

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Daniel Kroeff de Araújo Corrêa

**ESCOLHAS E CAMINHOS PARA A CONSTRUÇÃO DE
DESEMPENHO SUPERIOR: UM ESTUDO LONGITUDINAL SOBRE
ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS**

Porto Alegre
2008

Daniel Kroeff de Araújo Corrêa

**ESCOLHAS E CAMINHOS PARA A CONSTRUÇÃO DE
DESEMPENHO SUPERIOR: UM ESTUDO LONGITUDINAL SOBRE
ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre
2008

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C824e Corrêa, Daniel Kroeff de Araújo

Escolhas e caminhos para a construção de desempenho superior : um estudo longitudinal sobre orientações estratégicas / Daniel Kroeff de Araújo Corrêa. – 2008.

240 f. ; il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, 2008.

Orientador: Dr. Fernando Bins Luce.

1. Marketing estratégico. 2. Estratégia empresarial – Desempenho superior. 4. Orientação estratégica – *Performance*. I. Título.

CDU 658.8

Ficha elaborada pela Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS

DANIEL KROEFF DE ARAÚJO CORRÊA

**ESCOLHAS E CAMINHOS PARA A CONSTRUÇÃO DE
DESEMPENHO SUPERIOR: UM ESTUDO LONGITUDINAL SOBRE
ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Sérgio Carvalho Benício de Mello

Prof. Dr. Astor Eugenio Hexsel

Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Orientador – Prof. Dr. Fernando Bins Luce - UFRGS

“Ao nosso Deus pertencem para todo o sempre o louvor, a glória, a sabedoria, a gratidão, a honra, o poder e a força! Amém!” Ap. 7-12

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS).

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Ao Prof. Fernando Bins Luce, orientador deste trabalho, pela amizade, suporte, apoio, paciência e por suas contribuições no desenvolvimento da tese.

Aos Professores Luiz Antonio Slongo e Sérgio Carvalho Benício de Mello, membros da banca de qualificação, por suas recomendações e críticas ao projeto de tese.

Ao Grupo Gerdau e à Natura Cosméticos S. A.

Aos Diretores, Presidentes e demais entrevistados da Natura e da Gerdau, em especial a André Bier Johannpetter.

A todas as pessoas que auxiliaram no acesso aos dados, em especial, a Marília Nicolella, Stela Liz e Guilherme dos Santos; da Natura e Carlos Henrique Doss, da Gerdau.

A minha amada esposa, Roberta, pelo amor, companheirismo, paciência, carinho e dedicação.

A minha família, por sempre ter acreditado no meu potencial. A Fabiano Kroeff Saboya e Christiano Kroeff Saboya, meus irmãos pelo incentivo e apoio na busca pelo conhecimento. A meus pais pela vida e pelo amor.

Aos Pastores do Ministério Encontros de Fé, em especial, Christian Lo lacono e Isaías e Paulo Figueiró pelas orações e por expressarem o poder de Deus abençoando minha vida.

Ao querido Pastor Luis Antônio Lo lacono pelo suporte, apoio e por me ensinar a temer e amar em verdade a Deus e o que, realmente é vida em abundância.

Sobretudo, a Deus por seu imenso amor que mudou minha vida.

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de analisar o desenvolvimento das orientações e escolhas estratégicas, ao longo de dez anos, em empresas brasileiras de performance superior. A partir de uma abordagