempenho almejado para o produto ou serviço	Melhoria do desempenho nos atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do setor. Tais melhorias podem ser de natureza incremental ou descontínua.	Baixo desempenho nos atributos “tradicionais”, mas melhoria de desempenho em novos atributos – tipicamente simplicidade e conveniência.	Desempenho bastante bom com base nos critérios tradicionais de avaliação do desempenho do segmento inferior do mercado dominante.
Clientes-alvo ou aplicações de mercado visadas	Os clientes mais atraentes, ou seja, lucrativos, dos mercados dominantes, que estejam dispostos a pagar pela melhoria do desempenho.	Não-consumo: clientes que historicamente não tinham dinheiro ou habilidades para comprar e usar o produto.	Clientes saciados (ou mais do que satisfeitos) no segmento inferior do mercado dominante.
Impacto sobre o modelo de negócios (processos e estrutura de custos)	Melhoria ou preservação das margens de lucro, mediante a exploração dos processos e da estrutura de custos existentes e por meio do melhor aproveitamento das atuais vantagens competitivas.	O modelo de negócios deve ser lucrativo a preços unitários mais baixos e, de início, com volume de produção menor. A margem bruta unitária será bem mais baixa.	Adoção de nova abordagem operacional ou financeira – ou ambas – nova combinação de margem bruta mais baixa e giro dos ativo mais alto, capaz de gerar retornos atraentes a preços mais baixos, de modo a conquistar clientes no segmento inferior do mercado.

Quadro 2.4 – Teoria de Inovação de Christensen

Fonte: Christensen e Raynor (2003, p.66)

Christensen e Raynor (2003) identificaram três elementos críticos para a disrupção de um produto ou serviço. Todo produto ou segmento de serviço possui uma taxa de melhoria utilizada

pelo mercado, ou seja, a partir de um determinado momento a inovação deixa de ser absorvida pelos consumidores.

O segundo elemento, sugere que todo o mercado possui uma linha de melhoras, na qual o progresso sempre supera a capacidade de utilização e absorção dos clientes de qualquer camada do mercado. Isso implica que, por mais posicionado o produto ou serviço para atender determinadas necessidades atuais, em longo prazo a empresa ultrapassará as demandas dos clientes. A busca pela melhoria constante na oferta de melhores produtos é a principal causa.

Já o terceiro elemento crítico é a diferença entre a inovação sustentadora e inovação disruptiva. A primeira tem como “alvo” os clientes exigentes e sofisticados por meio de desempenho superior ao até então disponível. Quando a empresa se dispõe a trabalhar com essas inovações sustentadoras elas buscam melhorias nos seus produtos, porém sem descaracterizá-lo.

Dessa forma, as ações internas ligadas à operações sofrem mais impacto pois são mais exigidas para alcançar níveis de excelências demandados pelos clientes. Em geral as empresas líderes de mercado possuem vantagens sobre os concorrentes na busca pela inovação sustentadora dado o grau de dificuldade desse tipo de inovação.

A sobrevivência das empresas em um mercado marcado pela competição depende da adoção de diversas formas de gestão e organização, estabelecimento de parcerias e introdução de inovações no mercado. Dessa forma, a capacidade de inovação é um fator essencial de competitividade, mas requer o desenvolvimento de um conjunto de habilidades e conhecimentos a nível tecnológico, organizacional e gerencial.

Para que as vantagens competitivas atrelada às inovações desenvolvidas na empresa sejam ativadas, é de suma importância a integração das capacidades de mudança tecnológica e organizacional ao conhecimento do mercado, além de desenvolver uma estrutura interna de gestão que atenda às exigências do processo de inovação ao longo de suas diversas fases. Para dar suporte ao processo de inovação, é preciso que as empresas desenvolvam um conjunto de rotinas que precisam ser pertinentes a cada etapa do processo, tais como, detecção de novas oportunidades tecnológicas, alteração nas demandas dos compradores, mudanças regulatórias, mudanças de comportamento do consumidor, aparecimento de novos competidores, dentre outras. A gestão da inovação depende da existência na empresa de mecanismos para identificar, processar e selecionar a informação advinda do ambiente externo.

2.7 Categorias de decisão

Após o detalhamento a respeito dos critérios competitivos, parte-se, então para a definição das ações que devem ser implementadas para que os critérios competitivos escolhidos sejam alcançados. Deste modo, as categorias de decisão são um conjunto consistente de decisões individuais que incidem sobre a função produção das empresas com o intuito de cooperar no alcance dos critérios competitivos desejados.

Isso porque o grande desafio e um fator vital na unificação da organização é formular uma estratégia de produção que se vincule e faça parte da estratégia de negócios geral. Mesmo no contexto globalizado e turbulento atual, uma estratégia clara pode desempenhar um fator importante para o sucesso da empresa. A organização atual precisa mais do que nunca de decisões estratégicas que especifique o tipo de vantagem competitiva que está buscando no mercado e defina a forma que será alcançada.

De acordo com Wheelwright (1984), as categorias de decisão podem se dividir em dois grandes grupos: estruturais e infra-estruturais. As decisões estruturais demandam decisões difíceis, de longo prazo e de difícil reversão. Já as infra-estruturais que tem características menos onerosas, de mais curto prazo e de mais fácil desmobilização. Para Neto (1999), a divisão das categorias tem o simples objetivo de sistematizar, organizar e facilitar a tomada de decisão, porém algumas vezes, nota-se uma sobreposição entre elas bem como indefinições sobre a qual categoria determinada decisão pertence.

Wheelwright (1984) foi um dos primeiros a formalmente levantar essas questões dentro de um processo de formulação. Para o referido autor, as categorias de decisão seriam as seguintes: instalações, capacidade, tecnologia, integração vertical, recursos humanos, gerência da qualidade, planejamento e controle da produção e de materiais e organização. No Quadro 2.5, faz-se um levantamento das categorias de decisão de alguns dos principais pesquisadores do assunto.

Categorias de decisão		
Fine e Hax (1985)	Platts e Gregory (1992)	Slack, Chambers e Johnston (2002)
Instalações	Instalações	Instalações
Capacidade	Capacidade	Tecnologia
Integração vertical	Extensão dos processos	Integração Vertical
Processos e Tecnologias	Processos	Desenvolvimento de novos produtos e processos
Escopo e novos produtos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Recursos Humanos	Qualidade	Capacidade
Gerenciamento da Qualidade	Políticas de controle	Fornecedores
Infra-estrutura da manufatura	Fornecedores	Estoque
Relação com Fornecedores	Novos produtos	Sistemas de Planejamento e Controle
		Melhoria
		Recuperação e prevenção de falhas

Quadro 2.5 – Categorias de decisão evidenciadas pelos autores

Fonte: adaptado de Barros Neto (1999, p.91).

O modelo de Hill (1995) cita o processo produtivo, trade-offs existentes, papel dos estoques, comprar x fazer, capacidade, suporte das atividades, sistemas de planejamento e controle de produção, controle e garantia da qualidade, engenharia e sistemas de operações, estrutura do trabalho e estrutura organizacional. Contudo esse modelo se assemelha aos demais com mais detalhamento em alguns critérios. Vale salientar também o trabalho de Wheelwright (1984).

Como nota-se no quadro 2.5, não há muita diferença entre as categorias de decisão, somente um maior detalhamento em uma do que nas outras. Dessa maneira, escolheram-se as seguintes categorias para análise: instalações, capacidade, integração vertical, recursos humanos, gerência da qualidade, relação com fornecedores e tecnologia.

2.7.1 INSTALAÇÕES

Essa categoria está relacionada a quanto uma fábrica está dedicada a determinados tipos de produtos (BARROS NETO, 1999). Segundo Paiva (1995) *apud* Barros Neto (1999), leva-se em consideração a localização geográfica da fábrica, os processos produtivos, o volume de produção e o ciclo de vida do produto.

Algumas variáveis podem influenciar as decisões nessa categoria, tais como:

- Proximidade da matéria-prima;
- Volume de produção;
- Incentivos fiscais;
- Subsídios governamentais;
- Proximidade do mercado consumidor;
- Localização de fornecedores;
- Custo de mão-de-obra;
- Logística de distribuição.

Assim, a empresa busca sempre potencializar ao máximo os ganhos e assim gerar uma vantagem competitiva em algum critério competitivo.

No contexto da internacionalização essa análise de instalações faz parte das decisões estratégicas tomadas durante o processo de expansão e é variável, conforme o tipo de internacionalização escolhido pela empresa para inserção no mercado.

2.7.2 CAPACIDADE

Essa categoria de decisão procura discutir as questões relacionadas às demandas de mercado, definindo o nível de capacidade de produção na qual irão operar (HAYES e WHEELWRIGHT, 1984).

As capacidades são determinadas não só pelo tamanho da planta, porém também pelos equipamentos e seus gargalhos de produção, assim como o capital humano gerenciado pela empresa.

Desde modo as empresas precisam decidir se vão operar com sua capacidade acima, abaixo ou acompanhando a demanda (BARROS NETO, 1999). Isso pode gerar vantagens ou desvantagens competitivas para a empresa.

Quando se trabalha deliberadamente com capacidade ociosa, os custos ficam mais elevados, mas em compensação a empresa fica apta a absorver uma demanda repentina. Se for o caso de se trabalhar com a utilização máxima da capacidade, não há necessidade de investimentos no aumento da capacidade, mas se corre o risco de perder clientes quando houver um aumento substancial da demanda. Por fim, a empresa pode optar por trabalhar acompanhando a demanda, mas há muita dificuldade em se adequar rapidamente a produção tanto para o aumento da demanda (contratação de pessoal,

investimento em equipamentos) quanto para a sua diminuição (demissões, desmobilizações) (BARROS NETO, 1999, p. 93).

Contudo, como já comentado anteriormente alguns exemplos, principalmente das empresas japonesas⁴, demonstram que no momento em que há uma capacidade acima da demanda há um aumento no estoque e conseqüentemente diminuição no capital de giro da empresa.

Nas decisões dessa categoria a previsão de demandas e os métodos utilizados para se chegar até seu valor aproximado tem valor fundamental para que haja um correto dimensionamento das capacidades.

2.7.3 INTEGRAÇÃO VERTICAL

Pode se definir como a expansão feita envolvendo a adição de uma atividade anterior ou posterior ao processo de produção e distribuição, de tal forma que as novas participações fiquem verticalmente relacionadas com as já existentes. Crescer de maneira vertical significa ampliar a indústria, anexando á sua estrutura já montada, atividades que pertenciam a terceiros, mas que estão bastante ligadas ao esqueleto da indústria já existente, quer seja crescendo ou decrescendo, como algumas vezes pode acontecer.

Para Slack et al. (2002) a integração vertical é o grau e a extensão de propriedade que uma organização tem da rede da qual faz parte. No sentido estratégico, envolve a análise, pela organização, da conveniência de adquirir fornecedores e/ou clientes. Todavia, empresas distintas podem tomar decisões sobre o que deverá ser produzido internamente ou o que deverá ser adquirido no mercado, de outras empresas diferentes (BARNEY, 2002).

Segundo Barros Neto (1999), importantes decisões na estratégia de operações estão relacionadas com o posicionamento da empresa dentro da cadeia produtiva.

Os benefícios da integração vertical incluem as economias operacionais da base tecnológica, possível aumento da capacidade de diferenciação, o aumento da barreira de entrada e o aumento em negócios mais rentáveis. Em contrapartida, uma integração vertical pode vir a trazer deseconomias de escalas, barreiras às saídas, maiores custos de capital, dentre outros.

⁴ Empresas que iniciaram com a estratégia o *Just in Time* a fim de reduzir a praticamente zero a quantidade de produtos acabados em estoque.

Deste modo, Barros Neto (1999) ressalta a importância dos critérios de escolhas de terceiros e o processo de avaliação dos mesmos. Para o referido autor, as empresas devem analisar criteriosamente a necessidade de terceirizar, quais as atividades devem terceirizar e como deve ser feito.

Contudo, segundo Brown et al. (2005), todas as organizações precisam ter um foco até certo ponto, uma vez que não possuem recursos ilimitados. Segundo o referido autor o foco inclui a alienação de ativos que anteriormente fizeram parte das tentativas de diversificação da empresa, no entanto a terceirização está mais frequentemente associada com a configuração na qual a empresa encontra-se dentro da cadeia produtiva.

Portanto, as decisões relativas à integração vertical dizem respeito, principalmente, ao que a empresa irá produzir internamente, ao que ela irá comprar de terceiros e à política de compras a ser implementada (PAIVA, 1995).

2.7.4 RECURSOS HUMANOS

Brown et. al (2005, p.297) comenta a citação de um diretor-geral da British Chrome and Steel em 1998: “Não existe outra fonte de vantagem competitiva! Outros podem copiar nosso investimento, tecnologia e escala – mas NÃO a qualidade do nosso pessoal...”

Na mesma direção da citação acima, as decisões nessa categoria estão relacionadas à seleção, promoção, locação de pessoal, avaliação de desempenho, suporte motivacional e de reconhecimento e, desenvolvimento gerencial, a fim de tornar uma vantagem competitiva para a organização.

Segundo Barros Neto (1999) um critério norteador para as outras decisões na categoria de recursos humanos, também chamada de força de trabalho, é: qual o perfil dos colaboradores da produção e de suas funções para alcançar os objetivos estratégicos da empresa?

Para Brown et. al (2005), os recursos humanos estão intimamente ligados às competências essenciais da empresa. Hamel e Prahalad (1995) descrevem competências essenciais como um conjunto de habilidades e tecnologias. Segundo, embora não seja possível restringir as competências essenciais somente aos recursos humanos, fica evidente que a gestão deste deve formar pelo menos parte da competência essencial da organização porque as habilidades se baseiam nas aptidões humanas.

Apesar disso notou-se um movimento grande no setor industrial na busca da terceirização de algumas atividades no início da “moda da terceirização”. Com a percepção de que houve uma perda do controle em uma categoria de decisão que é estratégica para qualquer organização, as empresas estão mais cautelosas no momento de tomarem decisões de terceirização da força de trabalho.

2.7.5 GERÊNCIA DA QUALIDADE

As decisões nessa categoria dizem respeito aos controles e garantia da qualidade dos produtos. Assim, essas decisões devem especificar:

- De que maneira as responsabilidades dentro da gerência da qualidade serão alocadas – se cada área produtiva terá suas responsabilidades ou será centralizado na área de qualidade;
- Quais ferramentas de decisão serão utilizadas – ferramentas essas que serve de auxílio no processo decisório para a garantia da qualidade;
- Quais os sistemas de medidas que serão utilizados, daí destaca-se os softwares de controle estatístico de processo – CEP – na área de manufatura que permite um grau de confiabilidade nas medições e conseqüentemente ajuda a melhorar da qualidade do processo e do produto;
- Qual programa de treinamento será instituído para a garantia da qualidade – essas decisões dizem respeito aos colaboradores que estão focados na linha de produção e que contribuem diretamente para a qualidade do produto;
- Como será tratada a assistência técnica – essas questões buscam definir papéis e modo de gerir a qualidade após a venda no intuito de garantir a satisfação do cliente;

Sabe-se que esse processo é contínuo e cada vez mais o nível de exigência dos clientes aumenta, daí a importância das decisões nessa categoria para que dessa forma a empresa obtenha vantagens competitivas.

2.7.6 RELAÇÃO COM FORNECEDORES

Para Brown et al. (2005) nos últimos 25 anos a percepção do que ocorre nas transações entre as organizações e seus fornecedores mudou profundamente. Anteriormente, na década de

1990 se chamava “administração da cadeia de fornecedores” porém, quase 20 anos depois são adotados outros conceitos mais amplos, tais como “rede de fornecedores” ou “cadeia de fornecedores” (BROWN et al., 2005).

É nessa categoria que são definidos como será o relacionamento entre as empresas e seus fornecedores. Para Barros Neto (1999, p.98) nessa ótica, há dois tipos básicos e opostos de relacionamento: o competitivo, no qual cada um deles quer levar vantagem durante as negociações, e o cooperativo no qual se busca uma negociação harmoniosa entre o comprador e o fornecedor.

No primeiro caso o tipo de relacionamento geralmente é de curto prazo e cada transação efetiva torna-se uma decisão separada. Uma vez que é entregue os bens e serviços e o pagamento é feito pode não haver uma negociação futura (SLACK et al., 2002). Esse tipo de relacionamento pode trazer vantagens: manter a concorrência entre os fornecedores, flexibilidade em fornecimento terceirizado, inovações podem ser exploradas mais facilmente; e, desvantagens: suscetível as incertezas do mercado, tempo e esforço para escolha dos fornecedores, riscos em contratação de empresas “desconhecidas”.

Já no segundo caso o relacionamento se parece muito mais com uma parceria e, algumas vezes podem ser vistos como compromissos entre a integração vertical e o puro⁵ relacionamento de mercado (SLACK et al., 2002). Assim como no primeiro caso esse tipo de relacionamento possui vantagens: compartilhar sucesso, expectativas de longo prazo, aprendizagem conjunta, poucos relacionamentos, coordenação conjunta das atividades, confiança, transparência de informação; e desvantagens: dependência de uma única empresa, as inovações podem demorar a serem desenvolvidas.

No campo da internacionalização as decisões nessa categoria são um reflexo das decisões da empresa para a inserção em um determinado mercado. Dependendo do tipo escolhido para essa expansão o relacionamento com os fornecedores precisa ser cuidadosamente definido. No caso de *joint venture*, que será detalhado no próximo capítulo, a empresa busca primeiramente um maior conhecimento do mercado, inclui-se o conhecimento dos fornecedores, através dessa aliança com empresas geralmente locais, para posteriormente adquirir ou construir uma nova planta.

⁵ O relacionamento que possui somente um relacionamento transacional com aqueles que fornecem à empresa.

2.7.7 TECNOLOGIA

Fazer o uso de tecnologia avançada significa aplicar as mais recentes descobertas científicas ou da engenharia ao projeto de processos de produção. Novas tecnologias podem significar uma ampla gama de avanços tecnológicos ou de engenharia, também pode significar que uma tecnologia de informação ou automação foi integrada aos processos de produção.

As questões relacionadas aos processos produtivos e as máquinas e equipamentos de produção são discutidas nessa categoria de decisão. Processos no sentido amplo, o qual abrange desde a tecnologia de processamento fiscal até a tecnologia do principal equipamento para a produção de bens.

Essas decisões buscam escolher e administrar novas tecnologias a fim de que os sistemas de produção possam servir como armas competitivas no mercado (GAITHER e FRAZIER, 2006).

Sob a ótica da gerência tradicional, a tecnologia é vista como assunto de técnicos, como decisão independente da estratégia competitiva da empresa, possuindo o objetivo único de aumento da eficiência. Já na ótica estratégica, a gerência de operações amplia o horizonte, inserindo as decisões para o alcance dos critérios competitivos definidos pela organização em busca da competitividade (FLEURY e PROENÇA, 1993 *apud* BARROS NETO, 1999).

A tecnologia é parte fundamental no suporte dos critérios competitivos. É através de das escolhas nessa categoria que o papel tecnológico pode influenciar o desempenho dos critérios competitivos.

Na perspectiva da manufatura os avanços tecnológicos trazem principalmente eficiências produtivas e ganhos de qualidade a fins de melhorar a competitividade. A automação faz parte desses avanços tecnológicos e significa que a empresa está integrando essas melhorias tecnológicas aos processos de produção para fins estratégicos.

Após apresentados as categorias de decisão, são apresentados no quadro 2.6, algumas questões que a estratégia de operações necessita responder para as diferentes categorias de decisão já mencionadas, seja em decisões estruturais ou de infra-estrutura.

Decisões Estratégicas Estruturais	Questões típicas a que a estratégia deveria ajudar a responder
Estratégia de desenvolvimento de novos produtos ou processos	A operação deveria estar desenvolvendo seu próprio produto ou serviço, ou deveria adotar postura de seguidor de outros? Como a operação deveria decidir quais produtos ou serviços desenvolver e como gerenciar o processo de desenvolvimento?
Estratégia de integração vertical	A operação deveria expandir, adquirindo seus fornecedores ou seus consumidores? Qual o balanço de competências que deveria desenvolver ao longo de suas redes de operações?
Estratégia de instalações	Quantos locais separados geograficamente a operação deveria ter? Onde deveriam estar localizadas as instalações de operações? Quais atividades e capacidades deveriam ser alocadas em cada fábrica?
Estratégia de tecnologia	Que tipos de tecnologia a operação deveria estar usando? Deveria usar tecnologia de ponta ou esperar para usar tecnologia já estabelecida? Qual tecnologia a operação deveria estar desenvolvendo internamente e qual deveria estar comprando fora?
Decisões Estratégicas Infra-estruturais	Questões típicas a que a estratégia deveria ajudar a responder
Estratégia da organização e da mão-de-obra	Qual papel deveriam as pessoas que servem à operação desempenhar na gestão? Como poderia a responsabilidade pelas atividades da função produção ser alocadas entre os diferentes grupos de produção? Quais habilidades deveriam ser desenvolvidas na equipe de colaboradores da produção?
Estratégia de ajuste de capacidade	Como poderia a operação prover e monitorar a demanda por seus produtos e serviços? Como poderia a operação ajustar seus níveis de atividade em resposta à demanda flutuante?
Estratégia de desenvolvimento de fornecedor	Como a operação deveria escolher seus fornecedores? Como deveria desenvolver seu relacionamento com os fornecedores? Como deveria monitorar o desempenho de seus fornecedores?
Estratégia de estoque	Como a operação deveria decidir quanto de estoque manter e onde localizar? Como a operação deveria controlar o tamanho e a composição de seus estoques?
Estratégia de sistemas de planejamento e controle	Qual sistema a operação deveria usar para planejar suas atividades e produção? Como a operação deveria decidir sobre os recursos a serem alocados entre as várias atividades?
Estratégia de melhoria	Como poderia ser medido o desempenho da produção? Como a produção poderia decidir qual o nível de desempenho satisfatório? Como a operação poderia certificar-se de que seu desempenho está refletido em suas prioridades de melhoria? Como deveria ser gerenciado o processo de melhoria?
Estratégia de recuperação e prevenção de falhas	Como a operação poderia manter seus recursos de forma a evitar falhas? Como a operação poderia planejar para lidar com a falha quando ela ocorrer?

Quadro 2.6 – Áreas de decisões estratégicas estruturais e infra-estuturais
Fonte: Adaptado de Slack *et al.* (2002, p.102)



Figura 2.13 - Conteúdo da estratégia de Produção

Fonte: Adaptado de Pires(1995) *apud* Barros Neto (1999)

Faz-se necessário salientar que a coerência interna e externa na tomada da decisão é fator imprescindível para a efetivação da estratégia empresarial. Para Barros Neto (1999) essa coerência ocorre de duas maneiras: entre as categorias de decisão de operações em si, referenciado pelo autor como sendo a *coerência horizontal* e entre elas e os critérios competitivos de operações definidos *coerência vertical*, conforme mostrado na figura 2.13.

No que se refere à coerência externa, ela ocorre entre os critérios competitivos e a estratégia competitiva da unidade de negócio (WHEELWRIGHT, 1984).

São as coerências, horizontal e vertical, da organização que garantem que os critérios competitivos e as decisões nas diversas categorias estejam de acordo com a estratégia organizacional.

2.8 Alinhamento Estratégico

A origem da palavra *alinhar* vem de *aligner*, do francês médio escrito e falado em torno dos séculos XV e XVII, que, por sua vez, advém do termo *lignier* do antigo francês escrito e falado por volta dos séculos X e XV, que decorre dos termos *lineare e linea* do latim clássico praticado na antiga Roma até próximo do século IV (ETYMOLOGY DICTIONARY, 2008).

Contudo, a variação do termo *alinhamento* (substantivo masculino), diz respeito ao “ato ou efeito de alinhar”. O verbo alinhar nos tempos atuais referencia “(...) dispor em linha reta (...)”,

ou ainda tradução do termo *align* “ajustar para produzir um relacionamento ou orientação apropriada”.

Quando se acrescenta o termo *estratégico* a expressão, temos a definição de um ajuste para que as decisões estratégicas possam ser alcançadas através de uma orientação de ações, posicionamentos e comportamentos na organização. Em um conceito mais amplo define-se alinhamento estratégico (AE) como alinhamento dos recursos organizacionais com as ameaças e as oportunidades do ambiente.

Para Reich e Benbasat (2000), a definição de alinhamento estratégico remete ao estado no qual empresas e executivos dentro de uma unidade organizacional compreende e estão comprometidos com o negócio e a missão, objetivos e planos.

Os modelos atuais focam o AE como um processo contínuo e constante durante a etapa de implementação do planejamento estratégico (...) eles buscam observar as melhores práticas de promoção do AE e seu nível de maturidade, as práticas habilitadoras/inibidoras e o grau de importância da promoção do alinhamento de cada elemento (BRODBECK, 2001, p.34)

Em suma, para Henderson e Venkatraman (1993) o conceito de alinhamento estratégico, pode ser visto com dois pilares de sustentação *adequação estratégica* e *integração funcional*, onde o primeiro corresponde às ações e reações da organização mediante à estímulos dos seus campos externos e internos. O segundo pilar refere-se à fatores internos (escolhas referentes à estrutura administrativa, organização funcional, processos contínuos e recursos humanos), é a necessidade de ajustar-se internamente.

Ainda segundo Henderson e Venkatraman (1993, p. 4-5), certificam que o conceito de alinhamento estratégico baseia-se em dois pressupostos. O primeiro presume que o desempenho econômico está diretamente ligado com a habilidade do administrador de criar um *ajuste estratégico* entre a posição da organização e campo competitivo de produto-mercado mais a criação de uma estrutura administrativa adequada para a apoiar na execução.

Já no segundo pressuposto, refere-se aos conceitos da organização como sistema aberto, ao passo que afirma que este ajuste estratégico é inerentemente dinâmico, de tal forma que as escolhas efetuadas por uma determinada organização empresarial poderão suscitar de ações de organizações rivais imitadoras, as quais demandam a respectiva resposta. Portanto, Henderson e Venkatraman (1993, p. 5) concluem “(...) Alinhamento estratégico não é um evento, mas um processo de adequação / adaptação contínuo”.

Há evidências que sugerem que as estratégias desenvolvidas pela alta administração são tanto modificadas ou até sabotadas pelos baixos níveis da organização durante a sua implantação. Alguns estudos também atestam que a estratégia é desenvolvida pelo nível dos executivos, mas essencialmente implementadas pelos baixos níveis hierárquicos, conforme já comentado anteriormente. Como consequência, há a necessidade de focar para a dinâmica do alinhamento estratégico quando se refere aos baixos níveis da organização.

Conforme Cooper e Argyris (2003) para que as organizações prosperem e sobrevivam às exigências dos sistemas, elas precisam viabilizar a manutenção de um equilíbrio dinâmico entre as funções: de transformação dos insumos em resultados; de trocas com o ambiente; de regulamentação do comportamento do sistema, para a obtenção de um desempenho estável; e de adaptação do sistema às condições de mutação, equilíbrio dinâmico que proporcione eficácia organizacional.

Esse equilíbrio dinâmico, consiste nos alinhamentos dos sistemas ou apenas uma calibração de forças realizadas por todas as partes do sistema envolvidos da organização, trabalho esse que quando bem sucedido com relação aos sistemas que interferem na implementação estratégica, resulta em um alinhamento estratégico da empresa.

Brown *et al.* (2006) comenta que uma empresa pode fracassar tanto pela falta de alinhamento estratégico como pelo fato de seus processos ou recursos não oferecerem condições para apoiar o alinhamento estratégico desejado. Esses recursos ou processos são identificados e devem ser valorizados no momento das decisões e escolhas estratégicas, principalmente no que se refere aos critérios competitivos e nas diferentes categorias de decisão.

Pode-se citar, por exemplo, uma empresa siderúrgica que pretende operar em outro país e identifica a qualidade como sendo um critério competitivo ganhador de pedidos. As decisões no que se refere à gerência de qualidade e recursos humanos são essenciais para o sucesso daquela organização. Caso os recursos de mão-de-obra ou sistemas de qualidade não estejam adequados, o alinhamento estratégico não irá ocorrer e a empresa poderá estar fadada ao fracasso. Daí a importância da coerência nas decisões nas categorias mencionadas anteriormente, seja de força de trabalho ou gerência de qualidade.

Contudo, esse alinhamento deve estar na origem ou na essência do pensamento estratégico organizacional. Essa era a solução para o *problema estratégico* – discrepância entre os produtos da organização, por um lado, e a demanda de mercado pelo outro – no qual o

planejamento estratégico - uma análise racional das oportunidades demandadas pelo ambiente, dos pontos fortes e fracos da organização e o ajuste entre os dois que melhor satisfaziam as necessidades e objetivos da empresa.

A dinâmica global e a rapidez das mudanças, principalmente tecnológicas e de informação, ocorridas no mundo atual exige das organizações uma forma diferente de tratar com o pensamento estratégico, pois o realinhamento é necessário ser feito de forma contínua, para que possa ser implementado o ajuste estratégico e conseqüentemente a busca da vantagem competitiva através desse posicionamento.

Segundo Monteiro de Barros (2007) embora a conceituação do termo *alinhamento* não se apresente ainda totalmente pacificada na literatura em torno do tema estratégia organizacional, percebe-se que é utilizado em referência a *ajustes* entre elementos organizacionais ou ambientais.

Nesse contexto, além das definições de alinhamento estratégico já mencionado (REICH e BANBASAT, 2000; BRODBECK, 2001; HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993; COOPER E ARGYRIS, 2003; BROWN *et al.*, 2006) alguns outros trabalhos merecem ser citados:

- Madapusi e D'Souza (2005), que recomendam o alinhamento entre os sistemas integrados de gestão (ERP) das organizações com as suas estratégias internacionais, para que a implementação do ERP seja bem sucedida e para otimizar o desempenho dos negócios internacionais;
- Skinner (1969), Hayes e Wheelwright (1984), sob a ótica da manufatura, afirmam que a estratégia de manufatura deverá apoiar as metas da unidade de negócios estratégica por meio do alinhamento estratégico em nível empresarial;
- Ward e Duray (1995) também na perspectiva de manufatura comentam que essa estratégia deve estar alinhada com o ambiente competitivo das unidades de negócios por meio da estratégia de negócios, que requer vincular a estratégias comerciais e de manufatura;
- Chan (2005), o qual faz uma sugestão, no qual o alinhamento entre a estratégia funcional de tecnologia da informação e a estratégia de negócios da organização, proporcionando um *framework* para o desenvolvimento de arquiteturas de tecnologia e processos de negócios através da cadeia de valor, por meio de uma abordagem sistêmica;
- Becker, Huselid e Ulrich (2001), no qual sugerem o alinhamento entre o sistema de recursos humanos, a estratégia e o sistema de desempenho, para apoiar o processo de implementação das estratégias da organização e criar valor para os clientes.

Na mesma linha de pensamento, Cooper e Argyris (2003) comentam que adaptar a organização ao conceito de sistema significa sustentar um equilíbrio que proporcione à organização a estabilidade que a permita ser capaz de operar racionalmente, assim como a flexibilidade necessária para adaptá-la às condições de mudanças contínuas.

Em suma, significa atestar a importância da integração das atividades em prol do cumprimento dos objetivos globais, além de reconhecer a importância do desempenho eficiente dos subsistemas.

Contudo, surge a seguinte questão: como verificar o alinhamento estratégico em uma organização? No quadro 2.7 faz-se uma breve revisão bibliográfica dos fatores que determinam a eficácia da implementação organizacional, contribuindo dessa forma para que haja o alinhamento estratégico entre os diversos objetivos e decisões estratégicas da organização.

Fatores que determinam a eficácia da implementação das estratégias					
Autores	Estrutura	Controles	Pessoas	Aspectos internos	Mudanças
WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000)	(p.237) A implementação estratégica eficaz requer que os administradores considerem como a organização deve ser estruturada para, colocar em prática sua estratégia	(p.339) A função do controle estratégico é modificar as estratégias ou a implementação das estratégias da organização de modo a ampliar a sua capacidade de atingir seus objetivos gerais e específicos.	(p.267) A implementação estratégica eficaz requer que os administradores considerem o modo como as questões da liderança, poder e cultura devem ser administradas para possibilitar que os funcionários da organização trabalhem juntos para realizar os planos estratégicos		(p.301) As mudanças no ambiente externo e a complexidade organizacional interna, aumentam a importância da liderança, um dos recursos utilizados para a implementação eficaz das estratégias
HITT e IRELAND (1999)	(p.443) Os gerentes especialmente aqueles da alta administração devem selecionar a estrutura organizacional que melhor contribui para a implementação eficaz de suas estratégias	p.(443) Os gerentes especialmente aqueles da alta administração devem selecionar os controles organizacionais estratégicos e financeiros que melhor contribuem para a implementação eficaz de suas estratégias	(p.490) As estratégias não podem ser implementadas sem a presença de líderes estratégicos eficazes. A alta administração constitui um importante recurso para as organizações que buscam implementar suas estratégias de forma eficaz (p.501) O desenvolvimento e o gerenciamento de capital humano é vital para a implementação eficaz da estratégia	(p.501) As organizações desenvolvem e exploram competências essenciais (recursos e capacidades que servem como fontes de vantagem competitiva) para serem eficazes na implementação de suas estratégias	(p.507) Algumas vezes mudanças culturais são necessárias para a implementação eficaz da nova estratégia, ocasião em que é importante um sistema de comunicação e de solução de problemas eficazes; a seleção das pessoas certas; e um sistema de recompensa apropriado
GRANT (2005)			(p.9) A implementação eficaz das estratégias passa pela eficácia dos líderes, em termos de capacidade de tomar decisões; da energia na implementação dessas decisões; e da eficácia ao promover lealdade e compromisso entre os subordinados	(p.9) A implementação eficaz das estratégias passa pela eficaz organização dos recursos e capacidades da organização	(p.9) A implementação eficaz das estratégias passa pela competência da organização em oferecer respostas rápidas e adequadas às mudanças do ambiente de competição

Quadro 2.7 – Fatores que determinam a eficácia da implementação da estratégia.

Fonte: Monteiro de Barros, 2007, p. 41.

3. INTERNACIONALIZAÇÃO

Esse capítulo se inicia com um breve histórico da expansão das empresas brasileiras no processo de internacionalização, passando pelas escolas comportamentais e econômicas adequadas a esse campo de pesquisa. Posteriormente será exposto e conceituado os tipos de internacionalização (exportação, *green field*, licenciamento, *joint venture*, aquisição e fusão) e, o capítulo se encerra com a internacionalização sob a ótica da estratégia de operações.

Contudo, o esclarecimento do que venha a significar o termo internacionalização é fundamental para entender sua extensão e peculiaridades. Arruda, Goulart e Brasil (1996, p.37), explicam a expressão:

A internacionalização, aqui definida como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações em outros países fora de sua base de origem, constitui um fenômeno antigo e amplamente estudado.

No conceito acima, destacam-se duas idéias básicas. A primeira de crescente e continuado processo de envolvimento. A segunda, de que o processo da internacionalização em si é algo antigo.

Melin (1992) conceitua que o processo de formulação estratégica envolve perspectivas de mudança ou de posicionamento da firma no mercado. Para o autor, a internacionalização, é um processo que amplia o envolvimento da firma com operações além das fronteiras nacionais, compreende tais perspectivas e se constitui na principal dimensão de expansão de muitas firmas de negócios. De uma forma mais simples, é um processo que leva a firma a expandir a partir dos seus limites domésticos para posicionar em novos mercados internacionais.

3.1 A expansão das empresas brasileiras pelo mundo.

A participação brasileira, segundo dados da OMC (organização mundial do comércio), é de aproximadamente 1% do mercado mundial. Em outras palavras 99% do total de mercadorias transacionadas internacionalmente, via exportação e importação, estão na mão de outros países, que não o Brasil.

Segundo Dal Bello e Gomes (2006) esse comportamento se deve à herança histórica, de colônia sempre responsável pelo fornecimento de matérias-primas para a metrópole, proibido de implantar indústrias próprias, compelido a receber tudo o que precisava da coroa. Ainda segundo os referidos autores a extensão territorial brasileira contribui para essa posição:

... rico em alimentos e produtos naturais, com climas amenos na maioria de suas regiões e na maior parte do ano, com uma unidade idiomática a cobrir todo o território, sem jamais ter passado por qualquer tipo de catástrofe quer natural, quer induzida pelo homem, são igualmente fatores que contribuíram para o seu isolamento e especialização na exploração econômica interna, em detrimento da externa. A própria geopolítica brasileira, localizando o Brasil no sul da América, cercado por países de língua espanhola de um lado e pela larga costa atlântica de outro, são também fatores que incentivaram o seu distanciamento do resto do mundo (DAL BELLO E GOMES 2006, p.2).

Além da contribuição histórica desses fatores, o fenômeno da expansão de empresas brasileira pelo mundo não foi a consequência natural, inelutável, de décadas de crescimento acelerado e sustentado, com sucedeu com o Japão num passado um pouco mais distante; com a Coreia do Sul, Hong Kong, Taiwan, Cingapura, Malásia no mais próximo; ou vem ocorrendo com a China e Índia (RICUPERO e BARRETO, 2007).

O exemplo brasileiro é de um aumento de empresas que se internacionalizam em um contexto de crescimento nacional baixo ou erradico e, em boa parte dos casos, para buscar no exterior o dinamismo que lhes falta interiormente (RICUPERO e BARRETO, 2007, p.6).

O início dessa expansão deu-se no final dos anos 70, através de indústrias de construção e engenharia, e algumas estatais da época como Braspetro, Companhia Vale do Rio Doce e Banco do Brasil. Essa decisão foi motivada pelos sinais de paralisia dos investimentos públicos e obras similares no início dos anos 80, pois chegavam ao fim os megaprojetos – as obras de infra-estrutura – Itaipu, Tucuruí e Carajás (RICUPERO e BARRETO, 2007).

Esse movimento de expansão pode ser considerado como uma forma de sobrevivência para essas empresas, haja visto que todo o maquinário, equipamentos pesados, experiência e o desenvolvimento de tecnologia própria havia sido criado para atender essa demanda interna de desenvolvimento em infra-estrutura e conseqüentemente crescimento da economia. Na perspectiva do governo a necessidade de manutenção desses ativos fazia parte da luta do país para preservar o patrimônio intangível desenvolvido.

Segundo RICUPERO e BARRETO (2007), é interessante observar como tem sido lenta a emergência de empresas verdadeiramente brasileiras entre as poucas que controlam internacionalmente a comercialização e distribuição de *comodities*, matérias-primas ou produtos primários que é a longo tempo dominada por produtores brasileiros, tais como, o café o açúcar e a soja.

Outro exemplo é o etanol, álcool combustível, o qual possui uma tecnologia bastante desenvolvida no país e que ainda não existe um mercado internacional bem definido e as

cadeias produtivas ainda estão em fase de consolidação. Para RICUPERO e BARRETO (2007), caso o Brasil não se firme como um grande produtor mundial nesse exemplo, não seria um caso de incompetência, mas sim de um insuficiente espírito de internacionalização.

Para ilustrar tal fenômeno, segundo dados da pesquisa de Roberto Magno Iglesias e Pedro da Motta Veiga *apud* RICUPERO e BARRETO (2007), pode-se citar que no período de 1983 a 1992 o FDI (*foreign direct investment*) totalizaram US\$2,5 bilhões, concentrados nos últimos três anos. Porém em 1995, segundo dados do UNCTAD (Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento) , o FDI saltou para US\$1,3 bilhões anuais e já em 1998 para US\$3 bilhões. Ainda segundo os dados do UNCTAD, em 2004 novamente o Brasil teve um novo salto para US\$9,5 bilhões, muito impactado pelo fato da aquisição da Interbrew – empresa belga -, pela Ambev – empresa brasileira.

Atualmente, o crescimento do FDI, que no ano de 2008 dobrou, impactado principalmente por grandes aquisições⁴ e pelo crescimento das empresas de commodities e empresas que lidam com recursos naturais manufaturados, é reflexo do crescimento da economia⁵ e do nível de internacionalização das empresas brasileiras, segundo dados do *World Investment Report* – UNCTAD (2008).

3.2 Teorias da Internacionalização

As teorias sobre o processo de internacionalização podem ser divididas em dois grandes grupos: abordagem econômica (Internalização, Custo de Transação, Paradigma eclético ou OLI, FDI e Ciclo de vida do Produto) e a abordagem comportamental (Escola Uppsala ou Nórdica e Teoria das Redes).

Não é objetivo deste estudo o aprofundamento em teorias econômicas, porém se faz necessário a apresentação das teorias existentes para a compreensão do processo de internacionalização.

⁴ Cita-se as aquisições da INCO pela Vale e da Chaparral Steel pela Gerdau.

⁵ O crescimento da economia Chinesa na última década, saindo de uma economia estatal para uma economia de mercado tendo uma grande alavancagem no consumo de commodities principalmente para o abastecimento da indústria de base e agrícola, gerou um grande ganho para a economia brasileira, pois as maiores empresas brasileiras internacionalizadas atuam nesse mercado.

3.2.1 ABORDAGEM ECONÔMICA

A Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976) destaca que a empresa tem a função de internalizar ou integrar suas transações⁶. A “internalização”, ou “integração”, é a decisão de uma firma em realizar atividades da sua cadeia de produção dentro da empresa, em vez de contratar com outras empresas para realizar essas atividades e comprar delas seus insumos ou vender a elas seus produtos. A teoria pressupõe a existência de imperfeições no mercado que tornam mais barato para uma empresa agregar, ela mesma, de algumas atividades produtivas que, alternativamente, poderiam ser realizadas por outros e adquiridas pela firma (MARIOTTO, 2007). Os custos de associados às transações feitas no mercado, tais como, os custos de encontrar fornecedores, negociar contratos, monitorar as obrigações contratuais, lidar com a incerteza quanto aos preços futuros, dentre outros, são reflexos de um mercado imperfeito.

Para Mariotto (2007) outro tipo de imperfeição refere-se às dificuldades clássicas de se transacionar conhecimento e informação. Por último, existem os custos associados às intervenções do governo⁷ nas transações internacionais, tais como cotas, tarifas, controle de preços e impostos diferenciados. Portanto, a decisão de internalizar algumas atividades ocorre quando os custos envolvidos na coordenação dessas atividades pela empresa são mais baixos que os custos de transação decorrentes do uso do mercado como mecanismo de coordenação (WILLIAMSON, 1999).

Já na teoria do custo da transação – TCT -, o conceito principal está voltado para os custos associados à qualquer tipo de movimento que a organização faz no mercado. No caso da internacionalização esses custos podem estar associados à busca por informações de mercado, custo pela busca do conhecimento ou na geração do mesmo, custo de controle e coordenação das atividades, custos de flexibilidade e reversibilidade dos investimentos ou *pay-back*⁸, dentre outros. Assim, quando esses custos forem maior que o custo de internacionalização, não é interessante para a empresa a expansão para mercados no exterior, perfazendo assim um *trade-off* entre os custos de transação e o processo de internacionalização. Conduto, é essencial lembrar que apenas a consideração destes custos não é suficiente para a decisão sobre qual a melhor forma de entrada e atuação no mercado estrangeiro.

⁶ Se refere desde produtos, formas de gestão e conhecimento, até tecnologia.

⁷ A maioria desses custos estão associados à políticas protecionistas de mercado no intuito de crescimento da economia doméstica.

⁸ Tempo de retorno do investimento.

Já no Paradigma Eclético ou Teoria OLI, Dunning (1980, 1988, 1993, 2000) explica que a atuação no estrangeiro de forma mais comprometida, por meio de operações diretas ou parceiras, pode ser explicada conforme três vantagens identificadas desse maior comprometimento.

Primeiro, em virtude da exploração da vantagem da firma (O – *ownership specific advantages*), ou seja, a empresa deve aproveitar suas competências essenciais para competir com os novos concorrentes no novo mercado, quando possível. Essas competências seriam desenvolvidas na matriz e transmitidas para as subsidiárias (DUNNING, 2000).

Desta forma, por exemplo, uma subsidiária no exterior manteria sob controle da empresa a marca ou a tecnologia, em vez de licenciá-las a uma parceira local que poderia se apropriar das vantagens deste recurso, por assim julgar mais rentável.

Ainda conforme o autor, em segundo, a empresa se internacionaliza com o intuito de explorar as vantagens de localização (L – *location specific advantages*), ou seja, as vantagens comparativas que podem ser aproveitadas da sua atuação em outros países. Estas estão relacionadas à custos de mão-de-obra e matéria-prima mais barata, maior integração, assimilação e adaptação ao mercado estrangeiro, reduzindo assim a distância cultural gerando uma potencial capacidade de exploração do mercado. A multinacional optaria por aquele mercado que oferecer melhores condições, como a mão de obra barata e/ou especializada, matéria prima, energia, menor burocracia, dentre outras. Por último ocorre quando a firma decide, ela mesma, por produzir em outro país, em vez de licenciar seus produtos ou serviços para firmas locais desse país, gerando assim a internalização (I – *internalization specific advantages*).

Para Mariotto (2007) Dunning completa assim o tripé dos fatores determinantes da distribuição espacial de atividades produtivas das empresas multinacionais: propriedade, local e internalização, ou OLI.

Segundo Paiva e Hexel (2003), no paradigma eclético de internacionalização, a cadeia de valor da corporação é avaliada de forma conjunta, definindo-se de forma integrada a coordenação e a configuração das atividades dispersas em diferentes mercados internacionais.

Há também a teoria do FDI, que preconiza, no contexto da internacionalização, que o capital devia fluir de nações onde o retorno sobre o investimento, isto é, a taxa de juros local, era baixo para as nações onde ele era mais alto. Em reflexo disso, as empresas decidem sua forma de entrada nos mercados. Uma das formas que leva em consideração diretamente a taxa de retorno do investimento é o *Green Field*, que será explicitado mais a frente.

Por fim, a Teoria do Ciclo de vida do Produto de Vernon (1966), que tradicionalmente explicou o processo de internacionalização, está baseado no potencial mercado consumidor: uma vez exploradas as oportunidades e atendida a demanda no mercado de origem da empresa, esta, exportaria suas operações e tecnologias “saturadas” na matriz para outro mercado no intuito de iniciar um novo ciclo de lucratividade e assim melhorar o desempenho global da organização. Para Proença e Junior (2006, p.3) nesta perspectiva, as multinacionais consideram os países estrangeiros como locais de exploração e uma grande oportunidade para elevar a sua demanda: “as subsidiárias estrangeiras implementam um modelo desenvolvido na matriz para vender um produto ou serviço já testado no mercado original”.

Mariotto (2007) acrescenta que essa teoria ou modelo de operação, se ajusta bastante à operação das grandes multinacionais norte-americanas do pós-guerra, que se expandiram principalmente pela inovação tecnológica. Para o referido autor a contribuição dessa teoria foi a de deslocar o foco da análise do país para o produto, além de reconhecer a mobilidade do capital.

As abordagens ou teorias econômicas explicam o processo de internacionalização mais sob a ótica do FDI e dão pouca atenção as formas de internacionalização. Além disso, as teorias são de caráter estático e dizem pouco sobre a aprendizagem organizacional no processo, sendo voltadas mais para atividades de manufatura do que em serviços e com o enfoque estritamente econômico.

3.2.2 ABORDAGEM COMPORTAMENAL

A partir das críticas do Paradigma Eclético a literatura sobre processo de internacionalização, em uma perspectiva do processo de internacionalização da firma, tem oferecido uma série de temas a respeito da trajetória de organizações no mercado internacional. Um desses temas debate a classificação da firma em diferentes situações de internacionalização à medida que a mesma inicia e desenvolve operações no mercado estrangeiro, atenuando assim os custos durante o processo de aprendizagem, essa teoria é chamada de Teoria de Uppsala ou Nórdica (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990).

Para o modelo Uppsala, o processo de internacionalização se baseia em três pressupostos: a falta de conhecimento é o maior obstáculo; o conhecimento adquirido através da experiência; a forma de entrada em outro mercado como fruto do acúmulo deste conhecimento, utilizando-se gradualmente das formas que apresentam menor risco para as de maior comprometimento e investimento.

Johanson e Vahlne (1977, 1990) consideram o processo de internacionalização da firma uma seqüência crescente de comprometimento de recursos no exterior, relacionados ao desenvolvimento de conhecimento em operações externas. Todo o esforço de tecnologia, dinheiro, conhecimento e pessoal serve de base para que após o aprendizado com o mercado externo, o comprometimento seja maior. O conhecimento acumulado no mercado externo é a base para desenvolver competências nas operações internacionais, sendo um dos passos para o aumento para o aumento do comprometimento de recursos (YIP, BISCARRI e MONTI, 2000).

Desse modo o conhecimento adquirido pela empresa decorrente da experiência em determinado mercado estrangeiro é fator fundamental para os processos de internacionalização. Assim, de acordo com Johanson e Vahlne (1977) a empresa se internacionaliza investindo recursos de maneira gradual. A empresa investe em determinado mercado, adquire conhecimento sobre este, e então, gera uma maior aptidão para investir novamente no mercado, alocar recursos e assim sucessivamente. Isto permite a construção de um movimento contínuo estratégico dos modos de entrada no mercado estrangeiro partindo do menor envolvimento para o maior envolvimento.

Isto posto, o modelo Uppsala traz visão da matriz sobre as operações estrangeiras. Na medida em que a matriz reduz sua incerteza sobre as operações estrangeiras, ela pode aportar maiores investimentos na subsidiária, tanto em termos financeiros, como em termos estratégicos no que tange a alocação de recursos e capacidades sob responsabilidade da subsidiária.

Contudo, Elango e Pattnaik (2007) comentam que o modelo uppsala ignora o comportamento pró-ativo ou o de tomador de decisão que pode estar inerente aos valores de cada organização. Os autores complementam que o modelo não oferece *insights* da expansão internacional das empresas com grandes experiências internacionais, isso devido à escola não considerar esse contexto atual de empresas experientes no momento da sua concepção.

Este modelo conhecido como “Escola Uppsala” foi desenvolvido para criticar as teorias econômicas vigentes na época sobre o FDI e suas limitações, principalmente por negligenciar os problema da “distância psíquica”. Esta é entendida como “a soma dos fatores que facilitam a circulação de informação entre os dois mercados” (JOHANSON e VAHLNE, 1977, p.24), tais como a educação, a língua, costumes culturais e a prática de negócios. Assim, a firma opta por mercados que tenham a distância psíquica mais próxima a realidade da matriz para iniciar o seu processo de internacionalização.

As limitações da teoria da Escola de Uppsala residem nos seguintes aspectos: trata-se de uma visão linear, esquemática não considerando a possibilidade de “queimar etapas”; não considera que a seqüência e velocidade do processo de internacionalização podem ser afetadas pelos diferentes ambientes de negócios; não aborda o fato de que à medida que a empresa aprende sobre determinado mercado internacional, ela reduz o grau de incerteza, conseqüentemente diminui a necessidade de se desenvolver gradualmente; e por fim trata-se de um processo de mão única não abordando o caso da empresa tomar a decisão de desinvestir no mercado estrangeiro.

Araújo e Resende (2003) propõem que o posicionamento de subsidiárias em múltiplos contextos ambientais, envolvendo atores externos, matriz e outras subsidiárias acabam por gerar mecanismos de relacionamentos que permitem a uma variedade de trajetórias de internacionalização onde o gradualismo, descontinuidade, desinvestimentos, assim como “queimar etapas” são possíveis.

3.2.2.1 Teoria das Redes

Recentemente a teoria das relações das redes vem sendo consolidada como a evolução da Escola Uppsala, com a ênfase nas relações externas e internas da companhia no exterior. Os precursores desses estudos, Johanson e Mattson (1988), vêem a internacionalização como um processo acumulativo, no qual as relações são continuamente estabelecidas, desenvolvidas, mantidas e dissolvidas no momento em que os objetivos da firma são alcançados. Nesse modelo, a ênfase está no aprendizado gradual e desenvolvimento do conhecimento de mercado gerado através da interação entre as redes.

Johanson e Mattson (1988) argumentam que a situação de internacionalização de uma organização é vista como o resultado da posição que a mesma ocupa em uma determinada rede estrangeira e dos relacionamentos associados a tal rede. Relacionamentos esses que geram o posicionamento estratégico em um determinado nível de internacionalização de tal organização.

Esses relacionamentos são mantidos com diversos agentes, tais como clientes, distribuidores, fornecedores, competidores e instituições governamentais, por meio de laços técnicos, sociais, cognitivos, legais e econômicos, entre outros.

Isso explica porque muitas vezes certas empresas não seguem a forma seqüencial dos modos de entrada. A internacionalização é um fenômeno que não se restringe ao modo de entrada, mas ao próprio processo de evolução das subsidiárias Araújo e Resende (2003), onde

os relacionamentos estabelecidos pelas subsidiárias durante sua evolução no mercado internacional são graduais, mas a seqüência dos modos de entrada é descontínua (Rezende, 2002). Trata-se do processo evolutivo das subsidiárias dependente tanto das contingências do ambiente competitivo, da relação entre as subsidiárias, como da experiência passada da empresa em suas operações no mercado estrangeiro Araújo e Resende (2003).

Na tipologia apresentada por Johanson e Mattson (1988), podem ser identificadas quatro situações: iniciante prematura, iniciante tardia, internacional isolada, internacional competitiva, conforme apresentado na figura 3.1.

		Grau de Internacionalização do mercado	
		Baixo	Alto
Grau de Internacionalização da Firma	Baixo	Iniciante Prematura	Iniciante Tardia
	Alto	Internacional Isolada	Internacional Competitiva

Figura 3.1 – Tipologias de redes de internacionalização
Fonte: Johanson e Mattson (1988, p.310)

Na primeira situação, a empresa tem poucas relações com empresas estrangeiras, nenhuma delas, porém, muito importante. Os demais elementos da rede interna, assim como os de mercados estrangeiros, também possuem poucos relacionamentos internacionais. Logo, o conhecimento sobre os mercados internacionais é reduzido e a empresa não pode tão pouco servir-se dos seus relacionamentos para consegui-lo. Portanto, para conseguir estabelecer posições em redes de outros países, a empresa terá de dispor de recursos para adquirir o conhecimento de mercado necessário e para proceder aos ajustamentos em termos quantitativos e qualitativos a que as operações nos mercados internacionais obrigam. Neste sentido, a dimensão da empresa e o domínio dos recursos essenciais revestem-se de um papel fundamental no processo (JOHANSON e MATTSON, 1988).

Na situação de “Lonely International”, a empresa tem experiência de relacionamentos com parceiros em países terceiros, tendo já adquirido conhecimento e meios para operar em ambientes diferentes e que lhe permitem minimizar a necessidade de ajustes, sobretudo quantitativos. Possuindo posições em várias redes e possuindo variados relacionamentos, a empresa tem acesso a outros recursos para além dos seus.

Este fato permite-lhe também ter acesso a redes mais estruturadas com menor dificuldade, não sendo necessários investimentos tão elevados. Pode mesmo, de acordo com a posição ocupada, adquirir empresas da rede ou estabelecer alianças com maior facilidade, para além de tentar controlar eventuais movimentos de internacionalização por parte dos seus concorrentes. Todavia, poderá também estimulá-los (JOHANSON e MATTSON, 1988).

Já a situação de “Late Starter” verifica-se quando todos os fornecedores, clientes, concorrentes e demais elementos com quem a empresa mantém relações operam numa base internacional, embora ela própria esteja pouco internacionalizada. Neste caso, até a empresa puramente doméstica não fica alheia do exterior, mantendo relações indiretas com redes estrangeiras. Como no mercado doméstico as relações que mantém são com empresas com operações mais ou menos internacionais, as próprias forças deste mercado poderão funcionar como catalisadoras na entrada em mercados internacionais. Assim, os investimentos em ativos no mercado doméstico podem ser considerados ativos importantes no processo de internacionalização.

Na última situação quer a empresa quer o seu ambiente estão já altamente internacionalizados, pelo que operações de extensão e de inserção das suas atividades exigirão apenas adaptações marginais, sobretudo quantitativas. É que a empresa pode usar as suas ligações numa rede para fazer a ponte para outras (JOHANSON e MATTSON, 1988). E como são várias as posições que detém, são vastas as possibilidades ao seu alcance para obter vendas em outros mercados, por exemplo, num processo de extensão das suas atividades. Todavia, dado o elevado número de interdependências, os obstáculos também poderão surgir com maior probabilidade.

Já em um artigo recente, Johanson e Vahlne (2006) citam estudos empíricos mostrando que empresas que atuam no mercado industrial (empresas vendendo para empresa) estabelecem, desenvolvem e mantêm relacionamentos de negócios duradouros. A entrada de uma empresa estrangeira em um mercado ou em uma rede de relacionamentos é, em grande parte, o resultado da iniciativa dos atores internos dessa rede de um país específico. Assim o modelo do processo de internacionalização deve levar em conta as redes de relacionamentos entre pessoas e empresas (MARIOTTO, 2007).

Questionando o próprio modelo original (JOHANSON E VAHNE, 1977), Johanson e Vahlne (2006) reconhecem que o mecanismo dinâmico envolvia comprometimento e conhecimento era unilateral, ou seja, acontecia somente dentro da empresa. O modelo deve tornar-se multilateral e incluir o que acontece entre as empresas. Nessa perspectiva, os

referidos autores ressaltam que internacionalizar –se é desenvolver relacionamentos de negócios com redes de outros países.

3.3 Tipos de Internacionalização

A internacionalização para as empresas é um processo estratégico complexo e composto de muitas barreiras, mas trata-se de uma decisão importante para a concretização das organizações que desejam sobreviver em um mercado sem fronteiras. A estratégia de internacionalização caracteriza-se por duas dimensões distintas: a empresa transfere produtos, serviços ou recursos através das fronteiras nacionais, o que implica em selecionar em que país ou países as transações vão ocorrer; a empresa tem que selecionar a modalidade de troca da transação, ou seja, uma estratégia de entrada para o mercado externo (ANDERSEN, 1997 p.29).

A escolha de estratégias internacionais adequadas permite que a empresa se transforme numa corporação global. A crescente abertura das fronteiras nacionais para o comércio internacional e investimento refletiram em maiores níveis de competitividade, pressionando as empresas domésticas, que são forçadas a competir contra as empresas internacionais. Com a constatação do reconhecimento de que o paradigma que governa a competição entre localidades se transfere da vantagem comparativa para a noção mais ampla de vantagem competitiva (PORTER, 1999, p.340) as empresas dos países emergentes, para se tornarem competidoras fortes globais, precisam desenvolver novas estratégias, ampliando suas fontes de vantagem competitiva e implementando uma estratégia internacional em busca de novas oportunidades potenciais de negócios.

Isto posto, dentre as escolhas de estratégia internacional as organizações necessitam definir os mercados a serem alcançados, os produtos a serem internacionalizados e, principalmente o modo de entrada para cada mercado. Esses modos de entrada são os elos entre os produtos da empresa e o mercado estrangeiro e não dependem apenas das suas características e dos seus produtos, como também das características do mercado externo (KOVACS e OLIVEIRA, 2008).

Os modos de entrada de uma empresa no mercado externo são: exportação (direta e indireta), licenciamento, investimento direto ou subsidiárias, *joint venture*, aquisição e *green field*. A escolha do modo de entrada envolve diferentes níveis de risco e de controle, conforme demonstrado no comparativo da figura 3.2.

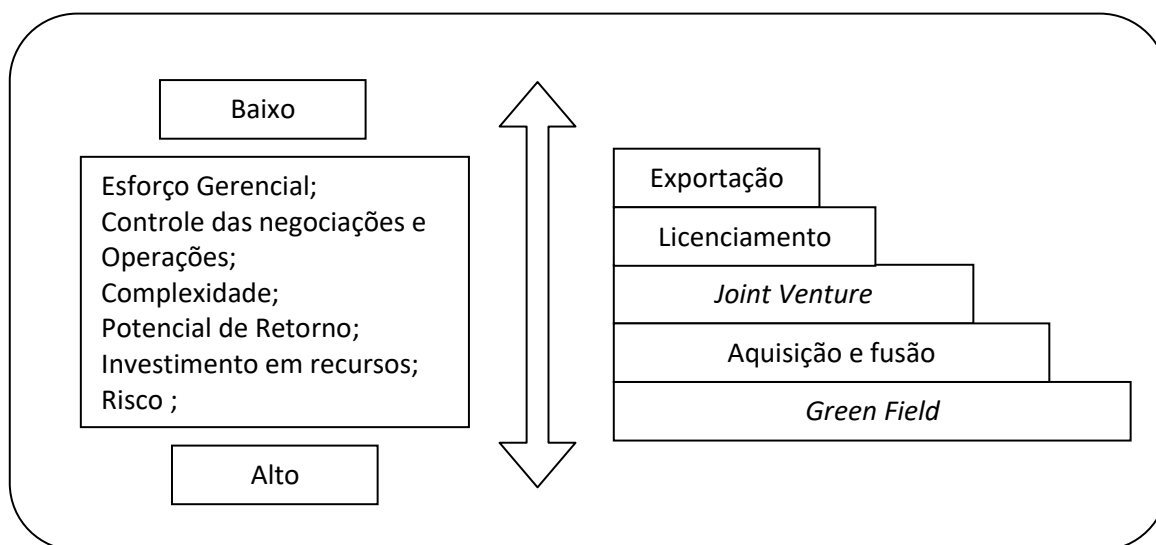


Figura 3.2 – Comparativo entre os tipos de internacionalização

Fonte: o autor

3.3.1 EXPORTAÇÃO

A exportação é definida como a venda de produtos a mercados estrangeiros. Esse tipo de internacionalização permite a participação da empresa independente do seu porte. Também se entende por exportação, a venda de produtos a um país exterior sem que sejam necessários investimentos produtivos no país onde os mesmos serão comercializados (HITT e IRELAND, 1999).

A maioria das empresas inicia suas atividades em países estrangeiros através de exportação, porém como foi visto anteriormente, isso nem sempre é uma regra, pois empresas podem “quebrar barreiras” e partir para uma atividade internacional que possua mais comprometimento de recursos. A exportação é utilizada pela maioria absoluta das pequenas e médias empresas – PMEs – tanto individualmente como sob a forma de cooperativa (CRETOIU, 2007).

Esse modo de entrada no mercado externo é a estratégia menos arriscada, principalmente por não existir grandes investimentos iniciais, porém demanda gastos maiores em logística e marketing (MOTA, 2008). A empresa pode exportar o seu excesso de produção de maneira a estabelecer um negócio regular de exportação, programando, expandindo suas vendas a determinados mercados ou de maneira esporádica. Esse excesso de produção pode ser causado por dois fatores: o primeiro está relacionado com a demanda interna do país onde a matriz está estabelecida, nesse caso a baixa demanda em comparação com a capacidade

instalada da empresa gera uma capacidade ociosa podendo ser utilizada para a produção destinada para o mercado externo; já no segundo fator essa produção pode ter sido forçada de maneira a atender uma forte demanda externa, vislumbrada pela empresa, ou seja, a empresa aumenta a sua capacidade produtiva no país sede para atender a demanda externa.

A exportação pode ser dividida em indireta e direta:

i) Exportação indireta: nesse caso a empresa possui serviços contratados de intermediários internacionais independentes. Nesse caso os riscos são menores devido ao não envolvimento da empresa para as atividades de exportação, devido aos intermediários serem os “representantes” da empresa no país onde será destinada a produção, além de não demandar também maiores conhecimentos em relação as relações comerciais com o outro país, contudo os retornos financeiros também diminuem.

ii) Exportação direta: o controle da exportação é total da empresa. Algumas vezes são criados setores específicos para desempenhar as atividades de exportação ou até filiais de vendas em outros países. Os distribuidores em outros países também podem ser utilizados para vender os produtos da empresa. A grande vantagem da exportação direta consiste na negociação da empresa diretamente com os seus clientes.

Kraus (2000) define que, no caso das empresas exportadoras brasileiras as etapas iniciais de internacionalização (não-exportadora, pré-exportadora e exportadora irregular) compreendem o período de suscetíveis retrocessos. Os motivos identificados para esta situação foram o baixo nível de comprometimento com o mercado exterior e a percepção de maior atratividade no mercado doméstico. A descontinuidade no processo de internacionalização uma vez propiciado é algo a ser evitado em razão de o processo de internacionalização naturalmente implicar envolvimento de longo prazo da firma para com seu mercado destino.

Ao desenvolver seu modelo, Kraus (2000) identificou um perigo enfrentado pelas empresas exportadoras brasileiras, chamado de “armadilha da globalização”. Este termo foi designado para aquelas firmas brasileiras que, no intuito de acelerar seu processo de internacionalização, acabam se tornando dependentes dos agentes intermediários, deixando de explorar o real potencial de seus negócios.

De maneira resumida, a exportação pode ser utilizada pela empresa, porém, frequentemente, seus produtos estão sujeitos a tributações alfandegárias aplicadas a fim de conferir uma maior competitividade aos produtos oriundos do próprio país de origem. Outra dificuldade se refere às chamadas restrições não tributáveis, tais como as restrições fitossanitárias, dentre outras.

Para Mota (2008) a exportação permite um rápido acesso aos mercados externos, uma grande flexibilidade de atuação e um baixo risco. Através dessa forma de entrada uma empresa consegue, rapidamente, inserir-se em países que seriam muito mais difíceis de explorar de outra forma. Novamente se faz importante salientar que a análise do modo de entrada depende do mercado no qual a empresa está inserida.

3.3.2 LICENCIAMENTO

Segundo Sherman (1991) *apud* Cardia (2004), o licenciamento é um método contratual de desenvolvimento e exploração de propriedades intelectuais através da transferência do seu direito de uso a terceiros, sem que, com isso, se transfira propriedade. Já Ferrel (2000) conceitua o licenciamento como sendo uma modalidade de comércio em que uma empresa – a licenciadora – permite à outra empresa – licenciada – usar sua marca, produtos, patentes, marcas registradas, processos de produção e/ou matérias-primas em troca do pagamento de *royalties* à licenciadora.

Dessa forma, os contratos de licenciamento permitem que uma empresa estrangeira compre os direitos de manufaturar um determinado produto em seu país. Por sua vez, a licenciada assume os riscos, faz os investimentos produtivos, desenvolve o Marketing e se preocupa de toda a estrutura de distribuição. Como resultado desta equação é possível dizer que esta forma de internacionalização se configura como o mais barato entre os aqui citados (HITT e IRELAND, 1999).

Através desse tipo de internacionalização as empresas são beneficiadas, pois não necessitam despenderem grandes quantidades de recursos, além de minimizar os custos e os problemas com a burocracia do comércio internacional, permitindo assim que o produto da licenciadora se torne conhecido em outro mercado (MOTA, 2008; MORIOTTO, 2007). Segundo Mota (2008) esta maneira de expansão é uma maneira rentável de melhorar os retornos dos investimentos em P&D. Está inserido nesse modo de entrada o *franchising*.

Apesar dos benefícios já citados, o licenciamento possui as suas desvantagens, a começar pelo pouco controle sobre a produção, o marketing e a distribuição de produtos. Outra desvantagem está relacionado às cópias e falsificações que de maneira crescente tem tomado parcelas significativas da demanda de determinados produtos. Por fim, existe a

desvantagem da vinculação da marca aos serviços e qualidades oferecidos pela licenciadora, que pode ser afetada.

3.3.3 JOINT VENTURE

Inkpen e Beamish (1997) ressaltam em sua pesquisa que o *joint venture*, ou alianças estratégicas traduzindo-se para o português, foi durante a década de 90, uma alternativa muito utilizada para a expansão internacional dos negócios. O conceito da *joint venture* - *JV*, permite que a empresas dividam os riscos e recursos necessários para a entrada em um determinado mercado. Segundo Hamel e Prahalad (1995) as alianças estratégicas são uma maneira eficaz de desenvolvimento das capacidades necessárias para a manutenção da competitividade empresarial.

Lynch *apud* Parkhe (1993, p.795) define as JVs como sendo “... uma atividade comercial cooperativa formada por duas ou mais empresas separadas que criam uma entidade comercial independente alocando gestão, responsabilidade operacional, riscos e ganhos financeiros para cada um de seus membros, enquanto preservam separadamente suas identidades e autonomias”.

Os acordos de *Joint Venture* são o compromisso da empresa, de forma parcial, com outra empresa localizada no mercado-alvo, dividindo-se as obrigações entre as partes (CARNIER, 1996, p.11). Na maioria dos casos a empresa fornece a tecnologia de fabricação, assim como a supervisão técnica e a empresa local fornece os meios materiais para a execução da produção e colocação no mercado. Assim como a exportação indireta, os ganhos de uma aliança estratégica podem estar relacionados ao conhecimento da outra empresa⁹ no que se refere ao mercado e a comercialização do produto nesse país. Adicionalmente Mota (2008) comenta que os parceiros internacionais trazem muitos conhecimentos sobre as regras do mercado local, as idiossincrasias culturais dos consumidores e a estrutura econômico-legal do país.

Parte significativa das pesquisas realizadas sobre as JVs tratam da investigação das motivações para a sua formação. Wille *apud* Neto *et.al* (2007), afirma que para a criação de JVs pode estar locadas em três grandes categorias: JV direcionadas pelos recursos (*resource-driven* JVs), JVs direcionadas pelo mercado (*market-driven* JVs) e JV direcionadas pelo risco

⁹ No caso da exportação indireta, conhecimento vêm dos intermediários e na aliança estratégica o *know-how* geralmente é da empresa local.

(*risk-driven JVs*). A primeira ocorre quando envolve a junção e combinação das capacidades dos parceiros e compartilhamento das competências para expandir e diversificar recursos da empresa a fim de que esta alcance vantagens, conforme a *Resource-based view* -RBV. Já quando o mercado exige que para inserção nele, primeiramente, as empresas têm que fazer alianças estratégicas com empresas locais ¹⁰ para posteriormente poderem operar produtivamente, é uma forma de protecionismo ao mercado local. Por fim quando o direcionamento acontece pelo risco, geralmente, é uma maneira de minimizar os mesmos quando há o desejo de inserção naquele mercado ou quando a pulverização das operações internacionais trás a empresa uma diminuição dos riscos por operar em diversos países com demandas distintas. Em uma visão mais simplista, Harrigan (1985) propôs um esquema para a formação de JVs baseado em três motivações: interna externa e estratégica.

O ambiente dinâmico e competitivo limita a autonomia da empresa que fica à mercê de um processo mais oneroso para centralizar todas as atividades que precisa realizar, ainda que tenha a capacidade para lidar com elas ou que assuma os riscos e custos inerentes a uma aquisição, o que faz com que o estabelecimento de parcerias, mesmo sendo arranjos mais limitados, propicie a flexibilidade necessária para atuação nesse ambiente e permita à empresa a manutenção de sua independência (BARBOSA e ZILBER, 2007).

Apesar da flexibilidade, a escolha de JV como modo de entrada em países estrangeiros trás consigo questões complexas relacionadas à seleção do parceiro

A importância conferida à criteriosa escolha e seleção de parceiros para associação em JVs objetiva a eliminação ou minimização de potenciais conflitos futuros. Os problemas e conflitos encontrados na gestão das JVs advêm, principalmente, do fato de elas possuírem mais de um controlador ou dono (NETO *et al.*, 2007). Harrigan (1985) comenta que as JVs com maiores probabilidades de sucesso são as que apresentam o caráter de complementariedade em certos atributos, tais como missão, recursos, capacidade de gestão, tecnologia, dentre outros.

Em geral o poder de mando é compartilhado e simétrico (PARKHE, 1993). Outra importante fonte de conflitos é a possibilidade de um dos parceiros utilizar o oportunismo para tirar vantagens durante a operação da JV. É extremamente importante que as empresas que vislumbram fazer JVs tenham ciência de que o ganho da aliança precisa ser bilateral,

¹⁰ Atualmente na China, para alguns tipos de produtos, é necessário que as empresas que queiram se instalar naquele país, primeiramente façam uma JV com minoria acionaria para que somente depois de um determinado tempo possa atuar de maneira livre no país.

cabendo as duas empresas buscar melhorias para o crescimento, seja em termos de tecnologia, mercado, gestão, dentre outros e não unilateral.

Já para alguns autores vêm as JV como meras alianças estratégicas oportunistas (BARBOSA e ZILBER, 2007), na qual a oportunidade de ganhar vantagem competitiva rapidamente leva as empresas a buscarem alianças que objetivem o desenvolvimento de empreendimento. O conceito é mais amplo e não tão restrito a esse aspecto. As alianças estratégicas, na realidade, emergem como forma de empresas juntarem forças para aproveitarem oportunidades e fugirem de riscos e incertezas.

Um ponto que ainda permanece aberto a muitas críticas é a forma de medição do desempenho e dos resultados alcançados pelas JVs. A utilização de indicadores financeiros tradicionais não consegue perceber os ganhos relacionados à esse tipo de aliança e conseqüentemente é insuficiente para explicar o sucesso ou fracasso das mesmas. Outros indicadores, tais como *market share*, duração e sobrevivência também são insuficientes (PARKHE, 1993)

Por fim, as desvantagens das JVs são significativas e as empresas precisam estar atentas aos riscos inerentes à essa aliança. Keegan *et al* (1999) ressalta que a principal desvantagem dessa estratégia de inserção internacional são os custos incorridos pela empresa por questões de controle e coordenação que emergem quando o trabalho é compartilhado.

3.3.4 AQUISIÇÃO E FUSÃO

São também conhecidas como M&A (*Merge and Acquisitions*) e foi um modo de entrada bastante utilizado nas décadas de 80 e 90.

O tipo de internacionalização de fusão é conceituado como a transação comercial em que duas empresas acordam em integrar em uma base suas capacidades e recursos para criarem uma vantagem competitiva mais forte (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

O processo de fusão, conforme o grau de similaridade entre os segmentos das empresas envolvidas, pode ser classificado em horizontal, vertical ou por conglomerados. Resumidamente, na fusão horizontal as duas empresas pertencem a um mesmo segmento e a união possivelmente proporcionará economias de escala. Já na vertical, a fusão se dá em empresas que estão à frente ou atrás na cadeia produtiva. Entre as vantagens associadas a este tipo de fusão estão a garantia de matérias-primas, maior facilidade na distribuição dos produtos e possível aprimoramento na administração da produção uma vez que o gerenciamento dos estoques será mais efetivo. E por fim, a fusão por conglomerados envolve

empresas com setores não relacionados. Neste tipo de fusão o enfoque está na diversificação do negócio, ampliação na linha de produtos e no aproveitamento das oportunidades de investimentos.

Geralmente quando há uma fusão, o controle acionário da empresa é decidido através de acordos “amigáveis” e há uma divisão de posições estratégicas (conselhos administrativos e direção executiva) entre as duas empresas.

Outra estratégia de internacionalização muito utilizada é a aquisição de uma empresa no estrangeiro. O conhecimento do mercado e o conhecimento do ambiente político, econômico e cultural, por parte da empresa adquirida, tende a diminuir o risco da empresa adquirente. Por outro lado, embora as aquisições no exterior sejam a forma mais rápida de expansão internacional, o risco de choques culturais entre a empresa adquirida e a empresa adquirente é muito grande. Uma forma de administrar este risco tem sido deixar a administração local continuar a gerir a subsidiária.

Bateman e Sneell (1998) afirmam que a estratégia de aquisição pode, às vezes, estar associado a um processo de *takeover*, no qual a empresa comprada não solicita tal movimento que se faz no mercado de capitais de maneira, geralmente, considerada hostil. Ainda embora que as aquisições são transações comerciais em que a empresa compra o controle acionário da outra a fim de transformá-la em mais uma de suas unidades estratégicas de negócios (BATEMAN e SNEELL, 1998).

Tanto a fusão como as aquisições podem ser entendidas como as formas mais fáceis e rápidas de entradas em mercados internacionais (MOTA, 2008). Esse modo de entrada em mercados internacionais possuem riscos e desvantagens. O maior risco está no montante de recurso alocado para a realização de tal transação. Geralmente quando uma empresa decide a compra de outra, ela está alocando recursos e na grande maioria das vezes o nível de endividamento se eleva. Já nas fusões o custo da transação é menor, porém o controle acionário, assim como a lucratividade é “dividida” entre as duas organizações.

Não há como negar que a grande parte da atividade de M&A nas últimas décadas está relacionada ao processo de globalização e crescimento da competição internacional. No âmbito analítico da indústria, o efeito imediato das M&A está na realocação de ativos existentes, que pode estar vinculada a um contexto de expansão em que as firmas desejam aumento de escala e maior aporte de capital. Por outro lado, pode associar-se à remoção de funções duplicadas e à racionalização de operações, reduzindo assim a base de ativos.

Nos casos de expansão de mercados, os benefícios, em muito dos casos, está relacionado a aquisição de estruturas obsoletas, duplicadas e dificuldade de adaptação no que

se compara com os investimentos internos. Para Andrade e Stafford (1999) há evidências claras de que as empresas compradoras são, em geral, as que têm melhores performances, maior capacidade de endividamento e mais possibilidades operacionais de absorver as atividades da empresa adquirida. Conforme os referidos autores, esta fato condiz com a noção de que a reestruturação industrial tem como conseqüência a transferência de ativos para os usuários mais eficientes, sugerindo que o efeito contracionário de M&A conduz a uma melhor alocação de recursos e capacidade instalada, com benefícios econômicos amplos.

Para Guarita (2002) os processos de fusão e aquisição são irreversíveis. Independentemente de qual setor da economia terá uma maior participação em negócios futuros, cabe aos empresários se adequarem a esta nova ordem.

Samuels e Wilkes (1996) destacaram alguns motivos que podem gerar ganhos para as empresas e explicar as causas da Fusão & Aquisição. De forma resumida, são eles:

i) poder de mercado - a maior participação de mercado pode aumentar o poder da empresa em relação a seus concorrentes internacionais;

ii) economias de escala de produção em termos mundiais – a presença em vários países permite que a empresa escolha aonde produzir seus principais produtos e adquirir seus insumos em função dos custos destes nos diversos países em que está presente;

iii) diversificação do risco, a atuação em diversos países pode diminuir o impacto das crises locais nas receitas de uma empresa. Além disso, receitas em moedas fortes podem servir como um hedge natural para o endividamento de empresas localizadas em países emergentes;

iv) entrada em novos mercados e novas indústrias - é a forma mais rápida de penetração em novos mercados e indústria, podendo proporcionar o tamanho crítico ou ideal para o entrante e servindo para a compradora como um antídoto contra possíveis tentativas de aquisição ou takeover.

Já para Ferrari (1996), as vantagens das M&A podem ser:

i) viabilizar a expansão em menor prazo – ao invés de construir uma fábrica, adquire-se uma já em operação;

ii) reduzir o custo da expansão – normalmente as aquisições possuem custos menores que os start ups;

iii) conhecer o funcionamento do setor e das especificidades de cada país com a aquisição de uma empresa local. Isto não ocorre quando uma empresa resolve se instalar em outros países construindo fábricas.

iv) obter patente, tecnologia ou licença para fabricar ou comercializar novos produtos;

v) remover concorrentes em potencial – a aquisição de empresas locais pode diminuir a concorrência nestes mercados;

vi) aumentar as barreiras de entrada para novos concorrentes – a existência de concorrentes bem posicionados em um país pode diminuir o apetite de novos entrantes;

Por fim, conforme Ricupero e Barreto (2007) a questão passa a ser investir no mercado externo ou acabar sendo comprado por investidores mais poderosos. A escolha não é entre querer conquistar mercados externos ou contentar-se modestamente com o mercado nacional, é uma questão de sobrevivência.

3.3.5 “GREEN FIELD”

Um passo crucial no envolvimento de uma empresa com negócios internacionais ocorre quando ela decide investir em ativos produtivos próprios no exterior. Esse investimento estrangeiro direto – FDI, *foreign direct investment* - da empresa envolve não só a propriedade e o controle de ativos no exterior, mas também uma possível transferência de pessoal da empresa para o local (MARIOTTO, 2007).

A teoria neoclássica da arbitragem de fluxos de capital rezava que o capital deve fluir de nações onde o retorno sobre o investimento, isto é, a taxa de juros local, era baixo para nações onde ele era mais alto. Dessa forma, o investidor auferia rendas de arbitragem e contribuía para a distribuição de forma mais eficiente dos recursos. Porém, essa teoria foi utilizada para explicar o investimento na forma de portfólio e não direta, não sendo adequada para entender a criação de uma nova planta no exterior.

Segundo Hymer (1976), as explicações clássicas do IED não eram adequadas no intuito de esclarecer esses fenômenos. Para o referido autor a teoria em vigor na época era inconsistente porque ela não explicava as razões que levaram as empresas a buscar o controle dos investimentos no exterior. A motivação de uma empresa para o IED não é a taxa de juros no mercado externo, mas sim os lucros que podem ser obtidos mediante o controle de uma empresa no exterior. Em suma, uma operação própria em um país estrangeiro pode render lucros sobre o capital investido superiores à taxa de juros vigente naquele país.

Quando há a decisão de investir em um país estrangeiro com uma nova planta, a empresa precisa dispor, conforme Hymer (1976), de vantagens competitivas sobre os concorrentes locais, tais como um produto melhor ou mais barato, ou seja, existe inicialmente uma desvantagem em relação aos concorrentes locais. Isso ocorre pois as empresas locais têm melhores informações sobre o seu país, particularmente sobre a economia, o idioma, as leis,

as políticas, além de não estarem sujeitas à uma possível discriminação pelo governo¹¹ ou pelos clientes.

Dessa forma, a empresa que decide atuar em um país estrangeiro enfrentará concorrentes locais que possuem vantagens, em relação à ela, inerentes à sua condição local. De acordo com Mariotto (2007) para que a empresa estrangeira tenha lucros, é preciso que ela possua vantagens sobre os concorrentes locais de tal maneira que, mesmo tirando as desvantagens que ela tem perante as empresas locais por ser estrangeira, ainda assim ela continue em vantagem. Assim, muitas empresas utilizam do modo de entrada da aquisição para que essas desvantagens sejam minimizadas em relação a criação de uma nova planta – *green field* – no país estrangeiro.

Como foi demonstrado na figura 3.2 o nível de esforço gerencial, controle das negociações e operações, complexidade, investimento em recursos e riscos com a instalação de uma nova planta no exterior é maior dentre todos modos de internacionalização. Em contrapartida os possíveis ganhos são potencializados pelo maior controle sobre as operações, sendo esse ganho o principal fator motivacional para a decisão do investimento.

Hoje, os investimentos direto no exterior já se tornou mais importante que o comércio no aporte de bens e serviços nos mercados externos. Em 2008, segundo a Fundação Dom Cabral, o 25,32% das receitas das 20 maiores transnacionais brasileiras, foram geradas em operações no exterior. Esse resultado representa um avanço de 1% em relação à 2007 e 3% em relação a 2006. Os ativos no exterior das 20 maiores transnacionais do Brasil somaram R\$ 199,52 bilhões em 2008, o equivalente a 27,66% do total. Enquanto o total de ativos dessas empresas cresceu 19,14% de 2007 para 2008, a evolução dos ativos no exterior chegou a 32,13%, demonstrando assim uma evolução gradual do crescimento das empresas brasileiras no exterior. Contudo, significativa parte desses investimentos são influência das aquisições e fusões realizadas no período. De acordo com os dados da UNTAD (2009), os investimentos diretos no exterior do Brasil aponta para uma forte concentração de estratégias de aquisição e fusão em detrimento da criação de uma nova planta. Essa tendência é mundial e também setorial não podendo ser feita generalizações a respeito.

¹¹ Essa discriminação ocorre geralmente com empresas de países emergentes quando tentam entrar em mercados de países desenvolvidos.

3.4 Critérios Motivacionais e Limitadores da Internacionalização

Como motivação para início dos relacionamentos no processo de internacionalização, pode-se dividir dois temas a serem tratados. O primeiro diz respeito aos estímulos à exportação, o segundo é relacionado com o empreendedorismo internacional. Estímulos à exportação são conceituados como fatores que influenciam a decisão da firma para iniciar, desenvolver e manter operações de exportação. Já no empreendedorismo internacional, podem se inserir outras formas de internacionalização, tais como *joint venture*, aquisição e fusão. De uma forma mais ampla, esses estímulos fornecem a força-motriz necessária para impulsionar a firma em direção ao caminho da internacionalização.

Além dos fatores motivacionais individuais, ou seja, os estímulos mencionados acima, outra categoria de estímulos tem despertado o interesse atual dos pesquisadores no campo do empreendedorismo internacional. Tal categoria envolve determinados tipos de estímulos originados de um “acontecimento ao acaso”. O reconhecimento de uma oportunidade não prevista e a prontidão para se obter uma vantagem sobre tal oportunidade é definido como um acontecimento ao acaso. Fine e Deegan (1996) explicam que esse fenômeno envolve um elemento temporal (estar no lugar certo na hora certa), um elemento racional (construção não planejada de redes sociais) e um elemento analítico (habilidade para o estabelecimento de conexões entre dados atuais e idéias).

Dentro desses fatores destacam-se três fontes principais; (i) características individuais; (ii) características organizacionais; (iii) características ambientais, conforme abordam Honório e Rodrigues (2004). As características individuais dizem respeito às percepções do tomador de decisões sobre as oportunidades que surgem do mercado de exportações. Entre elas estão inclusas características pessoais, orientação internacional da empresa, estilo de liderança, competência gerencial e expectativas gerenciais. Quanto as características organizacionais, destacam-se os objetivos corporativos, disponibilidade de recursos, natureza dos produtos, vantagens diferenciais da firma entre outras. Já em relação às características ambientais podem-se citar, localização do país sede, disponibilidade de insumos para a produção, condições econômicas dominantes, facilidades de infra-estrutura e políticas governamentais de apoio à internacionalização. Todos estes estímulos se dividem como interno e externo e funcionam de maneira distinta dentro da organização.

Uma decisão motivada por fatores internos pode ser caracterizada como um processo mais racional, orientado por objetivos e para a solução de problemas, pois leva a própria organização a representar suas estratégias de negócios. Uma decisão motivada por fatores

externos é considerada menos racional e menos orientada por objetivos, talvez pelo fato de ser mais susceptível à natureza contingencial do ambiente externo, segundo estudos feitos por Leonidou (1995). Nesse caso o mercado ou outros fatores externos forçam as empresas a internacionalizarem pelo caráter de sobrevivência de mercado.

Ao que tudo indica, o que mais contribuiu para o desenvolvimento e aumento de empresas que buscam se internacionalizar foi o processo de globalização, sendo ao mesmo tempo causa e efeito do fenômeno.

De acordo com Canals (1994), nesse fenômeno, atuam inúmeros impulsionadores e limitadores da internacionalização, conforme resumido no quadro 3.1.

FATOR	Como Impulsionador	Como Limitador
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Convergência das necessidades de consumidores estrangeiros • Maior eficiência dos canais de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenças nacionais • Diferenças de estrutura de mercado • Diferenças de canais de distribuição
Economia	<ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala • Novas tecnologias • Transporte e infra-estrutura • Universalização dos mercados financeiros • Interdependência entre os países 	<ul style="list-style-type: none"> • Economia de escalas pequenas • Flexibilidade dos sistemas de produção
Governos	<ul style="list-style-type: none"> • Blocos regionais de comércio • Coordenação internacional de políticas econômicas • Supressão de barreiras alfandegárias 	<ul style="list-style-type: none"> • Política cambial • Protecionismo • Incentivo a empresas nacionais
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de internacionalização • Penetração em outros mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Poucos executivos com orientação global • Processo e organização

Quadro 3.1 – Fatores impulsionadores e limitadores da internacionalização
Fonte: adaptado de Canals (1994).

i) Mercado: a globalização dos costumes e culturas em busca de produtos e serviços em outros países motivam empresas a partir para o processo de internacionalização. A verticalização também pode ser vista como um impulsionador desse processo, pois a empresa pode vislumbrar certas oportunidades no mercado para agregar a sua cadeia produtiva a fim de gerar maior retorno financeiro. A demanda doméstica pode motivar certas organizações a buscar outros negócios no estrangeiro. O mercado siderúrgico brasileiro, por exemplo, no qual

a demanda interna não chega a 50% (IBS, 2008), é, definitivamente um fator impulsionador para as empresas siderúrgicas buscarem a estratégia da internacionalização;

ii) Economia: economias de escala, novas tecnologias, transporte e infra-estrutura, universalização dos mercados financeiros e interdependência dos países, são alguns fatores motivacionais (CANALS, 1994). Para Ricupero e Barreto (2007), a disponibilidade de fontes internacionais de financiamento, a necessidade de ultrapassar as barreiras protecionistas, o acesso à redes de fornecedores, necessidade de ajuste às regulamentações do local, e a reação ao comportamento da concorrência são outros fatores motivacionais. No caso brasileiro, o acesso a mercados financeiro favoráveis representa um elemento de estímulo poderoso à internacionalização;

iii) Governos: a criação dos blocos econômicos impulsionou as empresas a internacionalizarem a partir do momento em que as barreiras de mercado foram reduzidas (RICUPERO e BARRETO, 2007).

iv) Empresa: a criação de uma rede de gestão integrada, o aprendizado em termos de gestão internacional, a busca por talentos em recursos humanos, aprendizado de processos e tecnologias, pesquisa e desenvolvimento, são alguns dos fatores motivacionais na perspectiva da empresa.

3.5 A Internacionalização na Ótica da Estratégia de Operações

A análise da estratégia internacional de uma firma tem recebido atenção crescente. Três são os aspectos envolvidos nessa análise: o político, o econômico e o estrutural. O político envolve as ações quando a empresa busca obter vantagens competitivas por intermédio de atores não econômicos, tipicamente do governo. Já o econômico podem estar relacionados com o crescimento por meio da expansão internacional, a busca de recursos em mercados estrangeiros e a minimização de custos e passivos por práticas, tais como, preço de transferência ou diversificação de investimentos (MARIOTTO, 2007). No aspecto estrutural as decisões referem-se à coordenação e configuração das operações, ou seja, nas diferentes categorias de decisão. Nessa última ótica pode se identificar trabalhos que analisam mais as questões de estrutura, quanto que outros analisam mais o processo da internacionalização existente.

As decisões de estrutura surgem a partir do processo estratégico da empresa, considerando os critérios competitivos definidos e analisando cada uma das categorias de decisões adequadas à estratégia, categorias estas que foram detalhadas no capítulo 2. Essas

decisões devem seguir uma linha de pensamento estratégico fundamentada nas definições dos critérios competitivos, dessa forma a empresa busca um alinhamento estratégico entre a estratégia de operações e o processo de internacionalização.

Dentre os autores que buscaram analisar as questões de estrutura, destaca-se Ferdows (1989). O referido autor argumenta que podem ser identificados propostas distintas para a instalação de unidades produtivas em diferentes países. Dessa maneira, Ferdows (1989), ao analisar as decisões referentes à internacionalização, segue uma orientação de estrutura organizacional ou estrutural. Os aspectos orientadores seriam o acesso a insumos mais baratos, utilização de recursos tecnológicos locais e proximidade de mercado. Além disso, cada unidade poderia ter de baixo até alto nível de atividades técnicas, dependendo de sua orientação estratégica (PAIVA e HEXEL, 2003).

Para Ferdows (1989) o conhecimento proporcionado pela localização também seria um dos aspectos orientadores para instalação de unidades internacionais de produção. Para o referido autor, diferentes papéis podem ser seguidos por unidades fabris que permitem identificar se ela é fonte de vantagem competitiva. Para tanto, uma fábrica pode ser *Offshore* quando valoriza fatores relacionados a custo e localização; *Fonte*, quando além do baixo custo, possui maior autonomia na gestão de suas operações; *Servidora*, quando atende mercados nacionais e regionais, buscando eliminar impostos e barreiras comerciais; *Contribuidora*, se busca proximidade de mercado, como a fábrica do tipo *Servidora*, mas apresenta maior autonomia na gestão de suas operações que esta; *Outpost*, quando busca acesso a informações de mercados mais desenvolvidos tecnologicamente; e, por fim, a *Fábrica Líder*, responsável pela geração e repasse de novas tecnologias para as demais unidades fabris.

Outros autores que também seguiram na mesma perspectiva de estrutura de operações foram Dubois e Oliff (1992) *apud* Paiva e Hexel (2003), ao identificar quatro estratégias de configuração nas decisões de localização das empresas internacionais:

i) Produção no país sede: foco na exportação. A razão da localização está relacionada com vantagens comparativas como em custos ou em relação a P&D;

ii) Produção regional: foco em regiões ou blocos econômicos dentro dos mercados internacionais da empresa. As razões por trás deste enfoque se relaciona com rapidez na entrega, customização de serviços e serviços pós venda;

iii) Produção coordenada-global: operações são concentradas de forma coordenada e os produtos são distribuídos nos mercados mundiais. Esta orientação explora as vantagens comparativas específicas de cada região.

iv) Combinação da configuração coordenada global e regional: esta busca combinar as vantagens de orientação regional e da coordenada-global. A autonomia e simplicidade relacionadas com a regional pode se adequar a exploração das vantagens regionais de acordo com contextos específicos.

Paiva e Hexel (2003) comenta que uma abordagem mais próxima do processo de internacionalização surge com Meijboon e Voss (1997), pois estes abordam diferentes atividades relacionadas à área de operações, tais como: suprimento internacional, é quando as decisões de ressuprimentos não se atêm apenas no mercado local; gerência de demanda refere-se quando há decisões de se ajustar a produção em diferentes unidades internacionais às demandas existentes em diferentes regiões; aquisição global versus local, quando analisa os *trade-offs* relacionados às decisões de compra de insumos globalmente ou de fornecedores próximos; e por último a estratégia de produção, quando a unidade industrial define sua estratégia de produção/ operações num contexto que abrange empresa e mercados atendidos.

Porém, a relação das decisões estratégicas na área de operações e o processo de internacionalização é suportado diretamente pelas características da empresa previamente definidas nas diferentes categorias de decisão, ou seja, na estratégia de operações (ver figura 3.3). Pensar no processo de internacionalização de forma simples e generalizado é um erro, pois se trata de uma complexa rede de decisões internas e externas da organização. Dessa forma, a perspectiva da estratégia de operações dentro desse processo precisa ser visualizada de maneira separada e única em relação aos modos de entrada em países estrangeiros, como será descrito a seguir.



Figura 3.3 – O processo da internacionalização na ótica da estratégia de operações
Fonte: o autor

3.5.1 Exportação

A seguir serão desdobrados todos as categorias de decisão para o modo de entrada no mercado internacional através de exportação.

Instalações: Como esta categoria está diretamente ligada as instalações e ao fator geográfico das unidades no exterior, nesse modo de entrada são considerados os países pelo qual será feita a exportação, seja ela direta ou indireta. Decisões de localização, em alguns casos, podem fazer parte de uma estratégia a longo prazo para uma potencial expansão através de outros métodos de entrada mais definitivos e inclusivos. Para Elango e Pattnaik (2007) uma pesquisa realizada na Índia demonstrou que a maioria das empresas de mercados emergentes buscam se internacionalizar mercados em países cuja as ligações com as redes são mais próximas à sua realidade, fundamento esse do modelo uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Em decisão da empresa por exportação direta, onde não existem terceiros na intermediação das negociações dos produtos até o cliente final, adiciona-se nessa categoria as decisões de intalação de escritórios e/ou filiais de vendas, levando em consideração

principalmente as questões de logística / distribuição, por se tratar do fundamento principal para a eficiência da exportação. Conforme o modelo de Kraus (2000), nessa categoria as decisões de localização levam em conta também toda a carga tributária e alfandegária que incidirá sobre o produto a ser exportado para determinado país.

Capacidade: esta categoria visa discutir as questões relacionadas às demandas, conforme dito anteriormente. Porém, nesse modo de entrada a grande maioria das empresas definem suas capacidades no país de origem, decidindo se irão exportar apenas o excesso de capacidade ou desenvolver mais capacidade para atender a forte demanda externa. Porém, a criação de uma capacidade extra no país de origem pode gerar uma dependência ao mercado externo.

Integração Vertical: as decisões nessa categoria, no que se refere à exportação, estão diretamente ligadas aos níveis de integração da produção ao cliente direto, ou seja, se a exportação será direta ou indireta. As decisões levam em consideração todos os aspectos previamente explicitados no item 3.3.1, conforme Mota (2008).

Recursos Humanos: apesar da exportação não demandar grande quantidade de pessoas trabalhando em outro país, uma parte da empresa precisa estar lidando com as questões de exportação e pessoas precisam ter o conhecimento técnico do processo. A necessidade técnica de pessoal para produção não é necessária, pois a produção continua a ser no país de origem e assim seguem os mesmos critérios adotados para seleção, capacitação e desenvolvimento. Contudo, quando as exportações são diretas e necessitam de escritórios / filiais de vendas, o conhecimento cultural e de mercado por parte dos colaboradores locais no país estrangeiro é essencial para a eficiência do processo de exportação. Portanto as decisões nessa categoria convergem para seleção de pessoal com conhecimento técnico no processo de exportação e não em manufatura.

Gerência da Qualidade: Nesse modo de entrada a maioria dos requisitos de qualidade estão localizados na produção, que fica no país de origem. Contudo, algumas adequações ao produto precisam ser feitas para atender a qualidade ou normas exigidas pelo mercado estrangeiro, daí algumas decisões e esforços precisam ser realizados para que não haja problemas futuros. Outras decisões nessa categoria influenciam o sucesso do processo da internacionalização, como exemplo se pode citar as ferramentas de qualidade, são elas que

darão suporte à produção para obter um nível de qualidade superior ou redução das perdas de produtos ou materiais. De acordo com Slack (1993) todo o esforço de qualidade é para que diminuam-se os custos associados às perturbações que os erros ou defeitos causam. É evidente que a busca pela eficiência dos processos, ou seja, qualidade, deve ser constante dentro da organização independentemente do destino do produto. Todavia, de acordo com Deming (1990), o esforço pela qualidade do produto, quando há o objetivo da exportação, é maior. Há de salientar também que as empresas nessa categoria de decisão precisam definir como será a assistência técnica no país para o qual está exportando o produto. Essa decisão depende principalmente dos custos associados à essa definição.

Relação com Fornecedores: nessa categoria as decisões se concentram com as questões de logística do processo de exportação, haja visto que a produção continua a ser no país de origem.

Tecnologia: as decisões de tecnologia dependem diretamente das escolhas estratégicas e dos critérios competitivos definidos pela organização. Porém, definições de automação de processos produtivos, busca de novas tecnologias, sistemas de ERP e de informação surgem da necessidade de adequação dos produtos à normas de qualidade e produção, além de serem suportados pelo aumento da produção na planta do país de origem, gerando assim margens para subsidiar tais investimentos.

3.5.2 Licenciamento:

Por se tratar de um modo de entrada no qual a licenciada possui pouco controle sobre as decisões nas diferentes categorias, as definições aqui estão concentradas na escolha do país e na empresa licenciada para produção. Dessa forma, a análise da empresa licenciada passa pela capacidade de produção, além das análises de capacidade de manutenção da imagem e estratégia da licenciada.

3.5.3 Joint Venture:

A seguir serão desdobrados todos as categorias de decisão para o modo de entrada no mercado internacional através de *joint Venture*.

Instalações: nesse modo de entrada, em geral, as empresas buscam parceiros para se inserir em determinados mercados estrangeiros. Como nessa categoria de decisão trata-se de

definições de localização e volume de produção, as decisões estão focadas para o alcance das estratégias de longo prazo da empresa ou do(s) parceiros em questão. Pode-se citar o caso do Grupo Gerdau e sua inserção no mercado indiano através de uma Joint Venture. Esse exemplo segue o modelo uppsala de Johanson e Vahlne (1977) de inicialmente gerar um conhecimento do mercado futuro para posterior inserção mais profunda. Portanto esse movimento do Grupo Gerdau faz parte de uma estratégia de longo prazo para a inserção no mercado asiático. A análise do mercado e determinação do volume e dos tipos de produtos a serem produzidos são algumas das decisões que fazem parte dessa categoria. De acordo com Hamel e Prahalad (1995) as empresas que buscam alianças estratégicas precisam definir e delinear todos objetivos a serem alcançados no momento de concepção da JV e assim analisar as decisões de instalação que são importantes para a eficiência desse processo.

Capacidade: apesar de nessa categoria as definições de tamanho da planta, equipamentos e gargalos de produção serem discutidos, nesse modo de entrada, conforme Mota (2008), o(s) parceiro(s) estrangeiros trazem o conhecimento sobre as regras do mercado local, idiossincrasias culturais dos consumidores e as questões legais, facilitando dessa forma as decisões em respeito a capacidade. Há de se salientar que essas decisões sempre devem convergir de acordo com as definições estratégicas a médio/longo prazo.

Integração Vertical: apesar de Barney (2002) argumentar que as decisões nessa categoria estão relacionadas ao que irá ser produzido internamente e o que será adquirido de outras empresas, nesse modo de entrada a decisão o conceito é muito mais abrangente pois precisa definir para qual parceiro(s) será destinada a responsabilidade de determinado processo, integrando ou não a sua cadeia produtiva. Com a criação de uma Joint Venture, a empresa poderá ter uma filial mais ou menos verticalizada, isso poderá gerar um aprendizado para uma possível integração maior na organização como um todo.

Recursos Humanos: em JV's que já estão em operação e há um associação de um parceiro, em geral, as empresas definem que a força de trabalho será mantida, porém com poucas mudanças. Quando se trata de uma criação de uma nova empresa, as decisões nessa categoria ficam a cargo do parceiro que tem a responsabilidade sobre a operação, contudo deve ser compartilhado. Keegan *et al* (1999) argumentam que os riscos incorridos nesse modo de entrada está relacionado as questões de controle e coordenação, sendo portanto importante as definições de responsabilidade principalmente quando se trata de recursos humanos.

Apesar de alguns autores tratarem as JVs como meras alianças estratégicas oportunistas (BARBOSA e ZILBER, 2007), elas são encaradas pela maioria das empresas como forma de aprendizado e são utilizadas muito das vezes como porta de entrada para futuros executivos da empresa. Todas as decisões dessa categoria fazem parte do suporte e desenvolvimento do conhecimento, por parte dos colaboradores de todas as empresas da JV, seja ele tecnológico, cultural, de mercado ou técnico.

Gerência da Qualidade: Assim como as decisões de força de trabalho nas JV as decisões, em geral, são compartilhadas. Dessa forma, sistemas que permitem a geração de informações essenciais para o gerenciamento da qualidade dentro da JV são de extrema importância para a garantia da qualidade total – TQM. As decisões de gerência, nesse modo de entrada ficam a cargo do parceiro que possui as responsabilidades de operação. Drummond Jr. (1992) sugere que no estilo dividido ou compartilhado, o parceiro majoritário possui um favorecimento pois permite um maior controle da qualidade. Em suma, as decisões dessa categoria seguem as características centrais das questões do gerenciamento da qualidade, anteriormente citadas.

Relação com Fornecedores: o conceito ampliado definido por Brown *et al.* (2005) de “cadeia de fornecedores” demonstra o quão necessário é diversificação dos fornecedores para o bom desenvolvimento das empresas. No caso das JV’s o conhecimento do mercado é maior por parte da parceira local e dessa forma, na maioria das vezes fica por parte dela manter ou diversificar essa cadeia. Contudo, a experiência da empresa que se internacionaliza, em termos de conhecimento de fornecedores, pode auxiliar na melhoria da relação com os mesmos. A geração de conhecimento dos fornecedores locais pode ser um dos fatores motivadores para a inserção internacional via JV, pois o conhecimento adquirido através da aliança poderá servir de suporte para possíveis aquisições ou *green field* no mercado local. Portanto, as decisões nessa categoria definem como será gerenciada a cadeia de fornecedores e como será esse relacionamento. Em JV’s todos os envolvidos podem contribuir para o melhor relacionamento entre os fornecedores e a empresa, havendo assim um ganho para todos e uma possível melhoria na eficiência em termos de suprimentos.

Tecnologia: assim como a maioria das categorias de decisão em uma JV, a tecnologia pode ser um fator motivacional para a inserção internacional. A troca de experiência e conhecimento são aspectos que estão diretamente ligados aos resultados desse modo de

entrada. Dessa forma, todas as decisões nessa categoria estão atreladas ao fator de responsabilidade compartilhada para o desenvolvimento dessa aliança e assim buscam um desenvolvimento para todas as partes em relação a tecnologia. É a partir desse modo de entrada também que empresas buscam testar novas tecnologias na tentativa de minimizar o impacto desses em outros mercados consumidores que não o principal.

3.5.4 Aquisição & Fusão:

A seguir serão desdobrados todos as categorias de decisão para o modo de entrada no mercado internacional através de aquisição e fusão.

Instalações: As decisões nessa categoria, em suma, convergem para quais as estruturas estarão sendo adicionadas à organização. No caso da aquisição, o modo de com se dá a escolha pode ser influenciado por vários fatores estratégicos da empresa ou meramente fazer parte de um processo de *takeover*. As definições estratégicas geralmente estão associadas a necessidade de alavancagem ou expansão de mercado, de melhorias tecnológicas ou pode ser gerada através da oportunidade frente à dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa adquirida. Nas fusões as escolhas são similares, contudo elas podem fazer parte de um processo horizontal, vertical ou por conglomerados, em relação a cadeia produtiva. Dessa forma a estrutura organizacional é modificada e portanto necessita de apoio das decisões das outras categorias que estão inseridas na estratégia de operações.

Capacidade: está relacionado às decisões com o aumento da oferta gerada pela aquisição ou uma fusão horizontal. Geralmente esse aumento da capacidade trás consigo uma economia de escala para a organização e precisa ser coordenada de maneira a não gerar excesso de produção dado o “novo”mercado. Para Atsumi, Villela e Freitas (2007) o ganho com a redução de custos pode estar relacionado com:

- i) aumentar os benefícios de economias de escala ao fundir a produção ou outras atividades para dois ou mais países;
- ii) explorar o fator mais baixo dos custos pela transferência da produção ou de outras atividades para países de custo baixo;
- iii) explorar a flexibilidade, transferindo a produção de um local para outro a curto prazo, tirando proveito dos custos mais baixos em um determinado momento;

iv) realçar o poder de negociação com fornecedores, trabalhadores e governos, quando a estratégia permite mudar a produção para vários países.

Dessa maneira existe uma alavancagem sobre as vantagens competitivas dessa empresa ao ingressar no mercado internacional desse modo.

Integração Vertical: Em Aquisições e Fusões as decisões dessa categoria estão inerentes ao próprio processo da internacionalização. Isso se deve ao fato de que no momento da decisão estratégica da expansão internacional as escolhas de integração da cadeia são fatores considerados para a aquisição ou fusão. Contudo, esse modo de entrada pode fazer parte da estratégia organizacional de verticalização da empresa, ou uma forma de encontrar soluções para os seus subprodutos através de aquisições (WAACK, 2000).

Recursos Humanos: Segundo Mota (2008) seja em aquisição ou em fusão necessita-se grande habilidade para conduzir situações complexas, além de trazer consigo grandes dificuldades de implantação, em especial os conflitos culturais. Esses conflitos são gerados principalmente pelo distanciamento psíquico entre as culturas das empresas participantes desse processo. Dessa forma, as decisões dessa categoria devem priorizar a manutenção do clima organizacional, além de buscar na nova estrutura da empresa o equilíbrio do conhecimento técnico e específico da força de trabalho.

Gerência da Qualidade: Assim como os recursos humanos, nessa categoria de decisão a empresa com o maior força, ou seja, a adquirente, necessita realizar ajustes em relação a qualidade em todas as suas operações a fim de equilibrar toda a estrutura da organização e possibilitar a flexibilidade de produção e assim buscar alavancar as vantagens competitivas proporcionadas pela nova estrutura, conforme já elucidado na categoria de decisão de capacidade.

Relação com Fornecedores: tanto na aquisição quanto na fusão, estes modos de entrada em mercados estrangeiros permitem uma diversificação e possibilidade de flexibilização com os fornecedores dependendo do mercado no qual irá se atuar. Portanto na nova estrutura da organização o poder de barganha frente aos fornecedores aumenta dado o crescimento da capacidade de produção e conseqüentemente de demanda de insumos. Como esses modos de entrada são utilizados para gerar um conhecimento de mercado, porém de forma mais atuante que nas JV's, geralmente os fornecedores são mantidos a curto prazo, mas

existe a tendência de máxima unificação dos fornecedores para toda a organização, garantindo assim uma vantagem competitiva na aquisição de insumos dada a economia de escala.

Tecnologia: Segundo Gaither e Frazier (2006), as decisões nessa categoria visam escolher e administrar as novas tecnologias a fim que os sistemas de produção possam servir de armas competitivas para a organização. Dessa forma, Waack (2000) destaca o efeito sinérgico advindos da complementariedade de recursos para a inovação e o desenvolvimento tecnológico, cada vez mais complexos e escassos. Outro desafio para as empresas que escolhem a M&A como forma de entrada em mercados internacionais são as decisões no que refere-se à tecnologia da informação e as redes da nova estrutura organizacional. Da mesma forma como recursos humanos e gerência de qualidade, as decisões dessa categoria precisam converger para gerar um equilíbrio tecnológico para toda a empresa.

3.5.5 Green Field

Apesar desse modo de entrada ser o mais complexo e no qual a empresa está mais sujeita aos riscos do mercado, necessita de um maior controle e o alinhamento estratégico é essencial para o desenvolvimento das atividades externas, detalhar todas as categorias de decisão seria um erro. Isso devido a complexidade e a singularidade de cada mercado no qual a empresa está inserida.

4. METODOLOGIA

Nesse capítulo, pretende-se apresentar os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa, iniciando com a apresentação do tipo e caráter da pesquisa, o método, a estratégia da pesquisa e posteriormente abordando as unidades de análise e os procedimentos utilizados para coleta e análise dos dados.

A pesquisa é do tipo empírica. Empírica porque é feita em um ambiente real, no qual se trabalha com muitas variáveis (FLYNN et al, 1990 *apud* BARROS NETO, 1999). Para o referido autor, tanto áreas tradicionais quanto não-tradicionais do gerenciamento da produção podem receber contribuições vindas da análise dados empíricos. Swamidass (1991) é mais enfático e afirma que todos os tópicos ligados às operações adaptam-se à pesquisa empírica: tópicos pouco estudados ficarão mais acessíveis, como é o caso deste estudo, e tópicos bastante estudados "ganharão nova perspectiva".

O estudo tem o caráter exploratório-descritivo. Exploratório, pois procura conhecer e estudar assuntos pouco abordados nas pesquisas relacionadas com a internacionalização, tendo como conseqüência o aumento do conhecimento sobre o tema da pesquisa em estudo, podendo gerar proposições para futuras pesquisas. Descritivo, pois busca mostrar e entender como funciona determinado fenômeno.

Em uma pesquisa científica a escolha do método depende de uma postura filosófica sobre a possibilidade de investigar a realidade (ROESCH, 1999). Para Richardson (1999), o método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Esses procedimentos são seguidos pelo método científico que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes.

Isto posto, o conhecimento científico foi desenvolvido a partir de estudos dos fenômenos sem a preocupação com a busca de relações entre as variáveis nem com a generalização dos resultados. Deste modo, a pesquisa foi realizada no método qualitativo, pois procurou o que é comum na estratégia de operações e no tema da internacionalização, contudo permaneceu aberto para perceber a individualidade e os significados múltiplos, ou seja, a subjetividade da pesquisa, procurando descrever essa realidade sem se preocupar com uma aplicação matemática e/ou

estatística, tendo uma visão total do problema (RICHARDSON, 1999, p.80). O mesmo, acrescenta que:

... podemos afirmar que, em geral, as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

No intuito de exemplificar de forma resumida a metodologia da pesquisa, é apresentado na figura 4.1 a seqüência de etapas da pesquisa, iniciando com a revisão bibliográfica e terminando com as considerações finais do estudo.



Figura 4.1 – Delineamento da Pesquisa

Fonte: o autor

4.1 Estudo de Caso

Para Yin (2005, p.23) o estudo de caso “é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde utiliza múltiplas fontes de evidência”. Em termos genéricos, o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo o objeto é uma unidade que se analisa profundamente (GODOY et al. 2005).

Já para Goode e Hatt (1979), o estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado, o seu caráter unitário. Para os referidos autores é por meio do estudo do caso, que se pretende investigar as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa.

Fachin (2001) caracteriza o método do estudo de caso como um estudo intensivo, no qual é levado em consideração a compreensão do assunto investigado como um todo. Ainda segundo o referido autor, a sua principal função é a explicação sistemática das coisas que ocorrem no contexto social.

Os estudos de casos podem ter aplicações diferentes: podem *descrever* uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre; *explorar* aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados (YIN, 2005). Ainda acrescenta que a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de caso, é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (SCHARAMM, 1971, *apud* YIN, 2005).

Portanto, o estudo de caso se ajusta ao tipo de pesquisa em questão porque a mesma é um trabalho exploratório-descritivo que tenta conhecer um assunto pouco explorado pelos pesquisadores, que não requer controle sobre eventos comportamentais, que está focada em eventos contemporâneos e que busca conhecer o assunto através de duas formas de questões de pesquisa: “como” e “por que” (Yin, 2005).

Adicionalmente a justificativa de adequação acima da pesquisa ao método de estudo de caso, McCutcheon e Meredith (1993) e Eisenhardt (1989) *apud* Barros Neto (1999) acrescentam que o método de estudo de caso é também indicado para se desenvolver novas teorias ou examinar situações não familiares. Assim, o método de estudo de caso justifica-se porque se está

trabalhando com um tema de pesquisa não familiar, pois há poucos trabalhos realizados no campo da internacionalização com o enfoque da estratégia de operações (ROSSONI *et al.* 2007), além de buscar responder as perguntas relacionadas ao como a estratégia de operações apóia o processo de internacionalização.

Segundo Yin (2005), existem várias possibilidades de condução dos estudos de caso. Para tal, são estabelecidas duas dimensões de estudo. A primeira refere-se com a quantidade de casos que serão trabalhados – único ou múltiplo -, enquanto que a segunda está relacionada com a quantidade de unidade de análise. Na matriz 2 x 2 (ver figura 4.2) dessas duas dimensões, têm-se a possibilidade de quatro possíveis estratégias de condução dos estudos de caso.

	Caso Simples	Casos Múltiplos
Holístico (única unidade de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Embutido (Múltiplas unidades de análises)	Tipo 2	Tipo 4

FIGURA 4.2. Tipos básicos de desenho de pesquisa para estudo de caso
Fonte: Yin, 2005, p.61

Para Yin (2005) a estrutura metodológica entre o estudo de caso único e o estudo de casos múltiplos não possuem grandes diferenças, contudo existem vantagens e desvantagens entre os dois métodos de pesquisa. Ainda segundo o referido autor, o estudo de caso múltiplo geram provas resultantes mais convincentes e por conseguinte é visto como sendo mais robusto, contudo traz para o pesquisador uma demanda de tempo e exige mais do mesmo, já que exige a coleta de dados em diversas empresas.

Em virtude do exposto acima, a pesquisa utilizou o estudo de casos múltiplos como o desenho da pesquisa, se encaixando no tipo 3 (ver figura 4.2), no qual utilizou três estudos de casos e uma única unidade de análise: estratégia de operações no processo de internacionalização. Essa escolha se deve ao fato de perceber em três empresas a análise diferente dos modos de

entrada no processo de internacionalização, a fim de produzir resultados contrastantes (YIN, 2005) a partir da análise da estratégia de operações. Isso se deve aos diferentes níveis de internacionalização das empresas que participaram do estudo de caso. Portanto, o trabalho foi realizado na metodologia de estudo casos múltiplos, nos quais suas características foram estudadas globalmente. Devido às influências do modo de entrada no mercado estrangeiro em relação à estratégia de operações buscou-se escolher empresas que tivessem em diferentes níveis e modos de internacionalização. A análise da escolha das empresas do estudo de caso também levou em consideração à acessibilidade dos dados por parte do pesquisador (YIN, 2005).

4.2 Pesquisa de Campo

Para Yin (2005), as evidências para um estudo de caso podem vir de diversas fontes, tais como documentos, registros em arquivos, questionários, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Para o alcance dos objetivos através da estratégia de estudo de caso, escolheram-se três empresas atuantes no mercado cearense, sendo duas delas genuinamente cearense com níveis de internacionalização baixo, e a outra estrangeira que adquiriram e montaram centros de produção no Estado, portanto com um nível de internacionalização mais desenvolvido e modos de entrada diversificados.

A fim de coletar as informações necessárias para alcançar os objetivos da pesquisa, o estudo coletou dados em duas ramificações básicas: a coleta de dados primários (entrevistas) e a coleta de dados secundários (documentos, registros em arquivos, revistas, páginas na internet e órgãos relacionados).

A utilização desses dois instrumentos de coleta de dados visou à triangulação dos dados, que segundo Silverman (2009) é a combinação de alguns métodos e materiais empíricos para produzir uma representação mais acurada, abrangente e objetiva do objeto de estudo. A suposição é a de que se os achados obtidos com todos estes métodos correspondem e extraem as mesmas conclusões ou conclusões similares, então a validade dos achados e das conclusões foi estabelecida.

4.2.2 ENTREVISTAS

Gil (1999, p. 117) define entrevista como sendo “uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação”. Para Yin (2005), as entrevistas são consideradas fontes essenciais de informação para o estudo de caso.

Portanto para os dados primários, serão utilizadas entrevistas semi-estruturadas (TRIVIÑOS, 1987) com perguntas em aberto. A utilização de algumas perguntas abertas objetivou não forçar o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas previamente definidas (GIL, 1999; SILVERMAN, 2009). Todas as entrevistas foram gravadas pelo pesquisador com o consentimento prévio dos respondentes e, posteriormente, transcritas para o registro da pesquisa.

Os sujeitos sociais da pesquisa foram gerentes, diretores do processo estratégico da empresa e responsáveis pela área de negócios internacionais e foram escolhidos devido às interações dos mesmos no processo estratégico da empresa e na internacionalização. Existiu uma complementariedade entre duas ou mais pessoas em relação a busca de dados para seguir o completo roteiro da entrevista. Foram um total de sete entrevistados nas três empresas, para que todas as informações previamente destacadas no roteiro de entrevista fossem respondidas.

Antes de ser aplicado nas empresas selecionadas para o estudo de caso, foi realizado um pré-teste com dois mestrandos do curso de administração a fim de averiguar a compreensão e o perfeito direcionamento das questões, assim como preparar o pesquisador para a condução da entrevista.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas de acordo com o roteiro (APÊNDICE A). Este por sua vez está estruturado em três partes:

Parte I: possui perguntas abrangentes e gerais a fim de buscar informações sobre a empresa e o mercado para posterior confronto e análise com o referencial teórico. Outros dados sobre a empresa foram obtidos através dos instrumentos de pesquisa definidos mais a frente (dados secundários).

Parte II: esta parte busca compreender os aspectos e características das empresas pesquisadas no que tange ao processo da internacionalização e como foi o modo de entrada no mercado estrangeiro.

Parte III: esta última parte está estruturada para responder as questões relacionadas à estratégia de operações, com o intuito de obter informações da função operações, critérios competitivos, adequação aos recursos, as decisões nas diferentes categorias (Instalações, capacidade, integração vertical, recursos humanos, gerência da qualidade, relação com fornecedores e tecnologia), conforme a estratégia. Essa parte do questionário busca também entender como ocorreu a interação entre a estratégia de operações e o processo de internacionalização.

Segue abaixo um esquema (Quadro 4.1) que mostra a correlação entre os tópicos deste estudo, os objetivos previamente descritos e a estrutura da entrevista, assim como as referências utilizadas para compilação das questões.

Objetivo	Parte	Questão	Referência na pesquisa	Referência bibliográfica
Dados da empresa	Parte I	1.1	Perguntas Gerais	Perfil da empresa pesquisada
		1.2		
		1.3		
		1.4		
		1.5		
		1.6		
		1.7		
		1.8		
		1.9		
		1.10		
		1.11		
		1.12		
Dados da empresa	Parte II	2.1	Pergunta Geral	-
Dados da empresa		2.2	Pergunta Geral	-
ii) e iii)		2.3	3.4 Critérios Motivacionais e Limitadores da Internacionalização	Canals (1994), Ricupero e Barreto (2007, p. 77), Dunning (2000), Mariotto (2007), Paiva e Hexel (2003), Johanson e Vahlne (1977, 1990), Johanson e Mattson (1988)
ii) e iii)		2.4		
Dados da empresa		2.5	Pergunta Geral	-

iii)		2.6	3.3 Tipos de Internacionalização	Kovacs e Oliveira (2008), Hitt e Ireland (1999), Cretoiu (2007), Mota (2008), Kraus (2000), Mariotto (2007), Barbosa e Zilber (2007), Hamel e Prahalad (1995), Bateman e Sneell (1998).
iii)		2.7	3.2 Teorias da Internacionalização	Araújo e Resende (2003), Rezende (2000), Andersen (1997), Johanson e Vahlne (1977, 1990), Johanson e Mattson (1988)
ii) e iii)		2.8	3.4 Critérios Motivacionais e Limitadores da Internacionalização	Canals (1994), Ricupero e Barreto (2007, p. 77), Dunning (2000), Mariotto (2007), Paiva e Hexel (2003), Johanson e Vahlne (1977, 1990), Johanson e Mattson (1988)
i) e ii)	Parte III	3.1	2.2 A Função produção	Slack et al. (2002)
iii)		3.2	2.2 A Função produção e 2.8 Alinhamento estratégico	Cooper e Argyris (2003), Henderson e Venkatraman (1993) e Reich e Banbasat (2000)
iii)		3.3	2.2 A Função produção	Hayes e Wheelwright. (1984) e Slack et al. (2002)
iii)		3.4	2.4 Estratégia	Hayes e Wheelwright. (1984) e Slack et al. (2002)
iii)		3.5	2.4 Estratégia 2.8 Alinhamento estratégico	Barros Neto (1999) e Hayes e Wheelwright. (1984)
ii) e iii)		3.6	2.8 Alinhamento estratégico	Brown et al. (2005) e Mintzberg (2000)
i) e iii)		3.7	2.6 Critérios Competitivos 2.8 Alinhamento estratégico	Barros Neto (2003), Brown et al. (2005), Slack (1993)
i)		3.8	2.6 Critérios competitivos	Brown et al. (2005), Barros Neto (2003), Slack (1993)
i)		3.9	2.6 Critérios competitivos	Fine e Hax (1985), Slack (1993), Hill (1995), Barros Neto (2003)
i) e iii)		3.10	2.6 Critérios competitivos	Fine e Hax (1985), Slack (1993), Hill (1995), Brown et al. (2005)
iii)		3.11	2.8 Alinhamento estratégico	Brown et al. (2005), Slack et al. (2002), Mintzberg (2000), Gaither e Frazier (2006).
i)		3.12 a 3.18	2.7 Categorias de decisão	Gaither e Frazier(2006), Silva (2007), Barros Neto (1999; 2003), Heyes e Wheelwright. (1984) Hamel e Prahalad (1995), Paiva (1995), Dunning (1993), Chase, Jacobs e Aquilano (2006)

Quadro 4.1: Quadro de referência

Fonte: pesquisa

4.2.3 DOCUMENTOS E REGISTROS EM ARQUIVO

Já na coleta de dados secundários, foi feita uma busca documental do material sobre a empresa, conforme descrito abaixo:

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença básica entre ambas está na natureza das fontes. Para Gil (1999), enquanto na pesquisa bibliográfica utilizam-se contribuições de diversos autores sobre o assunto pesquisado, na pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser re-elaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

- *documentos* apresentado ao público, tais como artigos em revistas, informações em organizações do comércio mundial, informações do governo sobre a indústria, dados de institutos do segmento de mercado, dados do site eletrônico da empresa, dentre outros;
- *registros em arquivos* de informações financeiras e de características operacionais quando aprovado e fornecido pela empresa;

4.3 Análise dos dados

Essa estratégia de coleta de evidências busca corroborar qualquer interpretação dada por informantes-chaves e procurar provas contrárias da forma mais cuidadosa possível.

A análise de dados foi constituída de examinar, categorizar e classificar as evidências qualitativas para tratar as proposições iniciais do estudo (YIN, 2005, p.137). Uma vez realizada as entrevistas, as mesmas foram transcritas, para posterior análise de conteúdo (FLICK, 2004), método mais apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação e não um comportamento ou objeto físico. Flick (2004) considera a análise de conteúdo um dos procedimentos mais clássicos para analisar o material textual, não importando a origem deste material.

Alguns procedimentos foram utilizados para a realização da análise do conteúdo, corroborando com Richardson (1999): pré-análise, o material foi organizado, visando

operacionalizar e sistematizar as variáveis; análise do material, codificação e categorização dos dados; e por último, tratamento dos dados.

Utilizou-se a compilação de dados, opiniões, afirmações e depoimentos recorrentes feitos pelos entrevistados confrontando com os dados secundários colhidos através dos instrumentos definidos anteriormente, recorrendo assim à *triangulação* das fontes de evidência (YIN, 2005). Flick (2004) menciona que a triangulação dos dados refere-se ao uso diferente de fonte de dados, e não pode ser confundida com o uso de métodos distintos para a produção de dados.

Após aplicação e análise da pesquisa, a mesma foi devolvida para os entrevistados para que pudesse ser feita a validação dos dados e novamente foi submetida à aprovação pela empresa pesquisada. É importante ressaltar que durante o estudo de caso, a condição para a divulgação da pesquisa e dos dados analisados, foi a de que somente será feita sob o consentimento da empresa pesquisada.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo será apresentado as três empresas participantes do estudo, assim como será feita uma análise dos resultados obtidos através de entrevistas semi-estruturadas e dados secundários coletados.

5.1 Santana Textiles:

A Santana Textiles é uma indústria têxtil de produção de tecidos Denim, o tão popular *jeans*. Com mais de 2.200 colaboradores em 5 unidades produtivas, sendo 4 no Brasil e 1 na Argentina, que juntas produzem mais de 7 milhões de metros de tecidos denim por mês. Todo o controle de capital é nacional privado e possui capital aberto.

5.1.1 BREVE HISTÓRICO

Foi a partir fundação da fabrica de Redes Sant'ana em 1963 na cidade de Fortaleza, que deu-se início a, hoje, indústria líder na produção de tecidos Denim no Brasil. Já em 1978 a empresa se consolidou como a maior produtora de redes do Brasil, com uma produção mensal de 36.000 unidades por mês.

Em continuidade ao processo de crescimento da empresa, em 1980 foi implantada a Fiação Santana também em Fortaleza, a fim de atender a forte demanda da indústria têxtil do Ceará e ainda comercializar para o sul do país. Nessa época, a empresa era a primeira fiação genuinamente brasileira, voltada totalmente para o processo *open-end3*, utilizando máquinas de alta tecnologia para a produção de fios de algodão.

Buscando uma verticalização da organização, em 1995, a empresa inaugurou outro parque industrial em Horizonte/CE, localizada na região metropolitana de Fortaleza, porém agora com a produção de *Denim* e com capacidade inicial instalada de 700.000 metros por mês, dando origem assim a Santana Textil do Brasil, empresa dedicada a fabricação de tecidos de Denim (jeans).

A partir do ano 2000 a fábrica de Horizonte foi ampliada, integrando a sua planta a unidade de fiação e de tecelagem, nesse momento a fábrica de Fortaleza foi desativada. Também

foi a partir desse ano que a Santana Têxtil passou a participar de grandes eventos de moda, tais como o São Paulo Fashion Week – SPFW e a maior feira de tendências do mundo realizada em Paris, a *Première Vision*. Na busca por novos nichos de mercado, a empresa lançou em 2005, a marca de tecidos premium, a *Loco Serious Denim*.

Em 2006 a empresa deu mais um passo para a expansão, inaugurando mais uma unidade produtiva em Rondonópolis no Mato Grosso. Já em 2008 um movimento para a expansão internacional, inaugurou uma unidade produtiva na província de Chaco, Argentina, sendo o início do processo de internacionalização da Santana Textiles.

Atualmente, o principal produto da empresa é o Denim que corresponde a cerca de 90% do faturamento total da empresa, o qual os outros 10% são referentes à comercialização de fios 100% algodão. Porém, apenas o Denim é comercializado no exterior e este correspondente a cerca de 5% das vendas totais, desconsiderando as vendas diretas para o mercado Argentino.

Em 2008 o faturamento bruto total da empresa ficou entre R\$200 milhões e R\$500 milhões, de acordo com a faixa indicada na pesquisa, tendo como os principais clientes da empresa a Guararapes Confecções, Bivik, Grupo Osmoze, Handara, dentre outros. Todos os clientes são confecções que produzem peças de jeans para posterior venda ao cliente final, existindo portanto uma lacuna entre a empresa e o usuário final do produto dentro da cadeia produtiva.

5.1.2 OPERAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo o Gerente de Marketing e Vendas da empresa as características que os clientes mais valorizam são o custo e qualidade, seguidos de prazo de entrega, inovação e por último flexibilidade. Essa característica pode ser atribuída ao mercado no qual a empresa está inserida.

Apesar da Santana Textiles possuir produção de fios para o consumo próprio de Denim, essa produção também é comercializada para outros clientes gerando receitas para a empresa. Contudo, segundo a empresa, a fiação não é considerada uma outra área de negócio, haja visto que toda a estrutura da empresa é utilizada em conjunto para os dois produtos, não havendo distinção de áreas de negócios, o que facilita a gestão da empresa.

Na Figura 5.1 pode-se observar os principais estados de atuação da Santana Textiles no Brasil, que ao todo correspondem com 75% das vendas totais da empresa no ano base de 2008.

Já no exterior as vendas estão concentradas na América Latina, principalmente na Argentina – 20% com a planta em Chaco, e México – 5% vendas através de exportação para atender o mercado dos Estados Unidos.



Figura 5.1 – Principais estados de atuação da Santana Textiles

Fonte – Pesquisa

No que refere-se a características do processo de internacionalização percebe-se que apesar do processo mais intenso ter sido marcado pela inserção no mercado argentino em meados de 2008, esse movimento data duas décadas atrás, ainda quando a empresa fabricava redes e as comercializava no exterior através de exportação, ou seja, há mais de 20 anos.

De acordo com a empresa, há um planejamento de continuar atuando em negócios internacionais nos próximos 5 anos, como segue no quadro 5.1 abaixo:

Formas de Atuação	Atual	Projetada (próximos 5 anos)
Licenciamento	Não	Não
Exportação indireta	Não	Sim
Exportação direta	Sim	Sim
Joint Venture	Não	Não
Aquisição	Não	Sim
Green Field	Sim	Sim
Outros (a)s	Não	Não
Qual (is)?		

Quadro 5.1 – Formas de atuação no mercado Internacional da Santana Textiles.
Fonte: a pesquisa

A possibilidade de aquisição aflora, segundo a empresa, dada a crise financeira atual, no qual algumas empresas não conseguirão resistir à baixa demanda de mercado e provavelmente tenham de buscar novos parceiros ou formas de captar recursos, seja através da venda da empresa ou *joint venture*.

Para a empresa, apesar do potencial do mercado dos Estados Unidos existe uma inviabilidade de comercialização dada à falta de acordos comerciais entre os países, além das variáveis políticas impostas através das barreiras alfandegárias. Existe um desejo de atuar nesse mercado dado o potencial de crescimento, porém, assim como ocorreu na Argentina, isso apenas seria possível através de um movimento de conhecimento prévio de mercado, o qual já ocorreu, através de exportação indireta e direta.

Em experiências passadas a empresa havia utilizado a exportação indireta e com posterior desenvolvimento para exportação direta como forma de conhecer o mercado, tanto na perspectiva de marketing – comportamento do consumidor, aspectos da cultura, moda atuante no mercado – quanto na perspectiva da cadeia produtiva e de distribuição do produto.

A ordem cronológica do processo de internacionalização da empresa foi a seguinte: 1) exportação indireta; 2) exportação direta; 3) Green Field. Portanto, a empresa segue um padrão de comportamento mais adequado, dentro da teoria da internacionalização, à Teoria das Redes, na qual conceitua a internacionalização como um fenômeno que não se restringe ao modo de entrada, mas ao próprio processo de evolução (ARAÚJO E RESENDE, 2003), onde os

relacionamentos estabelecidos durante sua evolução no mercado internacional são graduais, mas a seqüência dos modos de entrada é descontínua.

Referente aos fatores motivacionais ou impulsionadores da internacionalização em ordem de importância, segundo a empresa, foram: a supressão de barreiras alfandegárias, demanda doméstica baixa, economias de escala, maior eficiência dos canais de distribuição, demanda do mercado estrangeiro, universalização dos mercados financeiros e penetração em outros mercados. Outros fatores foram considerados ou iguais ou irrelevantes para a decisão de expansão internacional.

Como percebe-se, para a empresa os fatores ambientais são mais relevantes como impulsionadores do processo de internacionalização que as características individuais e as características organizacionais. Esse comportamento está relacionado ao mercado no qual a empresa está inserida, principalmente devido a dinâmica do mercado e das influências políticas-econômicas dos países no qual a empresa possui comercialização de produtos.

Na ótica da estratégia de operações a empresa considera que a área de operações interage em nível 5, em uma escala de mínimo-1 e máximo-5, com as outras áreas da organização fazendo com que haja sinergia entre elas. Para que as decisões estratégicas da organização chegue às áreas de operação de todas as plantas e posteriormente ou simultaneamente para as outras áreas, a Santana Textiles utiliza ferramentas de tecnologia de informação, além de possuir convenções corporativas que são encontros onde todas as áreas de todas as operações se reúnem para que sejam discutidas e repassadas as decisões estratégicas da organização, servindo assim de multiplicadoras do processo estratégico dentro de cada planta operacional. Um corpo executivo também auxilia o desdobramento estratégico para toda a organização.

No que se refere a certificados de qualidade, a empresa julga que a valorização e percepção pelo cliente não é relevante a ponto de realizar um investimento em certificações, principalmente em normas da família ISO. Contudo, para a empresa, os procedimentos internos de qualidade já são suficientes para a garantia da qualidade do produto, sendo perceptível pelo cliente o nível de exigência desses procedimentos na qualidade do produto final.

Apesar da percepção da função operações como impulsionadora da estratégia corporativa, na empresa essa função ainda não assumiu o papel de fornecer uma vantagem competitiva utilizando-se da própria função. Essa compreensão e visão de que a função operações ainda não é fonte de vantagem competitiva, permite a organização desenvolver ações

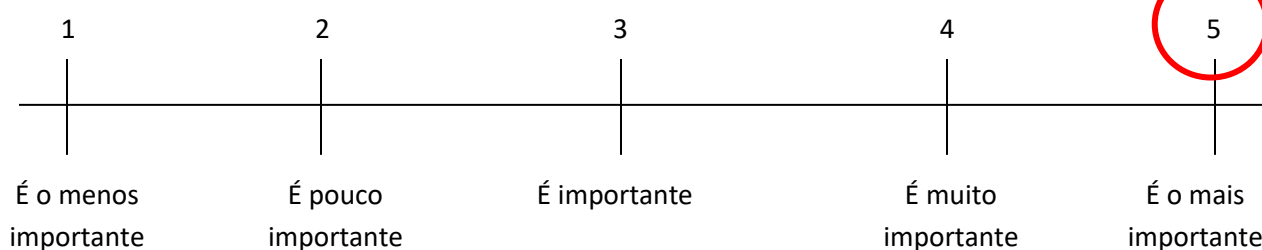
para que a função possa impulsionar a estratégia por meio da sua contribuição para uma superioridade competitiva. Quanto maior for a contribuição de operações para a estratégia, mais interação haverá com as outras funções na organização, seja ela o marketing, recursos humanos, financeiro e suprimentos. Maior será também o processo de troca como ambiente externo, gerando assim um apoio da função operações para o ambiente externo da organização e conseqüentemente para com a estratégia. Inclui-se aí também todo o apoio da função operações para o processo de internacionalização.

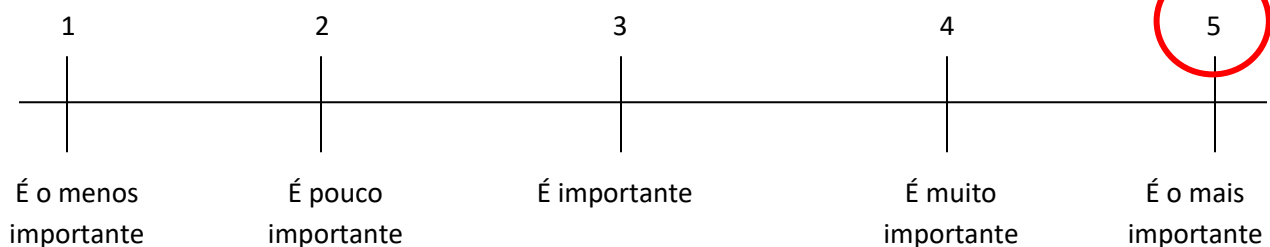
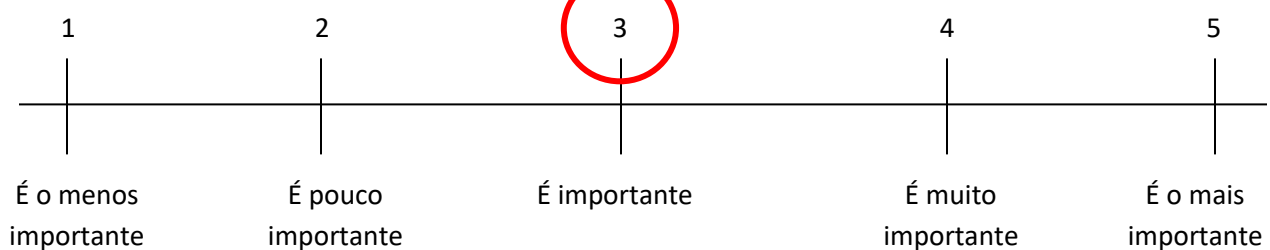
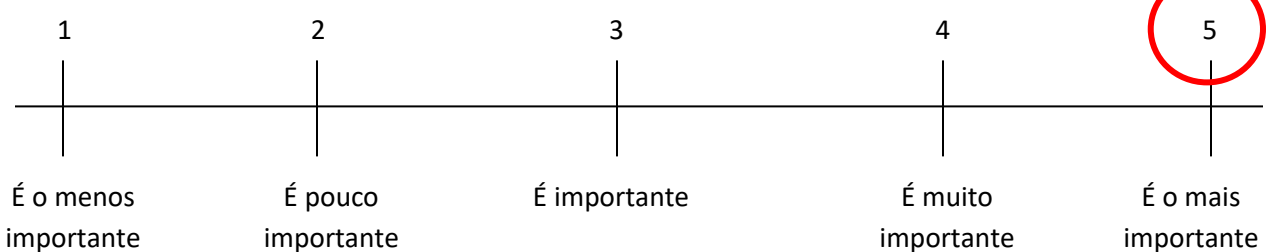
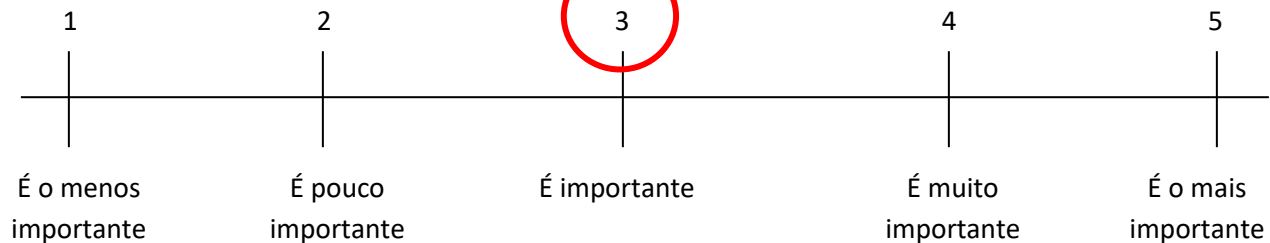
Na busca de um alinhamento estratégico, a empresa possui uma estratégia definida para as diferentes funções da organização e essas estão diretamente ligadas à estratégia corporativa para que haja um bom andamento das decisões estratégicas e conseqüentemente da estratégia corporativa. A estratégia corporativa precisa estar ligada a estratégia do negócio e esta precisa estar ligada a estratégia das áreas, para que assim haja um correto alinhamento da estratégia dentro da organização.

Quando questionado sobre a garantia dos recursos e capacidades (mão-de-obra, tecnologia, capacidade produtiva, etc.) de acordo com as necessidades estratégicas da organização, a empresa comentou que decisões já previamente testadas e aprovadas durante todos os anos de atividades em relação aos recursos e capacidades da organização fazem parte de “alguns fundamentos do negócio” ou “pedras que não são modificadas” que garantem à empresa uma menor vulnerabilidade aos movimentos de mercado. Essa característica é fundamentalmente associada ao tipo de empresa, no caso familiar.

Já na definição dos critérios competitivos (custo, qualidade, flexibilidade, prazo de entrega e inovação) a serem valorizados pela empresa no ambiente competitivo da empresa, a avaliação das necessidades dos clientes é um fator preponderante. Dessa forma, a empresa caracterizou os critérios conforme os níveis abaixo:

QUALIDADE:



CUSTO:**FLEXIBILIDADE:****ENTREGA:****INOVAÇÃO**

Apesar do conceito clássico do *trade-off* dos critérios competitivos entre custo e qualidade, a empresa acredita que consegue atingir níveis de excelência para que esses critérios sejam considerados ganhadores de pedidos. Contudo, a lógica fundamental dos *trade-off* é de que uma empresa não pode ter um excelente desempenho em todos os critérios. Usualmente, se refere à necessidade da organização em escolher critérios competitivos para sustentar sua estratégia de negócios, sendo que alguns destes critérios podem ser “incompatíveis”

operacionalmente (WHEELWRIGHT, 1984; PAIVA, CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2004). Desta forma, a empresa estaria mais adequada ao modelo desenvolvido por Ferdows e De Meyer (1990), o *Sand Cone Model*, que demonstra um modelo acumulativo de competências, destacando assim os critérios de custo, qualidade e entrega como sendo “o mais importante”.

A empresa classificou como critérios competitivos “ganhadores de pedidos” custo e qualidade, assumindo que esses critérios contribuem de forma significativa e direta para o ganho de negócios, além de serem perceptíveis aos clientes para a tomada de decisão de compra. Já os critérios de flexibilidade, prazo de entrega e inovatividade foram classificados como qualificadores, que apesar de não serem determinantes do sucesso competitivo são importantes de outro modo (SLACK, 1993).

Há de se salientar que apesar da classificação do critério competitivo “entrega” ser considerado um qualificador, a empresa o considera dentre os mais importantes, podendo ser um esforço desnecessário para a organização, haja visto que esse critério não é determinante para o sucesso competitivo, assim como flexibilidade e inovatividade. Outro ponto a se considerar é que não obstante a empresa classificou o critério competitivo “qualidade” como ganhador de pedido, porém não possui nenhum certificado de qualidade reconhecido, o qual poderia fornecer a empresa uma possível vantagem competitiva perante aos concorrentes para a manutenção dos clientes atuais e em busca de clientes em potencial.

No que se refere ao nível de atuação e coordenação das áreas da empresa, a produção possui uma coordenação global, ou seja, é concentrada na matriz para todas as plantas. Contudo, a operação da Santana Textiles na Argentina atua de forma mais autônoma com uma produção na sua totalidade voltada para o mercado interno devido a total absorção pela demanda do país. Já as plantas no Brasil atuam de forma mais coordenada porém, com uma análise de demanda regional, o que permite para a empresa definir onde será produzido o produto para atender a demanda com um menor custo produtivo e de entrega.

Pesquisa e Desenvolvimento – P&D e Vendas também tem seus níveis de coordenação global, tendo a matriz da empresa todo o controle das áreas. Já em relação à área de Suprimentos alguns insumos e manutenção tem sua coordenação global, porém os demais suprimentos são de responsabilidade da própria planta.

Na expansão internacional da Santana Textiles, a Argentina foi escolhida dado o conhecimento de mercado prévio gerado pelo histórico de exportação indireta e direta para o

refente país, além do potencial da demanda do mercado consumidor que gira em torno de 90.000.000m/ano, considerando um consumo *per capita* de 1,8m/ano de Denim. O modo de entrada escolhido para a inserção no mercado Argentino foi o *Green Field*. Outra decisão foi a construção da planta em uma região¹ onde estaria próximo de fornecedores dos insumos para a produção, no caso o algodão.

A decisão do tamanho da planta e capacidade produtiva foram baseadas tanto na demanda atual, quanto no potencial de crescimento do mercado, mas principalmente nas exportações brasileiras para o país, sendo uma meta para a empresa a substituição das exportações pela produção já na Argentina a um custo mais atrativo para o mercado consumidor. Dessa forma, a capacidade produtiva da planta de Chaco é menos da metade das exportações² brasileiras para a Argentina.

De acordo com a empresa uma característica para a sobrevivência do mercado é manter uma integração vertical da cadeia, desde a produção do fio através do algodão até a produção final do Denim para minimizar os custos produtivos.

Em relação às decisões referentes à tecnologia, a empresa buscou desenvolver um sistema de ERP - Enterprise Resource Planning – mais conhecidos no Brasil como sistemas integrados de gestão, a fim de permitir um maior controle, proximidade e acompanhamento por parte da matriz de todo o processo da nova planta. Os equipamentos utilizados na planta foram escolhidos à fornecer uma maior eficiência produtiva se utilizando de tecnologia de ponta no processo produtivo. O desenvolvimento da tecnologia de informação utilizado na Argentina serviu de aprendizado para toda a organização.

Já perante aos recursos humanos para apoiar o processo da internacionalização, a empresa decidiu capacitar na matriz todo o corpo gerencial novo³ para atuar na nova planta. Além disso, alguns processos de promoção interna foram feitos, e a área técnica passou por um processo de capacitação também na matriz. Apesar de ser um processo um pouco mais caro, o nível de mão-de-obra da região onde a planta foi instalada não era adequado para as necessidades

¹ A planta da Santana Textiles fica localizada na província de Chaco nordeste da Argentina, fazendo fronteira com o Paraguai e possuindo cerca de 1.000.000 de habitantes.

² O ano considerado para a definição da capacidade produtiva da planta foi o de 2005.

³ Todas as pessoas designadas para as áreas gerenciais da planta foram selecionadas do mercado brasileiro e alocadas para a Argentina, porém de acordo com a empresa existe um processo natural de substituição por argentinos.

da organização. Todavia, toda a equipe de marketing designada para atuar na Argentina são locais e possuem autonomia perante à matriz.

As decisões na área da gerência da qualidade buscaram através da capacitação de todo o corpo técnico e padronização, nos mesmos moldes do modelo criado pelo dono, atender os mesmos requisitos de qualidades exigidos na matriz para a produção do Denim.

Para que as barreiras culturais entre os países fossem diminuídas a empresa buscou ao máximo uma proximidade com a comunidade local. Dessa forma, toda a construção da planta foi realizada por uma empreiteira da região, assim como o financiamento da obra foi feito pelo *Banco del Chaco*. A Santana Textiles buscou também uma maior proximidade e um bom relacionamento com produtores de algodão da região para fornecimento da matéria-prima.

Em suma, as principais decisões na estratégia de operações da Santana Textiles estão atreladas com as decisões de instalações, relação com fornecedores e recursos humanos, essa última sendo de importante contribuição para o bom desempenho inicial da unidade na Argentina. Dessa forma, o papel da estratégia de operações foi o de dar suporte ao processo de *green field* desenvolvido no exterior.

5.2 Nufarm

A Nufarm é uma empresa de capital Australiano que atua no setor de defensivos agrícolas e está presente em mais de 100 países, onde possui uma estrutura de 14 plantas produtivas e mais de 20 escritórios, empregando mais de 3.000 colaboradores.

5.2.1 BREVE HISTÓRICO

A empresa foi estabelecida em Melbourne, na Austrália, em meados dos anos 50, a qual iniciou suas operações através do seu fundador Max Fremder que começou a comercializar herbicidas para pulverização destinada a profissionais do ramo. Rapidamente a empresa alcançou uma reputação na região através do bom serviço ao cliente e da qualidade dos seus produtos.

Em 1972 a empresa mudou-se para sua atual sede, onde possuía a sua maior planta, localizada na cidade de North Laverton. Desde 1980 até início de 2000 a Nufarm era uma filial da Fernz Corporation com base na Nova Zelândia. Durante esse período a empresa continuou a crescer e se expandir internacionalmente, principalmente a partir da década de 90, sendo nesse momento os primeiros movimentos de internacionalização da empresa.

Já em 2000, a até então Fernz Corporation com base na Nova Zelândia, transferiu-se para Austrália e mudou o nome do grupo para Nufarm Limited. A partir daí, a empresa concentrou-se na construção de uma plataforma global para o seu núcleo de proteção de culturas agrícolas que têm alienada diversas empresas industriais e especialidades químicas.

Atualmente a Nufarm está classificada como a 8ª maior empresa de proteção de culturas agrícolas, ou de produtos fitossanitários, de todo o mundo, tendo como seu principal produto os herbicidas. Apesar de a empresa ser uma produtora de vários tipos de defensivos agrícolas, fungicidas, inseticidas e herbicidas, este último contribui com quase metade do faturamento total do grupo.

5.2.2 OPERAÇÕES E INTERNACIONALIZAÇÃO

Dentre as características que os clientes mais valorizam nos produtos da empresa, destacam-se a qualidade em primeiro e custo e prazo de entrega em sequência. Por se tratar de

uma empresa na qual destina boa parte da sua produção à produtos já consolidados no mercado, a inovação não é uma característica muito valorizada, assim como a flexibilidade na organização.

No último exercício contábil da empresa, a empresa obteve um faturamento total acima de 4 bilhões de reais em todas as operações do mundo, tendo como principais clientes as cooperativas agrícolas e os revendedores de produtos destinados a proteção de culturas agrícolas.

De acordo com a empresa, a área de atuação é bastante abrangente atendendo quase toda a Europa, America Latina e do Norte, e parte da Asia e Oceania. Essa abrangência é facilitada pela localização das plantas produtivas próximas aos principais mercados de produção agrícola, principalmente no Brasil por se tratar do segundo maior mercado potencial⁴ do mundo atrás somente dos Estados Unidos.

A expansão para o mercado brasileiro ocorreu em 2004, quando adquiriu 49,9% das ações da Agripec, empresa de capital brasileiro, obtendo assim uma participação acionária até 2007, quando comprou o restante das ações do grupo se tornando a empresa com o controle acionário. Com esse movimento a Nufarm também integrou a sua empresa a planta produtiva da Colômbia que ficava sob gerência da até então Agripec, na qual tem o objetivo de proximidade dos mercados do Chile e Argentina dada a facilidade da logística de distribuição desses produtos na região.

A partir daí a Nufarm começou a atender o mercado brasileiro de da América do Sul de forma mais incidente, o que representa cerca de 23% do faturamento total da empresa, de acordo com a tabela 5.1.

Tabela 5.1 Faturamento Nufarm 2009 (Jan-Jul) – em \$000

Área Geográfica	Australásia	Europa	América do Norte	América do Sul	Consolidado
Faturamento	\$ 341.701,00	\$ 254.768,00	\$ 356.882,00	\$ 282.026,00	\$ 1.235.377,00
% do total	27,66%	20,62%	28,89%	22,83%	100,00%

Fonte: Nufarm Half Year Report 2009, p. 15

Dado ao movimento e ao nível acentuado de internacionalização da empresa, não existe nenhuma pretensão de parar a atuação no mercado internacional, o qual é o responsável por mais de 80% do faturamento total da empresa. No Brasil esse mercado externo representa cerca de 8%

⁴ O Brasil possui o segundo maior mercado de agrobusiness do mundo atrás somente dos Estados Unidos. Em termos de terras não cultiváveis o Brasil é o primeiro.

e com previsão de expansão para 10% nos próximos 5 anos, devido ao crescimento de novos mercados agrícolas, principalmente de cana-de-açúcar e culturas cítricas.

No quadro 5.2 abaixo é demonstrada as formas de atuação no mercado internacional na qual a empresa atua e as projeções a longo prazo – 5 anos.

Formas de Atuação	Atual	Projetada (próximos 5 anos)
Licenciamento	Não	Não
Exportação indireta	Não	Não
Exportação direta	Sim	Sim
Joint Venture	Não	Não
Aquisição	Sim	Sim
Green Field	Não	Não
Outros (a)s	-	-
Qual (is)?	-	-

Quadro 5.2 – Formas de Atuação da Nufarm (atual e projetada)

Fonte: pesquisa

Dentre as formas de atuação da empresa no mercado internacional, destaca-se a exportação, destinada aos mercados que estão próximos às plantas produtivas da empresa, e a aquisição. Este último modo de entrada é uma estratégia adotada pela empresa na maioria das plantas produtivas que possui, dado ao menor custo em comparação com a implantação de uma planta nova – *green field* – além de buscar em uma empresa já consolidada, como foi o caso da Agripec no Brasil, um mercado já desenvolvido, além de uma rede de fornecedores e clientes. Contudo, a empresa, de acordo com Mota (2008) em aquisição necessita-se de grande habilidade para conduzir situações complexas, além de trazer consigo grandes dificuldades de implantação, em especial, os conflitos culturais. Esse conflitos são gerados principalmente pela distância psíquica entre as culturas das empresas participantes desse processo.

Atualmente, com o desenvolvimento das tecnologias, principalmente da informação, e o modelo globalizado das economias, alguns setores passam por um processo contínuo de consolidação, no qual as menores empresas estão sendo sucumbidos pelas grandes como

estratégia de sobrevivência no mercado internacional, como é no caso da Nufarm que atravessa um momento de aquisições de novas plantas.

Para Ricupero e Barreto (2007) a questão nesse tipo de mercado passa a ser investir no mercado externo ou acabar sendo comprado por investidores mais poderosos. A escolha não é entre querer conquistar mercados externos ou contentar-se modestamente com o mercado nacional, é uma questão de sobrevivência.

Para sobrevivência nesse mercado a Nufarm buscou através da exportação indireta, direta, *joint venture* e aquisição, seguindo essa ordem cronológica, uma forma de crescimento internacional. Tendo como principais fatores motivacionais/impulsionadores, no caso da aquisição da Agripec no Brasil, a seguinte ordem crescente de importância:

- 1) Estratégia de expansão;
- 2) Penetração em outros mercados;
- 3) Demanda do mercado estrangeiro;
- 4) Universalização dos mercados financeiros;
- 5) Transporte e infra-estrutura;
- 6) Proximidade de insumos de produção;
- 7) Subsídios governamentais;
- 8) Novas tecnologias.

Como o Brasil é um mercado em crescente expansão e com um grande quantidade de terras ainda não cultivadas, a estratégia de inserção da Nufarm no mercado brasileiro foi uma forma de expansão internacional aliada ao crescimento global da empresa. Apesar da localização da empresa adquirida estar longe⁵ dos grandes centros⁶ agrícolas do país, uma rede logística com uma boa infra-estrutura de transporte, além da eficiência produtiva acarretando em um baixo custo produtivo, foram fatores decisivos para a aquisição.

Na perspectiva da estratégia de operações, a empresa classificou como 5, em um nível de mínimo-1 e máximo-5, de interação entre a área de produção e as outras áreas da organização (Recursos Humanos, Marketing, Suprimentos , etc.), demonstrando assim a grande troca de

⁵ A Agripec está localizada no município de Maracanaú, distante 25km da capital cearense, Fortaleza.

⁶ A grande produção agrícola do Brasil está concentrada no Centro-Oeste, Sudeste e Sul do país.

informações entre as áreas fazendo com que as decisões estratégicas da empresa sejam repassadas de maneira mais eficiente.

Quando questionado sobre como a empresa garante que as decisões estratégicas da organização chegarão para a área de produção das diversas unidades da Nufarm, a empresa destacou as reuniões de acompanhamento e definições de metas que são essenciais para essa garantia, contudo é através do planejamento estratégico que são mensuradas as necessidades estratégicas para o alcance das metas organizacionais. Os diretores e gerentes de plantas funcionam como multiplicadores do processo estratégico para que essas decisões sejam disseminadas nas diversas unidades produtivas da Nufarm.

Apesar da qualidade ser a característica na qual o cliente mais valoriza na empresa, a mesma não possui nenhum certificado de qualidade. Contudo é através de procedimentos internos desenvolvidos que a empresa busca a garantia da qualidade em todas suas dimensões. Segundo a página eletrônica da empresa:

A qualidade dos produtos começa com uma criteriosa análise e seleção dos fornecedores de matérias-primas e serviços, garantindo assim que todos os processos produtivos atendam a nossos padrões de operação e especificações. Como consequência dessa estratégia, nossos produtos seguem rigorosos padrões de análises utilizando equipamentos de última geração. Nossos laboratórios de Desenvolvimento de Formulações e Controle de Qualidade contam com um grupo técnico altamente capacitado para analisar e desenvolver métodos de análises.

No que diz respeito ao papel da função operações como impulsionadora da estratégia da empresa, a Nufarm a classifica como: ligar a estratégia a produção – busca pelo alinhamento estratégico.

Segundo Slack et al. (2002) no Estágio 1 de produção as outras funções consideram que ela, potencialmente, só pode manter-se neutra ou prejudicar a eficácia competitiva da organização. Já no Estágio 4, a função operações tornar-se o elemento central de estratégia competitiva, sendo grande fonte de vantagem competitiva para a empresa. No caso da Nufarm, essa função ainda busca um alinhamento estratégico dentro da organização porém, com bastante apoio às decisões estratégicas da organização, sendo perceptível no processo de internacionalização da empresa, pois a função serve de apoio às decisões estratégicas na expansão da empresa, como foi o caso da eficiência produtiva gerando o baixo custo de produção e consequentemente fornecendo uma vantagem competitiva para a empresa.

De acordo com o respondente, apesar das diferentes funções da organização estas estão diretamente ligadas à estratégia corporativa e as áreas de negócios na busca pelo alinhamento estratégico. Como dito anteriormente esse alinhamento é suportado pelas decisões estratégicas da organização com os agentes multiplicadores desse processo, que inicialmente são os diretores e gerentes da empresa e depois são desdobrados para todas as áreas da empresa.

A empresa busca através de reuniões anuais, que fazem parte do planejamento estratégico, a garantia dos recursos e capacidades (mão-de-obra, tecnologia, capacidade produtiva, etc.) e sua relação e adequação às necessidades estratégicas da organização. Uma reunião mensal, chamada SOP (*Sales Operation Plan*), faz o “check” das metas estabelecidas e acompanhamento dos projetos que dão suporte ao planejamento estratégico. Nessa reunião, estão presentes todos os representantes das diferentes funções da empresa.

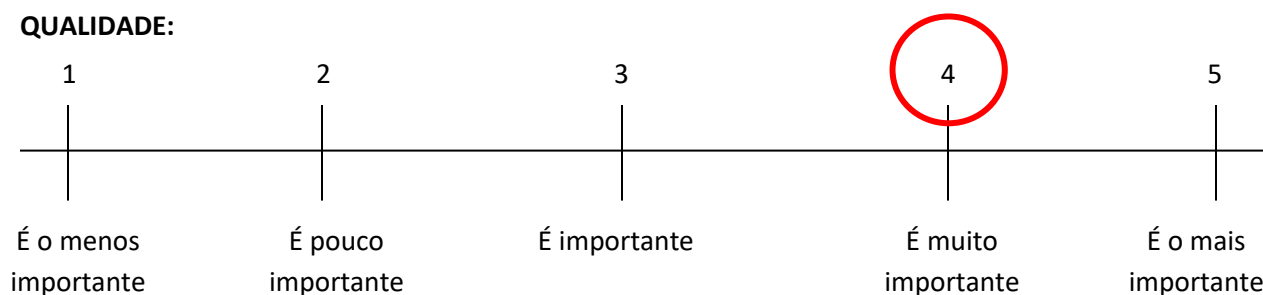
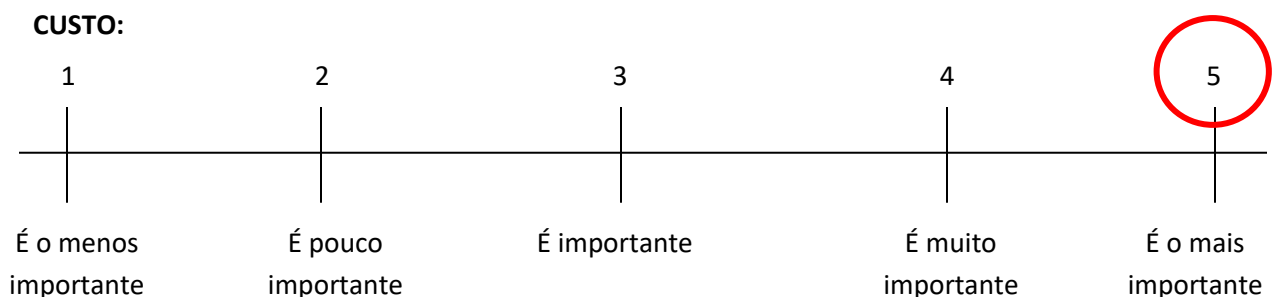
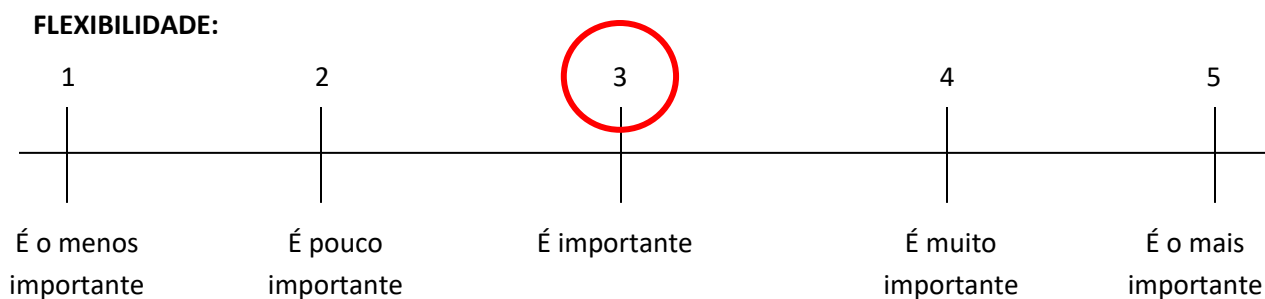
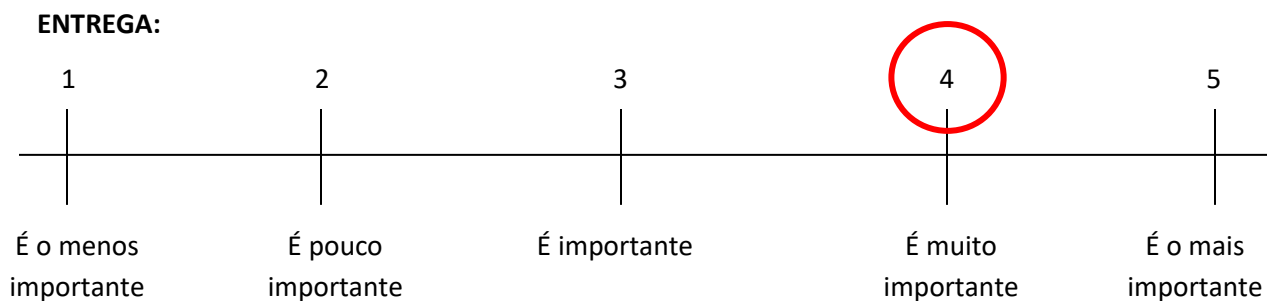
Para a definição dos critérios competitivos – custo, qualidade, flexibilidade, prazo de entrega e inovação – a empresa busca, através da análise dos *stakeholders*, avaliação das necessidades dos clientes, construir uma base de dados para tal. Contudo, a maior contribuição para essa definição advém da avaliação das necessidades dos clientes, assim como do pensamento estratégico de médio e longo prazo. Essa análise é feita em conjunto para todas as áreas de negócios, pois não possuem grandes distinções nas características de mercado.

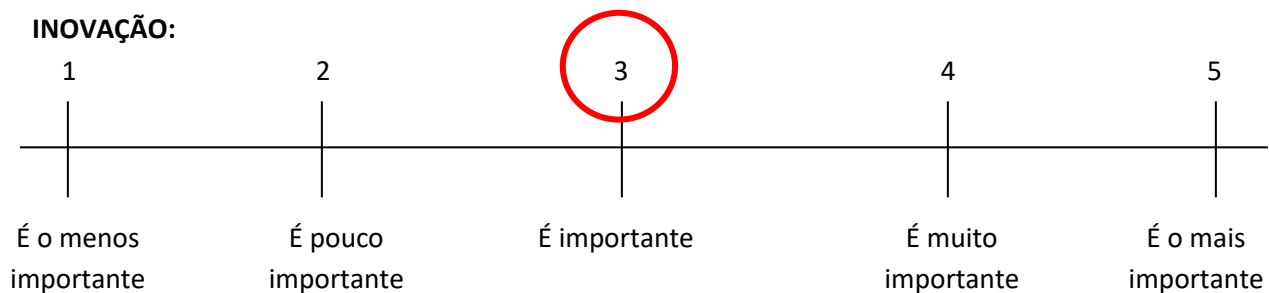
Segundo a Nufarm, os critérios competitivos caracterizados como “ganhadores de pedidos” são custo, qualidade e prazo de entrega, assumindo que esses critérios contribuem de forma significativa e direta para o ganho de negócios, além de serem perceptíveis aos clientes para a tomada de decisão de compra. Porém, esses critérios podem sofrer pequenos ajustes dependendo da região na qual a empresa esteja atuando, porém sem grandes impactos na estratégia corporativa. Para Barros Neto (2003), a definição do foco ou valorização de determinados critérios depende da análise das competências internas da empresa, do tipo de mercado que ela quer atuar, do grau de concorrência do mercado e do tipo de produto que ela produz, além de considerar todos os recursos, capacidades e oportunidades de mercado, para se tornar competitiva.

Já os critérios de flexibilidade, inovabilidade foram classificados como qualificadores, que apesar de não serem determinantes do sucesso competitivo são importantes de outro modo (SLACK, 1993).

Para a empresa esses critérios estão bem disseminados e claros em todos os níveis da organização. Dessa forma, segundo Brown *et al.* (2005) a empresa potencializa os critérios mais importantes para o sucesso da empresa e concentra todos os esforços para gerar a vantagem competitiva, sem desperdiçar “energia” com a valorização de critérios que não são os principais determinantes para o sucesso competitivo.

Assim, a Nufarm classificou a valorização dos critérios competitivos em graus de importância, conforme abaixo:

QUALIDADE:**CUSTO:****FLEXIBILIDADE:****ENTREGA:**



Como pode ser observado acima, a empresa valoriza o critério competitivo de custo como sendo o mais importante, tendo ainda prazo de entrega e qualidade como sendo muito importantes. Entretanto percebe-se que apesar da característica mais valorizada pelo cliente seja qualidade a valorização do critério competitivo mais importante é feita para o custo no intuito de buscar um maior retorno financeiro para a empresa ou tornar o produto ainda mais competitivo. De qualquer maneira a valorização do critério competitivo qualidade é considerado muito importante para a empresa, perfazendo assim um alinhamento estratégico entre as características valorizadas pelos clientes e os critérios competitivos.

Na busca de um nível de coordenação que permita a empresa suportar o processo de internacionalização a produção é controlada localmente em alguns países, os quais possuem uma maior distância geográfica entre duas ou mais plantas produtivas. Já quando há mais de duas plantas produtivas próximas, no caso da Europa, existe uma coordenação regional da produção a fim de buscar uma vantagem competitiva no atendimento a mercados, através da escolha da melhor unidade produtiva para a fabricação de determinado produto. Em alguns casos existem movimentos de transferência de produtos inter-fábricas para o atendimento ao mercado demandado, gerando assim um ganho competitivo em relação aos concorrentes, pois permite a Nufarm realizar essas transações para minimizar um possível aumento no custo dos insumos para a produção.

Sabe-se que o ganho nesses casos, pode ocorrer com a redução de custos devido ao fato de a empresa ter a possibilidade de explorar o fator mais baixo dos custos pela transferência da produção ou de outras atividades para países de custo baixo, ou ainda explorar a flexibilidade, transferindo a produção de um local para outro a curto prazo, tirando proveito dos custos mais baixos em um determinado momento. Novamente o movimento de internacionalização está

alinhado ao critério competitivo definido e valorizado pela organização, pois busca uma atuação de produção com custo baixo.

Ao analisar o processo de internacionalização, através da aquisição da Agripec pela Nufarm, é possível destacar algumas decisões estratégicas que foram tomadas para a adequação da atuação em mercados internacionais. Na categoria de decisão referente à instalações, a empresa buscou selecionar para aquisição uma empresa que possuía um custo de produção abaixo do praticado do mercado, dada a eficiência produtiva, contudo distante dos principais mercados consumidores do país, localizados no sul e sudeste. Em contrapartida o bom processo logístico desenvolvido pela empresa agregava o custo de produção, tornando assim o produto da empresa competitivo em relação aos produtores localizados mais próximos ao centro agrícola do Brasil. No intuito de manter o crescimento da Agripec, a Nufarm decidiu dar continuidade aos processos de registro de novos produtos para venda no mercado, assim como a adequação de procedimentos e normas à política da nova empresa como forma de sobrevivência no mercado. A excelente estrutura física, seja na área de armazenagem, produção ou administrativa, foi um fator positivo para a decisão de aquisição, dando assim suporte também para o desenvolvimento da Nufarm.

Em relação as decisões referente à capacidade, a Nufarm assumiu a nova planta com uma produção que correspondia a 80% da capacidade instalada, porém com um grande potencial para expansão dada a grande área na qual a Agripec estava localizada. Contudo, no período entre safras a produção reduz para 40-50% da capacidade produtiva, dada a sazonalidade do mercado.

A manutenção da estrutura e formas de trabalho em relação a integração vertical foi uma decisão que já permeia entre as outras aquisições da Nufarm no mundo, pois a mesma assume que primeiramente a aquisição é feita em empresas que possuam um nível de consolidação no mercado, assim como um sucesso empresarial. Entretanto, algumas políticas corporativas da empresa foram implementadas a fim de buscar uma adequação ao modo de trabalho da empresa como um todo na busca de uma plataforma global. No mercado de defensivos agrícolas a forma de trabalho é similar na maioria das empresas em relação à integração vertical, portanto o impacto da aquisição da Agripec pela Nufarm foi suavizado pela similaridade do mercado. Essa característica de mercado está associada aos riscos e custos de produção dos inúmeros insumos para esses tipos de produtos.

A Nufarm também manteve a maioria dos cargos de liderança, modificando apenas os cargos de alta diretoria e presidência, antes ocupados por familiares donos da Agripec, em uma forma de minimizar os impactos culturais da aquisição. Conforme, Mota (2008), embora as aquisições no exterior sejam a forma mais rápida de expansão internacional, o risco de choques culturais entre a empresa adquirida e a empresa adquirente é muito grande. Uma forma de administrar este risco é deixar a administração local continuar a gerir a subsidiária.

Com a compra da Agripec pela Nufarm, um dos principais impactos em relação à força de trabalho é que a perspectiva de mercado competitivo ampliou, pois os competidores não são mais regionais e sim globais, por ser tratar de uma multinacional presente em no mundo todo.

Na categoria de decisão da gerência de qualidade, não ocorreram modificações dado o bom desenvolvimento da área de qualidade da empresa adquirida, tanto na parte das ferramentas de qualidade, controle de qualidade, quanto no serviço de atendimento ao consumidor e atendimento à normas de qualidade.

Uma das características desse mercado são as alianças, ou parcerias, para a produção de determinados produtos, o qual as empresas firmam acordos e produzem umas para outras. Essa estratégia é utilizada para que possa ser feito a chamada “venda casada” na qual um produto é vendido em conjunto com outro produto complementar. Para que o padrão de qualidade exigido pela Nufarm seja atendido nesses casos, são realizadas análises de qualidade, assim como auditorias para a manutenção do padrão de qualidade. Dessa forma, a empresa garante que o produto, mesmo sendo produzido por outra empresa, será entregue com a mesma qualidade da Nufarm.

A rede de fornecedores desenvolvidas durante toda a história da Agripec forneceu uma vantagem para a Nufarm na entrada do mercado brasileiro, sendo essa uma vantagem da aquisição em comparação com o *green field*. A adquirente conseguiu a partir daí gerar um poder de barganha maior perante aos grandes fornecedores mundiais, localizados principalmente na China e Índia. Dos insumos utilizados na fabricação 60% são produtos nacionais, os outros 40% são importados.

Em relação às decisões de tecnologia a Nufarm manteve os sistemas de informação já utilizados pela Agripec, principalmente o sistema integrado de gestão - SIG. Segundo Gaither e Frazier (2006), as decisões nessa categoria visam escolher e administrar as novas teconologias a fim que os sistemas de produção possam servir de armas competitivas para a organização. Porém,

a empresa ainda não buscou uma plataforma de sistemas de informação de forma global, o que forneceria a empresa um maior controle e gerência das plantas espalhadas pelo mundo. Outra decisão em tecnologia foi a de utilizar a planta no Brasil para realizar de testes de novos produtos que entrarão no mercado.

5.3 Grupo Ypióca

O Grupo Ypióca possui um capital totalmente privado e fechado, tendo como seu principal produto a Aguardente. Dos mais de 300 milhões de faturamento da empresa, a aguardente contruibui com cerca de 70%.

A diversificação das atividades é uma marca do grupo, o qual atua nos seguimentos de: pepelão, água mineral, ração para peixes, piscicultura, embalagens plásticas, beneficiamento de grãos e pecuária bovina e suína, além das perspectivas de produção do álcool hidratado.

5.3.1 BREVE HISTÓRICO

Ypióca, em tupi-guarani, quer dizer Terra Roxa, terra propícia para o cultivo da cana-de-açúcar. Foi a partir de um alambique de cerâmica que a família Telles deu início a fabricação de destilado. A história do grupo teve início em 1843, quando Dario Telles de Menezes migrou-se de Portugal trazendo consigo um pequeno alambique de cerâmica. Contudo, foi somente em 1846 que iniciou-se a produção de aguardente em Maranguape no interior do estado do Ceará, a qual foi batizada de Ypióca.

Na época a produção era de apenas 30 litros por dia e toda a sua produção era vendida para os pequenos comerciantes da região, utilizando um recipiente com capacidade de 5 litros chamado canada. A primeira geração da família assumiu a empresa de 1846 a 1895.

Em 1895 o sítio Ypióca foi asumido pela segunda geração da família, administrada por Dario Borges Telles com apenas 16 anos . Foi a partir daí que iniciou-se a venda da aguardente Ypióca em garrafas de vidro e tampas de cortiça. Também foi introduzido nessa época o engenho de ferro fundido, porém o processo continuava completamente manual.

Dario ficou na administração do grupo até o ano de 1924, quando assumiu o seu filho mais velho, Paulo Campos Telles iniciando uma série de importantes inovações como o engarrafamento em litros, o uso do conta-gotas, o trabalho envolvendo os litros com cipó e posteriormente com palha de carnaúba, e o envelhecimento através de tonéis de bálsamos que permitiam a estocagem da aguardente por mais de dois anos.

Durante a geração de Paulo Campos também foi instalada a primeria destilaria em coluna da aguardente Ypióca na unidade de Maranguape. O desenvolvimento da empresa ficou mais

perceptível quando a aguardente começou a ser comercializada em outros estados brasileiros. Porém, foi a partir de 1968 que a Ypióca iniciou o seu processo de internacionalização, exportando pela primeira vez para a Alemanha.

Em 1970 Everardo Ferreira Telles assumiu a direção da empresa investindo mais ainda em tecnologia de ponta, o que propiciou a criação de novas empresas e a diversificação dos produtos. No início da gestão de Everardo, o grupo produzia 2,5 milhões de litros ao ano com apenas uma unidade produtiva. Hoje, a capacidade instalada é de 126 milhões de litros ao ano em cinco modernas unidades industriais com mais de 3200 colaboradores, se tornando um dos maiores grupos empresariais do país, presente em todos os estados brasileiros e mais de 40 países.

5.3.2 OPERAÇÕES E INTERNACIONALIZAÇÃO

As cinco unidades industriais de aguardente estão localizadas 4 interior do estado do Ceará e uma no Rio Grande do Norte. Mais uma unidade produtiva será inaugurada no final de 2009, com capacidade produtiva de mais de 4 mil toneladas por dia, a maior do grupo. Será localizada às margens do rio Jaguaribe e está sendo montada para atender a demanda tanto de produção de álcool hidratado (combustível para veículos) quanto a de aguardente. Toda a produção de aguardente é proveniente da sua própria destilaria, o que demonstra uma característica forte da empresa, um processo verticalizado.

De acordo com a empresa, a diversificação dos negócios permite a empresa a reduzir os riscos, pois caso um ramo de atividade passar por uma fase ruim, “as outras atividades seguram a fase ruim”. Também foi uma forma que a empresa buscou de diminuir o “peso” da aguardente no faturamento total da empresa.

Apesar das inúmeras atividades e produtos desenvolvidos pelo grupo, apenas a aguardente é comercializada no exterior. Segundo dados da ACNielsen, a participação de mercado da cachaça Ypióca nas exportações brasileiras é certa de 9,5%, o que significa que cerca de uma em cada dez aguardentes exportadas pretendem a Ypióca. Contudo, apenas 5% da produção da empresa é destinada a exportação, o que representa cerca de 8% das receitas de vendas da aguardente.

Dentre os 40 países em que a aguardente da Ypióca está presente, destacam-se a Alemanha, Portugal, Espanha, França, Inglaterra, Grécia, Suécia, Hungria, Suíça, Itália, Romênia, Dinamarca, República Tcheca, Japão, China, Estados Unidos, Israel e Moçambique.

A Ypióca começou a exportar ainda em 1968 a partir da Alemanha, já em 1971, a cachaça passou a ser vendida para os Estados Unidos, em 1978 veio a Dinamarca e então a Itália e assim por diante. Os maiores mercados da empresa no exterior, atualmente, são Espanha, França e Estados Unidos, sendo que neste último a Ypióca foi a primeira cachaça nacional a chegar.

Segundo a empresa, mesmo com a crise, a expectativa é ampliar em 30% as vendas externas em 2009: “Para alcançar esse objetivo, vamos apostar no estreitamento das relações comerciais com os parceiros no exterior, no lançamento de novos produtos, no treinamento das equipes de vendas, e em investimentos em divulgação da marca e participação em feiras”. Para ampliar os negócios, a empresa também aposta na participação em feiras internacionais. Em 2008, mesmo com o agravante da crise financeira internacional, as exportações da empresa fecharam o ano em alta, alcançando cerca de 20% em países como Portugal.

No que se refere as características que os clientes mais valorizam, a empresa destacou qualidade e inovação. Na busca de alcançar a satisfação do cliente, a empresa busca através dessas duas características garantir uma vantagem competitiva perante ao mercado, resultado disso foi que seus produtos obtiveram, em 2008, reconhecimento internacional, com uma representativa participação ranking da britânica IWSR (Internacional Wine and Spirits Records).

A empresa atribui o bom desempenho da empresa em seus principais mercados a parceria com os importadores e os esforços deles, o investimento na marca e apoio às vendas em cada país. De acordo com a empresa, a cachaça - da Ypióca - costuma ser oferecida como presente a autoridades estrangeiras em embaixadas e eventos oficiais.

De acordo com o quadro 5.3, os países europeus são os que mais importam a cachaça da Ypióca. A China também se destaca por ser um mercado em potencial e em grande expansão.

Mercado	Percentual	%
União Européia	2	%
EUA	1	%
América do Sul	0,5	%
China	1	%
Outros (a)s	0,5	%
Total das Operações Internacionais	5	%

Quadro 5.3 – Percentual do faturamento total decorrente de negócios internacionais.

Fonte: a pesquisa

A empresa utiliza representantes e distribuidores de bebidas para entrar no mercado desses países, facilitando assim a distribuição dos seus produtos.

Esse faturamento tende a crescer nos próximos anos, chegando a 6% do faturamento total do grupo. Esse crescimento se deve ao desenvolvimento da marca no mercado internacional, assim como o sistema de apoio à venda em cada país destino.

De acordo com a empresa, no seu planejamento estratégico as formas de atuação atual e projetada seguem o descrito no quadro 5.4, não sendo de interesse da empresa atuar com o licenciamento, por julgar que há perda do controle da marca e qualidade. Situação essa que se estende para os outros modos de entrada, joint venture, aquisição e green field, sendo apenas de interesse da empresa a manutenção e ampliação da exportação direta.

Formas de Atuação	Atual	Projetada (próximos 5 anos)
Licenciamento	Não	Não
Exportação indireta	Não	Não
Exportação direta	Sim	Sim
Joint Venture	Não	Não
Aquisição	Não	Não
Green Field	Não	Não
Outros (a)s	-	-
Qual (is)?		

Quadro 5.4 – Formas de atuação em mercados internacionais atuais e projetadas
Fonte: pesquisa

Para a empresa os fatores motivacionais e impulsionadores da internacionalização inicia com a demanda do mercado estrangeiro seguido da economia de escala com a produção destinada ao mercado internacional, mesmo que a proporção destinada é de apenas 5% da produção total.

Dentro desses fatores destacam-se três fontes principais; (i) características individuais; (ii) características organizacionais; (iii) características ambientais, conforme abordam Honório e Rodrigues (2004). Dessa forma, percebe-se que existe na empresa uma orientação para a conquista do mercado estrangeiro dado os quatro primeiros fatores estarem relacionados com a expansão internacional, essas características tem características individuais e dizem respeito às percepções do tomador de decisões sobre as oportunidades que surgem do mercado de exportações. Entre elas estão inclusas características pessoais, orientação internacional da empresa, estilo de liderança, competência gerencial e expectativas gerenciais.

Outro fator motivacional que pode ser destacado é o excesso da capacidade de produção, pois a empresa pode utilizar o mercado externo como “válvula de escape” para sua produção quando houver baixa de demanda do mercado interno e assim equilibrar todas as produções nas unidades, ou até mesmo direcionar a produção para o álcool hidratado a fim de maximizar o faturamento do grupo. Essa estratégia já é uma realidade da empresa, pois as próximas unidades

estão sendo desenvolvidas para atender a produção tanto da aguardente quanto do álcool hidratado, que poderá ser destinado para o mercado interno ou para o mercado externo dado o aumento da demanda mundial por combustíveis renováveis.

Para o atendimento dessas estratégias organizacionais, a função produção, que tem o papel de implementadora, apoiadora e impulsionadora da estratégia (SLACK et. al, 2002), precisa estar integrada às outras funções de forma a interagir na busca de um alinhamento estratégico. Dessa forma, a Ypióca percebe a função operações no nível 4, sendo mínimo 1 e máximo 5, em relação ao nível de interação com as outras funções dentro da empresa. Para a empresa uma demonstração dessa interação são as reuniões que acontecem duas vezes ao mês com todas os representantes das áreas para o acompanhamento e tomada de decisão referente ao alcance das metas organizacionais.

Para garantir que as decisões estratégicas da organização chegarão para a função produção das diversas unidades, a empresa busca através do planejamento estratégico, que reúne todas as operações (5 plantas produtivas), assim como os representantes das diferentes funções das unidades. Além disso, a empresa realiza um acompanhamento mensal dos indicadores definidos no planejamento estratégico, o que permite à empresa a tomada de decisão mais rápida a partir do diagnóstico prévio.

Apesar da Ypióca não possuir nenhum certificado de qualidade dentro das normas ISO 9000 ou similar, a excelência dos seus produtos obteve, em 2008, reconhecimento internacional, com uma representativa participação ranking da britânica IWSR. Essa qualidade é garantida, segundo a empresa, através de procedimentos internos que seguem os mais altos padrões de qualidade mundial. A certificação da ISO 9000, apesar de ser um alto custo para a empresa, pode ser encarado como um fator de vantagem competitiva, haja visto que a qualidade é uma das principais características valorizadas pelo cliente, junto com a inovação.

No que diz respeito ao papel da função produção como impulsionadora da estratégia, a empresa ainda busca na adoção das melhores práticas uma melhoria na eficiência dos processos. Porém a busca pelo alinhamento estratégico já consegue ligar a estratégia corporativa à estratégia de operações e dessa forma desempenhará diversas tarefas que podem impulsionar a estratégia por meio de sua contribuição para uma superioridade competitiva (SLACK et al., 2002).

Segundo a empresa as estratégias são definidas para todas as funções da organização que estão ligadas diretamente à estratégia corporativa e à estratégia das diferentes áreas do negócio. Essa busca é uma forma de gerar um maior alinhamento da estratégia do grupo apesar das diferentes áreas de negócios.

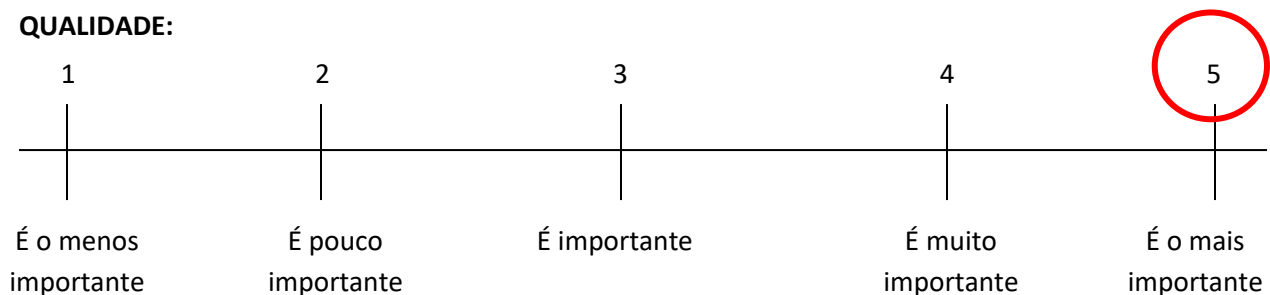
Nessa garantia de alinhamento, a empresa busca através do seu planejamento estratégico, que é feito antes do período de safra da cana-de-açúcar, adequar todos os recursos e capacidades para o alcance das metas estratégicas da organização. A empresa destaca a importância dos responsáveis por todas as unidades produtivas nessa adequação, pois o bom mapeamento prévio das necessidades de cada unidade vão desenhar as decisões da empresa dentro do planejamento estratégico.

Um dos aspectos que são considerados nesse planejamento está relacionado com os critérios competitivos, que segundo a empresa são definidos através da avaliação das necessidades do clientes, além da imposição do tipo de mercado no qual a mesma está inserida. Contudo, essa definição não é feita para todas as áreas de negócios da Ypióca, dado a grande diversificação de mercados.

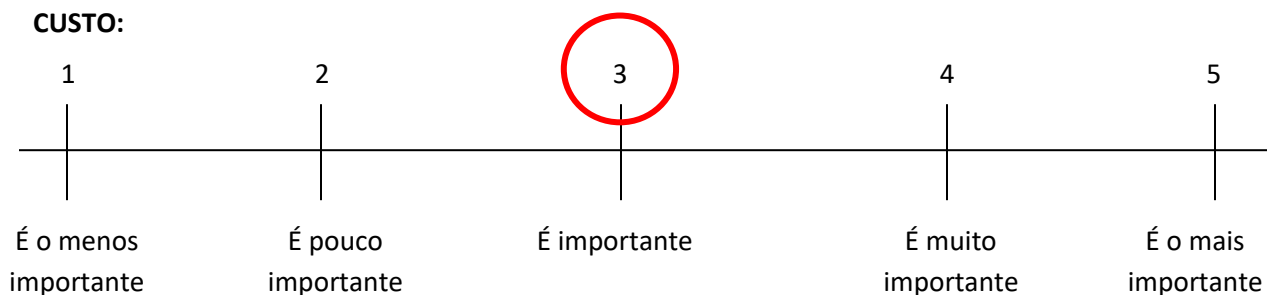
De acordo com a empresa os critérios competitivos são classificados como ganhadores de pedidos os critérios de qualidade e inovatividade, sendo custo, flexibilidade e entrega classificados como qualificadores.

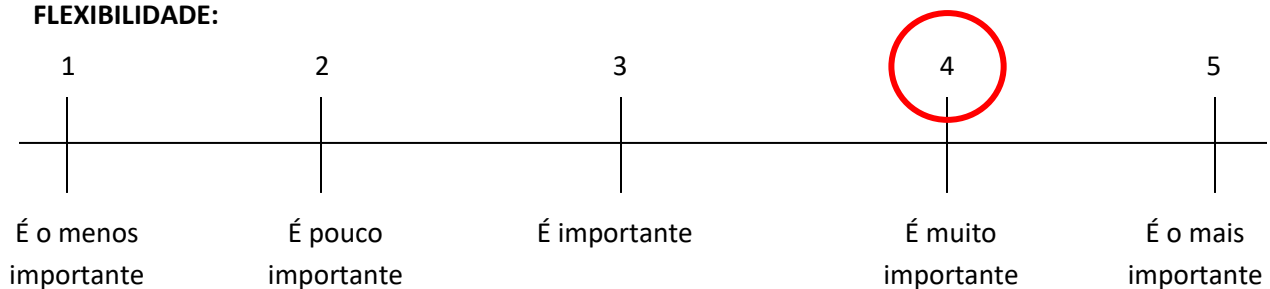
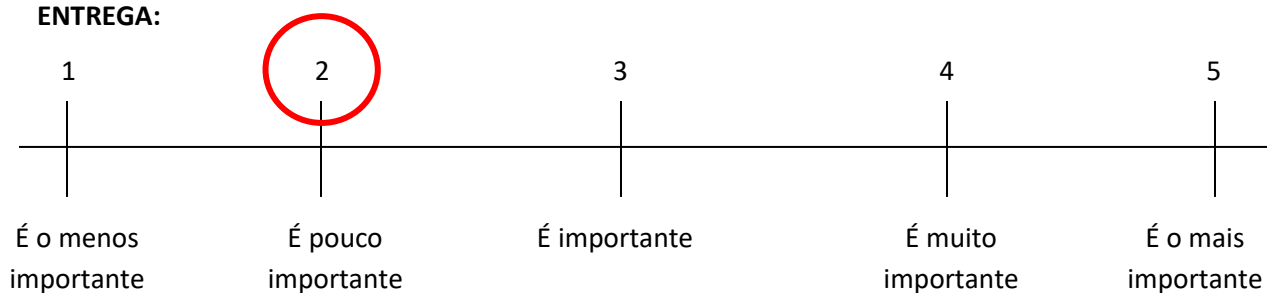
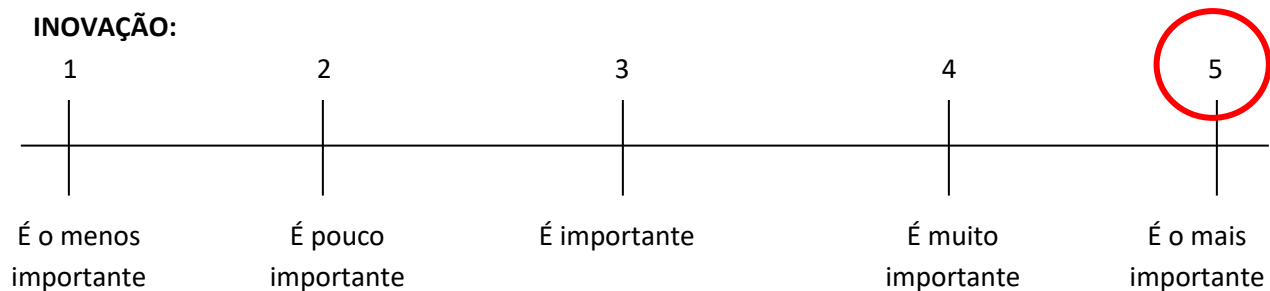
Dessa forma, na valorização dos critérios competitivos, a empresa define qualidade e inovação como sendo os mais importantes, alinhados à classificação dos critérios competitivos.

QUALIDADE:



CUSTO:



FLEXIBILIDADE:**ENTREGA:****INOVAÇÃO:**

De acordo com a empresa, a busca da inovação segue um padrão de atendimento às necessidades dos clientes e estão mais próximas à definição de inovação sustentadora, conforme Christensen e Raynor (2003), sendo definida como uma melhoria do desempenho de atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do segmento. Porém para a manutenção do mercado a empresa busca novos produtos, como foi o caso da Ypióca 160, que é produzida com malte e envelhecida 6 anos em tonéis de carvalho, uma novidade do mercado, sendo assim caracterizada como disruptiva e pertencente a um novo mercado, ou seja, um mercado não descoberto. Essa inovação de um novo mercado irá atender a até então não-consumidores de um

determinado produto ou serviço, podendo ser utilizada para a inserção em mercados internacionais.

Para coordenar todas as operações das cinco unidades produtivas de aguardente, além de atender ao mercado externo através das exportações, a Ypióca montou uma estrutura na qual a concentração das decisões nas diversas áreas – produção, pesquisa e desenvolvimento, suprimentos, entregas e vendas – é feita na matriz, ou seja, globalmente.

Dentre as definições nas categorias de decisão, a empresa destaca a criação de uma área específica para as exportações da empresa, assim como um desenvolvimento dos colaboradores envolvidos na área através de capacitações.

5.4 Análise “Cross-Case”

Após a apresentação e análises individuais de cada uma das empresas pesquisadas, faz-se necessário, para um maior entendimento, uma análise conjunta dos casos, como será feito a seguir.

Essa análise permite com que as características observadas através dos instrumentos de pesquisa previamente definidos, sejam postas em forma comparativa e assim analisadas em conjunto. Segue abaixo o quadro comparativo entre as três empresas:

	Santana Textiles	Nufarm	Ypióca
Controle do Capital	Nacional Privado	Estrangeiro (AUS)	Nacional Privado
Faixa de Faturamento	R\$200 milhões a R\$500 milhões	acima de R\$500 milhões	R\$200 milhões a R\$500 milhões
Mercado de Atuação	Tecidos	Defensivos agrícolas	Bebidas
Principal Produto	Denim	Herbicidas	Aguardente
Total de colaboradores	2.200	3.000	5.000
Área de Atuação	Brasil e América do Sul	Europa, América do Norte, Sul e Australásia	Brasil, Europa e América do Norte
Características mais valorizadas pelo cliente	custo e qualidade	qualidade e custo	qualidade e inovação
Tempo de atuação em negócios internacionais	acima de 10 anos	acima de 10 anos	acima de 10 anos
% Faturamento com negócios internacionais	20%	80%	5%
Continuação de atuação internacional	Sim	Sim	Sim
Formas de atuação	Exportação e Green Field	Exportação e Aquisição	Exportação
Fatores motivacionais	Fatores ambientais	Fatores ambientais	Fatores organizacionais
Interação da função produção (5-max) (1-min)	5	5	4
Certificação de qualidade	nenhuma	nenhuma	nenhuma
Estratégias ligadas à estratégia corporativa	sim	sim	sim
Forma de garantia dos recursos e capacidades adequados às necessidades estratégicas	decisões estáticas e planejamento estratégico	planejamento estratégico e reuniões de acompanhamento de resultados	reuniões de acompanhamento de metas e resultados
Definição dos critérios competitivos	através da avaliação das necessidades dos clientes	através da avaliação das necessidades dos clientes e stakeholders	através da avaliação das necessidades dos clientes

	Critérios competitivos ganhadores de pedidos	custo e qualidade	custo, qualidade e entrega	qualidade e inovação
	Critérios competitivos qualificadores	flexibilidade, inovação e entrega	flexibilidade e inovação	custo, flexibilidade e entrega
Valorização	Qualidade	é o mais importante	é muito importante	é o mais importante
	Custo	é o mais importante	é o mais importante	é importante
	Flexibilidade	é importante	é importante	é muito importante
	Entrega	é o mais importante	é muito importante	é pouco importante
	Inovação	é importante	é importante	é o mais importante
	Identificação de Alinhamento Estratégico	Sim	Sim	Sim

Quadro 5.5 – Quadro comparativo

Fonte: pesquisa

Através do quadro acima, nota-se que a empresa com maior faturamento, ou seja, acima de R\$500 milhões, possui capital estrangeiro isso porque o deslocamento de alocação de recursos é mais expressivo no momento em que a empresa tem como forma de atuação principal a aquisição demandando dessa forma aportes de capital e riscos mais elevados em comparação ao modo de atuação da exportação.

Outra característica que precisa ser levada em consideração para a análise comparativa é o mercado no qual cada uma das três empresas estão inseridas. As características de atuação são distintas para cada uma delas e dessa forma os modos de entradas em mercados internacionais também seguem o mesmo raciocínio. Contudo, o apoio da estratégia de operações deve ser equivalente, conforme for o modo de atuação internacional.

Assim, o apoio da função operações na contribuição de uma vantagem competitiva se faz mais evidente na Santana Textiles, dado o modo de entrada no mercado Argentino ter sido a construção de uma nova planta, demandando dessa forma uma maior interação com as outras funções, além de um alinhamento estratégico das decisões estratégicas. Porém, apesar dos critérios competitivos de custo e qualidade definidos pela Santana Textiles como ganhadores de pedidos, alinhados com as características valorizadas do cliente, a valorização do critério competitivo entrega surge como um possível esforço desnecessário para a organização.

Já no Grupo Ypióca e Nufarm, nota-se um alinhamento entre as características valorizadas pelos clientes, critérios competitivos definidos pela organização e a valorização dos mesmos na estrutura organizacional.

Um ponto em comum nas três empresas pesquisadas foi a não observância de certificação de qualidade, mesmo sendo o critério competitivo de qualidade uma característica valorizada pelo cliente, pela organização e classificado como um critério “ganhador de pedido”. Para as três empresas a certificação de qualidade não agrega valor ao produto em comparação com os esforços de qualidade das empresas que são alcançados através das padronizações internas.

Na busca do alinhamento estratégico e garantia dos recursos e capacidades da organização notou-se que apesar da metodologia utilizada na Nufarm, através de reuniões mensais de acompanhamento de indicadores, as três empresas seguem o mesmo posicionamento, pois, buscam através do planejamento estratégico e “check” das metas o alcance dos objetivos estratégicos definidos.

No que tange ao modo de entrada no mercado internacional, há uma diferenciação de estratégia definida pelas três empresas pesquisadas, como pôde ser observado no quadro 5.5. Essa estratégia, como dito anteriormente, é influenciada pelo mercado no qual a empresa está inserida. Dessa forma, a estratégia de utilização da exportação por parte do Grupo Ypióca segue um direcionamento que preza por um fator competitivo do mercado de aguardente, que é a matéria-prima, não sendo atrativo para a empresa a produção da cana-de-açúcar em outros países para o atendimento do mercado externo. Da mesma maneira, a Nufarm definiu como estratégia principal para a expansão internacional a aquisição, devido ao mercado de defensores agrícolas estar em processo de consolidação, no qual as grandes empresas necessitam de um grande crescimento em um curto período para se tornar competitivo e conseqüentemente sobreviver no mercado.

Já a Santana Textiles, percebeu através do prévio conhecimento de mercado uma possibilidade de entrada no mercado Argentino através da construção de uma nova planta, pois seguindo uma linha crescente de comprometimento com os negócios internacionais, o início da exportação dos produtos à Argentina permitiu gerar um *know-how* do sistema de distribuição do país e assim viabilizou a construção da nova planta no país.

Diferenciado também são os fatores motivacionais das empresas para se lançar ao mercado externo. Para a Santana Textiles, os fatores estão relacionados às pressões do mercado e estratégia de crescimento para a sobrevivência no mercado, assim como para a Nufarm. Já para a Ypióca os fatores organizacionais de escoamento de produção e flexibilidade para estratégia de expansão foram mais preponderantes na decisão de internacionalização. Contudo, todas as três

empresas possuem mais de dez anos no mercado internacional, demonstrando uma orientação da organização para o mercado estrangeiro.

De acordo com a pesquisa, a Nufarm e a Santana Textiles possuem uma maior iteração da função produção para com as outras funções da organização em comparação com a Ypióca. Esse desenvolvimento e interação da função produção permite a organização um melhor atendimento às estratégias da empresa, assim como reteme à um alinhamento estratégico.

Em relação às decisões nas diferentes categorias de decisão dentro da estratégia de operações das empresas pesquisadas, pôde-se perceber que estas não seguem nenhum padrão específico ou modelo para suportar o processo da internacionalização, haja visto que os modos de entradas no mercado internacional foram diferentes acarretando diretamente nas decisões. Contudo as decisões permearam por todas as categorias de decisões a fim de estruturar a organização para a expansão internacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de expansão internacional das corporações, até recentemente quase exclusivo dos países desenvolvidos, entrou nos últimos anos por uma nova fase, na qual as empresas de países emergentes estão cada vez mais, de maneira relevante, envolvidas nesse processo.

Para enfrentar o desafio de competir com concorrentes muitas vezes transnacionais, essas organizações sentiram a necessidade de investir no processo de internacionalização. Isso exige a quebra de alguns paradigmas locais, para aprender a competir no mesmo nível das melhores empresas do mundo e garantir a sua participação, tanto no cenário global quanto em seu próprio mercado de origem. Estudos para se compreender a complexidade desse processo ainda são escassos, apesar da crescente produção.

O estudo desenvolvido nesta dissertação, pôde mostrar aspectos pouco estudados, mas já intuídos pelos profissionais da área, acerca do apoio da estratégia de operações no processo de internacionalização das empresas.

No intuito de contribuir para este entendimento, este estudo teve como objetivo principal analisar o papel da estratégia de operações no processo da internacionalização através da análise de três empresas, com diferentes níveis de internacionalização, o Grupo Ypióca, Nufarm e Santana Textiles, porém todas atuantes no estado do Ceará.

Através dessa pesquisa se observou que apesar da expansão para o mercado externo ser um processo já consolidado para as três empresas, o determinante para identificar o nível de apoio da estratégia de operações é o modo de entrada no mercado internacional, sendo portanto fator preponderante para a análise.

Porém, nas empresas pesquisadas pôde-se perceber que a contribuição da função operações como impulsionadora da estratégia dessas empresas ainda está no patamar de busca para se tornar o elemento central da estratégia da organização por meio da sua contribuição para uma superioridade competitiva. Portanto, quanto maior for a contribuição da função operações, mais interação haverá com as outras funções na organização, maior será também o processo de troca como ambiente externo, gerando assim um maior apoio da função operações para o ambiente externo da organização e conseqüentemente para com a estratégia de expansão internacional.

Contudo, as decisões na estratégia de operações aumentam sua complexidade conforme há um aumento do grau de risco inerente ao modo de entrada escolhido para a inserção internacional, ou seja, quanto maior for o comprometimento de recursos no exterior, maior será a complexidade das definições nas diversas categorias de decisão. Para que haja um alinhamento estratégico nos casos de maior comprometimento, tais como, aquisição e *green field*, é necessário que essas decisões sejam feitas a partir de um planejamento estratégico da organização para a garantia de adequação de todos os recursos e capacidades ao processo da internacionalização, o que pôde ser observado nas três empresas pesquisadas.

Outro aspecto observado foi que apesar de as empresas pesquisadas estarem se inserindo no mercado internacional, os critérios competitivos definidos são válidos para todas as unidades do negócio, seja no mercado interno ou no mercado externo, pois levam em consideração a análise das necessidades dos clientes em primeiro lugar, além da contribuição impositiva do mercado. Contudo, é preciso cuidado ao generalizar tal afirmação pois essa definição pode variar conforme o mercado no qual a empresa está inserida.

Notou-se também um alinhamento estratégico nas empresas participantes da pesquisa em relação aos critérios competitivos e as decisões no processo de internacionalização, assim como as características mais valorizadas pelos clientes na empresa. Isso porque as decisões nas diversas categorias dentro da estratégia de operações estavam alinhadas às definições de valorização dos critérios competitivos para a inserção internacional.

Todavia, percebeu-se que apesar de uma das características do cliente e o critério competitivo definido pelas empresas pesquisadas serem ambos a qualidade, nenhuma das empresas possuía qualquer tipo de certificação de qualidade, o que poderia contribuir positivamente para uma vantagem competitiva. De acordo com a pesquisa, as empresas não percebem como agregação de valor ao produto obter uma certificação de qualidade, sendo dessa forma menos oneroso para a organização a definição de padrões internos para a garantia da qualidade.

Com o estudo foi constatado que o modo de iniciação principal das empresas nos mercados internacionais é a exportação. Porém, as empresas pesquisadas não seguem uma seqüência contínua, pois a internacionalização é vista como um processo de aprendizado gradual e desenvolvimento do conhecimento de mercado gerado através da interação entre as redes, ou

seja, um processo acumulativo de conhecimento que se aproxima da teoria de redes de Johanson e Mattson (1988).

Por fim, pôde se perceber através dessa pesquisa que a utilização da função operações através da maior interação com as outras funções organizacionais, assim como com o ambiente externo, associado ao alinhamento estratégico das decisões estratégicas de operações e os critérios competitivos valorizados pela empresa, leva a um resultado mais rápido dos esforços da organização tanto no plano externo quanto no plano interno tendo em vista que as melhorias advindas do esforço da internacionalização refletem no processo produtivo interno. Assim, a estratégia de operações exerce o papel de catalisadora do processo de internacionalização.

6.1 Proposições para futuras pesquisas

A primeira proposição para futuras pesquisas está relacionado ao desenvolvimento de pesquisas correlacionando as definições de critérios competitivos no ambiente de empresas internacionalizadas com diferentes unidades de negócios.

Uma pesquisa para verificar a agregação de valor ao produto e criação de vantagem competitiva, em empresas que possuem o critério competitivo de qualidade como critério “ganhador de pedidos”, em relação à certificação de qualidade no mercado internacional seria uma segunda sugestão para futuras pesquisas.

Por último, e alternativa para a continuidade deste trabalho, como sugestão de pesquisa futura, a realização de uma pesquisa experimental, estudo de caso ou *survey* com empresas que escolheram o *green field* como modo de entrada no mercado internacional, a fim de analisar as decisões estratégicas dentro da área de operações e o impacto dessa estratégia no desempenho operacional da empresa.

BIBLIOGRAFIA

ALING. IN: **ETYMOLOGY DICTIONARY** (on line). 2008. Disponível em: <<http://www.etymonline.com>> Acesso em 25 de dezembro 2008.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, 1993.

ANDERSSON, U.; JOHANSON, J. International business enterprise. In: BJORKMAN; FORSGREN. **The nature of the international firm**: Nordic contributions to international business research. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997.

ANDRADE, G., STAFFORD, E. **Investigating the Economic Role of Mergers**: Working Paper, Boston: Harvard Business Scholl, 1999.

ARAÚJO, L., RESENDE, S. **Path Dependence, MNCs and the Internationalization Process**: A Relational Approach. *International Business Review*, v.12, p. 719-737, 2003.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BARBOSA, C. A. P., ZILBER, M. A., **A Aliança Estratégica como Fator de Vantagem Competitiva em Empresas de TI** – um estudo exploratório In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais: ANPAD, 2007.

BARNEY, Jay. **Gain and sustaining competitive advantage**. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARROS NETO, J. P. **Proposta de um modelo de formulação de estratégia de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Managing across borders**: the transnational solution. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

BATEMAN, T.E.; SNELL, S.A. **Administração – Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **The HR Scorecard**: linking people, strategy and performance. Boston: HBS Press, 2001.

- BOHOLDT, W. **Orquestrando empresas vencedoras**: guia prático de administração de estratégias e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BROWN, S. et al. **Administração da produção e operações**: um enfoque estratégico na manufatura e nos serviços. 2a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
- BRODBECK, A. F. **Alinhamento estratégico entre os Planos de Negócios e de Tecnologia de Informação**: um modelo operacional para implantação. Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.
- BUCKLEY, P. J.; GHAURI, P. **The Internationalization of the firm**. Oxford: Thompson, 2004.
- CANALS, J. **La internacionalización de la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- CARDIA, W; **Marketing e Patrocínio Esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CARNIER, L. R. **Marketing Internacional para brasileiros**. 3 ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.
- CONCEIÇÃO, O. A. C. **Instituições, crescimento e mudanças na ótica institucionalista**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, 2001.
- COOPER, C. L.; ARGYRIS, C.; **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHASE, R. B; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. **Administração da Produção para a Vantagem Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHRISTENSEN, C. M, RAYNOR, M.E. **The Innovator's Solution**: O crescimento pela inovação. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHAN, J. O. Enterprise information systems strategy and planning. In: **Jornal of American Academy of Business**. Cambridge, 2005.
- CRETOIU, S. L. **Internacionalização de pequenas e médias empresas** in SAUVANT, K; Internacionalização de empresas brasileiras, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CYRINO, A.B.; OLIVEIRA JR., M.M. **Influência da Acumulação de Conhecimento nas Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais**: um estudo nas maiores empresas brasileiras. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador (BA). Anais. Salvador: ANPAD, 2002.
- DAL BELLO, U.B.D.; GOMES, M.M.; **A empresa brasileira e o desafio à internacionalização**. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador (BA). Anais. Salvador: ANPAD, 2002.
- DEMING, W. E. **Qualidade**: A Revolução da Administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DRUCKER, P., **The coming of the new organizations**. Harvard Business Review, 45-53, jan-feb. 1988.

DUNNING, J., **Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests**. Journal of International Business Studies. vol 11 (1), pp 9-31, 1980.

_____. **The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions**. Journal of International Business Studies. vol 19, 1988.

_____. **Multinational enterprises and the global economy**. Harlow: Addison-Wesley, 1993.

_____. **The eclectic Paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity**. International Business Review. Vol 9, pp. 163-190, 2000.

EXAME, IN: **Voltamos a crescer**. São paulo: Abril, Ed. 948, Ano 3, N. 14 de 29 de julho de 2009.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva. 2001.

FERDOWS, K., Mapping International Manufacturing Networks, In: FERDOWS K., **Managing International Manufacturing**, North Holland, NC, 1989.

_____, Making the Most of Foreign Factories, **Harvard Business Review**, Vol. 75, No.2, p. 73, 1997.

FERRARI, L. F. **Aquisições, fusões e incorporações: estudo de uma solução para o desenvolvimento empresarial na era da globalização**. 89 p. Dissertação de Mestrado - FEA/USP. São Paulo, 1996.

FINE, G. and DEEGAN, J, **Three Principles of Serendip: Insight, Chance, and Discovery in Qualitative Research**. International Journal of Qualitative Studies in Education p. 434-447, 1996.

FLYNN, B.B; SAKAKIBARA S., SCHROEDER R. G., BATES K. A., FLYNN E. J. **Empirical research methods in operations management**: Journal of Operations Management , vol 9 no. 2, pp. 250-284, 1990.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREIRE, C. M. **Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de O Boticário**. Rio de Janeiro, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

GAGON, S. **Resource Based Competition and the New Operation Strategy. USA**. International Journal of Operations and Production Management. v. 19, n. 2, p. 125 – 138, 1999.

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr,1995.

GODOY, A. S. et al. **Competências Adquiridas Durante os Anos de Graduação:** Um Estudo de Caso a Partir das Opiniões de Alunos Formandos de um Curso de Administração de Empresas. In: ENANPAD, 29, 2005, Rio de Janeiro. Anais: ANPAD, 2005.

GOMES, F. R.; GOZZI, S., **Inovação e Estratégia :** Considerações sobre Utilização de um Modelo Dentro da Ótica de Negócios. In: SIMPOI, 8, 2005, São Paulo. Anais: SIMPOI, 2005.

GOODE W. J, HATT P. K.; **Métodos em pesquisa social.** 5a ed.São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

GRANT, R. M., **Contemporary Strategy Analysis.** 5ed. Malden: Blackwell, 2005.

GUARITA, S. A. D. **Fusões e Aquisições no Brasil:** evolução do processo. Revista FAE Business, n.3, 2002.

HARRIGAN, K, R. **Strategies for Joint Ventures.** Lexington: Lexington Books, 1985.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro,** Editora Campus, 1995.

HAYES, R.; WHEELWRIGHT, S. **Restoring our Competitive Edge:** competing through manufacturing. London: John Wiley & Sons, 1984.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic Alignment:** leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal, v.32, 1993.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. **Strategic Management - Competitiveness and Globalization,** Terceira Edição, ITO, Cincinnati, Ohio, E.U.A, 1999.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica:** Competitividade e Globalização. 4. ed. São Paulo: Thomson, 2002.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms:** a study of direct foreign investment. Tese (Doutorado) – MIT Press, 1976.

INKPEN, A.C.; BEAMISH, P.W. **Knowledge, Bargaining power and instability of joint ventures,** Academy of Management Review, v.22, 1997.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The internationalization process of the firm:** a model of knowledge development and increasing market commitment. Journal of International Business Studies, v. 8, p. 23-32, 1977.

_____. **The mechanisms of internationalization.** International Marketing Review, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

_____. **Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala Internationalization Process Model.** Management International Review, v. 46, n2, 2006.

KEEGAN, W. J. et al. **Princípios de marketing global.** São Paulo:Atlas, 1999.

KRAUS, P. G. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras.** Florianópolis, 2000. 145f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC,2000.

LEONIDOU, L.C. **Empirical Research on Export Barriers:** review, assessment and synthesis. Journal of International Marketing, v.3, n.1, p.29-43, 1995.

LEVITT, T. **The Globalization Markets.** Harvard Business Review, v.61, n.1, p. 92-102, 1983.

MADAPUSI, A.; D’SOUZA, D. Aligning ERP systems with international strategies. In: **Information System Management.** v.22, n1 New York, 2005.

MELIN, L. **Internationalization as a strategy process.** Strategic Management Journal; v.7, 1992.

MONTEIRO BARROS, L. A.; **Alinhamento Estratégico.** Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

NETO, L. E., KAYO, E. K., BARROS, L. A. B, **A Formação de Alianças Estratégicas no Brasil e a Criação de Valor para as Empresas Participantes:** Um estudo de Evento. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais: ANPAD, 2007.

PAIVA, E. L.; CARVALHO Jr, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E.. **Estratégia de Produção e de Operações.** Porto alegre: Bookman, 2004.

PAIVA, E.L. **Análise da estratégia de produção de empresas de máquinas e implementos agrícolas da região noroeste do Rio Grande do Sul.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995.

PAIVA, E.L.; HEXSEL, A. **A Busca de Internacionalização:** uma análise baseada na área de operações. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia (SP). Anais. Atibaia: ANPAD, 2003.

PARKHE, A. **Strategic Alliance Structuring:** A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, Academy of Management Journal, v.36 No.4, p.794-829, 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

_____. **Competição.** Estratégias Competitivas Essenciais. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C.K. e DOZ, I. **The multinational mission:** balancing local demands and global vision. New York: The Free Press, 1987.

PRAHALAD, C.K. e LIEBERTHAL, J. **The end of corporate imperialism.** Harvard Business Review, vol. 81, n. 8, p. 109-119, 2003.

PROENÇA, E. R.; JUNIOR M. M., **Aplicabilidade das teorias de Internacionalização a Empresas Brasileiras:** O caso da Companhia Siderúrgica Nacional, Workshop sobre internacionalização de empresas, maio, 2006.

REICH, B.H; BENBASAT, I., **Measuring the linkage between business and information technology objectives,** MIS Quarterly, Vol. 20 No. 1 , p. 55-81, 1996

_____, **Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives.** MIS Quarterly, Vol. 24 No. 1, p. 81-113, 2000.

RESENDE, S. F. L. **Gradualismo e Descontinuidade em Processos de Internacionalização.** Revista de Administração. São Paulo, vol 37, no.1, pp 39-50, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. rev. amp., São Paulo: Atlas, 1999.

RICUPERO, R., BARRETO, F. M., **A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país** in SAUVANT, K; Internacionalização de empresas brasileiras, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROSSONI, L. et al., **Estratégia em Organizações:** A Produção Científica em Eventos Nacionais entre 2001 e 2006. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (2007: São Paulo). Anais... São Paulo : IIIEs, 2007.

SAMUELS, J. M. ; WILKES, F.M. **Management of company finance.** 6ª ed. London, International Thomson Business, 1996.

SAUVANT, K. et. al. **Internacionalização de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N. LEWIS, M.; **Operations Strategy.** 1a. ed. New York: Prentice Hall, 2002.

SILVA, E.; **Estratégia de produção, melhores práticas e medição de desempenho**: revisão, lacunas e planejamento para futuras pesquisas, Revista Gestão Industrial, v.03, n.01: p.64-74, 2007.

SCHUMPETER, J., **Capitalismo, Socialismo e Democracia**, “Towards a strategic theory of the firm”, in Lamb, R.B. (org.), Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs, NJ: Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

SKINNER, W. **Manufacturing** – the missing link in corporate strategy. Harvard Business Review, mai-jun, 1969.

SULLIVAN, D. **Measuring the degree of internationalization of a firm**. Journal of International Business Studies, Basingstoke, v. 25, n.2, p.325-342, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNCTAD, IN: **World Investment Prospects Survey: 2008-2010**. Disponível em: <<http://www.unctad.org>> Acesso em 15 de abril de 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Guia para normalização de trabalhos acadêmicos de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas**. Fortaleza: UFC, 2003.

VERNON, R. **International investment and international trade in the product cycle**. Quarterly Journal of Economics, v.80, n.2, p.190-207, 1966.

WAACK, R. S., **Fusões e Aquisições na Indústria Farmacêutico-Veterinária**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.07, n.3, julho/setembro 2000.

WHEELWRIGHT, S. **Manufacturing strategy: defining the missing link**. Strategic Management Journal, v. 5, 1984

WILLIAMSON, O. **Strategy research**: governance and competence perspectives. Strategic Management Journal, v. 20. N.20, n.12, p.1087-1108, 1999.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIP, G.S.; **Total Global Strategy 2**. Upper Saddle River. Nova Jersey: Prentice Hall, 2003.

YIP, G.; BISCARRI, J.; MONTI, J. **The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms**. Journal of International Marketing. Vol. 8, 2000.

APÊNDICE A



ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Esta pesquisa tem como objetivo obter informações sobre as estratégias de operações definidas pelas empresas e como essa estratégia apoia o processo de internacionalização das mesmas.

Por favor responda a todas as perguntas. Caso tenha algum comentário ou deseje explicar melhor sua resposta use o espaço entre as perguntas ou adicione uma folha ao questionário.

Esta pesquisa faz parte da dissertação para a conclusão do curso de Mestrado em Administração e Controladoria realizado na Universidade Federal do Ceará – UFC. Sua contribuição é fundamental para o resultado final da dissertação. Caso seja de seu interesse obter um sumário da pesquisa ao final do trabalho, por favor indique abaixo.

- Sim
 Não

Contato:
Tiago Rodrigues
End. Rua Vicente Leite 1392. Ap401
60170-150, Fortaleza – Ceará
Telefone: (85)-88064957
e-mail: tiagolaser@hotmail.com

1. PERFIL DA EMPRESA PESQUISADA

Nome Fantasia: _____

Razão Social: _____

Endereço: _____

Responsável pelo preenchimento:

Nome: _____

Cargo: _____

Telefone: _____

e-mail: _____

1.1 Controle do capital:

- Estatal
- nacional privado
- estrangeiro
- nacional com participação minoritária
- estrangeiro com participação minoritária

1.2 A empresa possui:

- capital aberto
- capital fechado

1.3 Qual é o **principal produto** da empresa? _____

1.4 Quanto que esse produto representa ao faturamento da empresa? _____%.

1.5 Quais são os produtos negociados pela empresa no exterior? _____

1.6 Qual é o % de receitas da empresa com vendas no exterior? _____%.

1.7 Qual foi o faturamento bruto total aproximado da empresa no exercício de 2008?

- Até R\$ 2 milhões
- Acima de R\$ 2 milhões até R\$ 50 milhões
- Acima de R\$ 50 milhões até R\$ 200 milhões
- Acima de R\$ 200 milhões até R\$ 500 milhões
- Acima de R\$ 500 milhões

1.8 Número de empregados da empresa em dezembro de **2008** (considerar todas as operações exterior e Brasil) : _____ colaboradores.

1.9 Quais são os **principais clientes** da empresa? _____

1.10 A empresa possui mais de uma área de negócios?

- Não
- Sim Quais: _____

1.11 Qual é a área geográfica de atuação da empresa no Brasil e no exterior?

1.12 Quais características da empresa que os clientes **mais** valorizam? (no máximo 2 características)

- Custo
- Qualidade
- Prazo de entrega
- Flexibilidade
- Inovação

2. CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1 Há quantos anos a empresa atua em negócios internacionais?

- Há 1 ano
- entre 1 e 2 anos
- entre 2 e 5 anos
- entre 5 e 10 anos
- acima de 10 anos

2.2 Qual é o percentual do faturamento total decorrente de negócios internacionais no último exercício da empresa (2008)?

Mercado	Porcentual	
União Européia		%
EUA		%
Mercosul		%
Demais países da América Latina		%
China		%
Outros		
Qual:		%
Total das operações internacionais	100	%

2.3 A empresa pretende continuar atuando (ou dar início a atuação) em negócios internacionais nos próximos **cinco anos** (exportação, licenciamento, joint venture, aquisição ou green field)?

- Sim (passe para a questão 2.5)
- Não

2.4 Caso a resposta em 2.3 seja “Não”, isso se deve:

- Barreiras organizacionais / internas
- Barreiras de tributação
- Barreiras financeiras
- Barreiras do mercado de câmbio
- Outros (especificar):

2.5 Qual a proporção aproximada do faturamento total da empresa a partir dos negócios internacionais? _____%. E o planejamento para os próximos 5 anos? _____%

2.6 Quais as **formas de atuação** da empresa em mercados internacionais atuais e as projetadas para o futuro (próximos 5 anos)?

GLOSSÁRIO:

Licenciamento: uma modalidade de comércio em que uma empresa – a licenciadora – permite à outra empresa – licenciada – usar sua marca.

Exportação indireta: é quando a venda é feita por meio de intermediários estabelecidos no país do exportador.

Exportação direta: é a venda é feita diretamente entre o fabricante e um distribuidor ou intermediário no país importador, ou ainda direto para o consumidor final.

Joint Venture: atividade comercial cooperativa formada por duas ou mais empresas separadas que criam uma entidade comercial independente para atuar em determinado país.

Aquisição: é quando a empresa compra o controle acionário da outra a fim de transformá-la em mais uma de suas unidades estratégicas de negócios.

Green Field: é quando a empresa decide atuar em um novo mercado (país) através da construção de uma nova planta nesse país.

Formas de Atuação	Atual	Projetada (próximos 5 anos)
Licenciamento		
Exportação indireta		
Exportação direta		
<i>Joint Venture</i>		
Aquisição		
<i>Green Field</i>		
Outro(a)s		
Qual(is)?		

2.7 Qual foi a ordem cronológica do processo de internacionalização da empresa (classifique iniciando em 1 o mais antigo e assim por diante)?

- Licenciamento
 Exportação indireta
 Exportação direta
 Joint Venture
 Aquisição
 Green Field

2.8 Quais foram os maiores fatores motivacionais / impulsionadores da internacionalização da empresa (Classifique em ordem crescente de importância iniciando de 1 até 16)?

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Demanda do mercado estrangeiro | <input type="checkbox"/> | Penetração em outros mercados |
| <input type="checkbox"/> | Maior eficiência dos canais de distribuição | <input type="checkbox"/> | Excesso de capacidade de produção |
| <input type="checkbox"/> | Economias de escala | <input type="checkbox"/> | Estratégia de expansão |
| <input type="checkbox"/> | Novas Tecnologias | <input type="checkbox"/> | Demanda doméstica |
| <input type="checkbox"/> | Transporte e infra-estrutura | <input type="checkbox"/> | Criação de blocos econômicos |
| <input type="checkbox"/> | Universalização dos mercados financeiros | <input type="checkbox"/> | Proximidade de insumos de produção |
| <input type="checkbox"/> | Subsídios governamentais | <input type="checkbox"/> | Outros: _____ |
| <input type="checkbox"/> | Supressão de barreiras alfandegárias | | |
| <input type="checkbox"/> | Blocos regionais de comércio | | |

3. ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

3.1 Em qual **nível** (mínimo - 1, máximo - 5) a área de produção **interage** com as outras áreas (RH, Marketing, Suprimentos, Financeiro, etc.) dentro da empresa?

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="checkbox"/> | 4 |
| <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 5 |
| <input type="checkbox"/> | 3 | | |

3.2 De que forma a empresa **garante** que as decisões estratégicas da organização chegarão para a área de produção das diversas unidades?

3.3 A empresa possui algum certificado de qualidade dentro das normas ISO 9000 ou similar?

- Sim Qual? _____
- Não

3.4 No que diz respeito ao papel da função produção como impulsionadora da estratégia, a empresa caracteriza a produção, em qual estágio?

- Corrigir erros graves (esforços para não gerar produtos defeituosos)
- Adotar melhores práticas (melhoria na eficiência dos processos)
- Ligar a estratégia a produção (busca pelo alinhamento estratégico)
- Fornecer vantagem competitiva baseada na produção (a produção como grande fator de vantagem competitiva)

3.5 Existe na empresa uma estratégia definida pra as diferentes funções da organização (operações, RH, suprimentos, etc.)?

- Sim
- Não

3.6 Estas estratégias estão ligadas diretamente à estratégia corporativa (estratégia geral do grupo) e também à área do negócio (estratégia focada no negócio em questão)?

- Sim
- Não

Por quê? _____

3.7 Como a empresa **garante** que os recursos e capacidades (mão-de-obra, tecnologia, capacidade produtiva, etc.) estão adequados às necessidades estratégicas da organização?

3.8 Como a empresa define os critérios competitivos (custo, qualidade, flexibilidade, prazo de entrega e inovabilidade) a serem valorizados no ambiente competitivo da empresa?

- Análise dos *Stakeholders*
- Análise das Competências internas
- Tipo de mercado (imposição do mercado)
- Avaliação das necessidades dos clientes
- Análise de rentabilidade
- Avaliação dos concorrentes
- Planejamento estratégico de médio/longo prazo (acima de 3 anos)

3.9 Essa decisão é feita em geral para todas as áreas de negócios da empresa, ou de forma separada? Justifique sua resposta.

- em geral
- de forma separada

3.10 Classifique os critérios competitivos como **ganhadores de pedido** (critérios que contribuem de forma significativa e direta para o ganho de negócios. Estes são vistos pelos consumidores como fatores que contribuem nas suas decisões, ou seja, fatores-chave da competitividade da empresa) ou **qualificadores** (podem não ser os principais determinantes do sucesso competitivo, mas são importantes de outro modo. São aqueles aspectos da competitividade nos quais o desempenho da operação tem de estar acima de determinado nível para que seja inicialmente considerado pelos consumidores para se fazer negócios).

Critérios Competitivos	Ganhadores de pedidos	Qualificadores
Custo		
Qualidade		
Flexibilidade		
Entrega		
Inovatibilidade		

3.11 Caracterize a valorização dos critérios competitivos da empresa em graus de importância (**APÊNDICE B**).

3.12 Quais os níveis de coordenação (local, regional ou global) das áreas da empresa levando em consideração as operações internacionais?

Área	Local	Regional	Global
Produção			
Pesquisa & Desenvolvimento			
Suprimentos			
Entregas			
Vendas			

Nas questões 3.13 a 3.19 responda em relação ao modo de entrada (marque uma opção):

Licenciamento Exportação Joint Venture Aquisição Green Field

3.13 Quais foram as **decisões** realizadas pela empresa em relação à **INSTALAÇÕES** para adequação da atuação em mercados internacionais (localização geográfica, tipos de produtos, etc.)?

3.14 **CAPACIDADE** (tamanho da planta, aumento da capacidade, oferta de produção, etc.)

3.15 **INTEGRAÇÃO VERTICAL** (o que é produzido internamente, terceirização, utilização de estrutura interna, etc.)

3.16 **RECURSOS HUMANOS** (definição de força de trabalho (local), busca de talentos, etc.)

3.17 **GERÊNCIA DA QUALIDADE** (atendimento às normas de qualidade, ferramentas de qualidade, assistência técnica ou SAC, sistemas de medidas, responsabilidades, etc.)

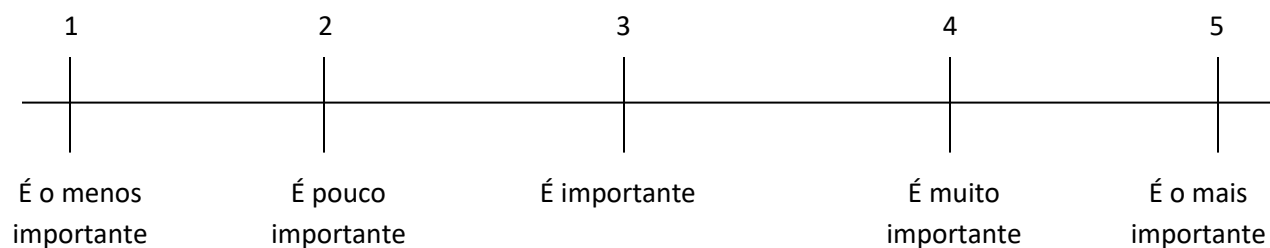
3.18 **RELAÇÃO COM FORNECEDORES** (tipos de parceria, manutenção de fornecedores, etc.)

3.19 **TECNOLOGIA** (testes de tecnologia, tecnologia da informação, automação, novos equipamentos, etc.)

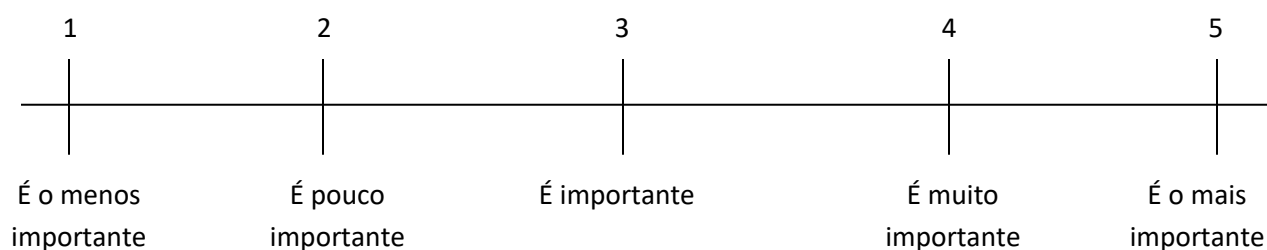
APÊNDICE B

Classifique o grau de valorização dos critérios competitivos na sua empresa, conforme escala abaixo:

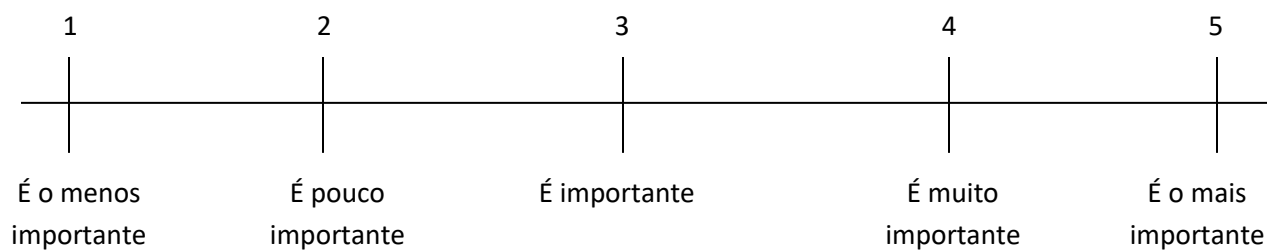
QUALIDADE:



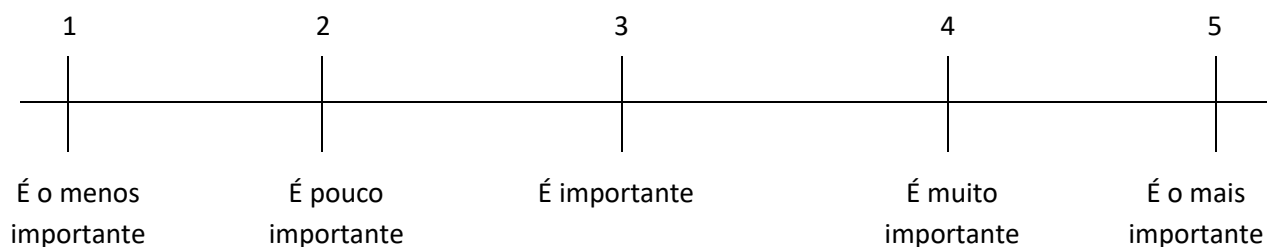
CUSTO:



FLEXIBILIDADE:



ENTREGA:



INOVAÇÃO

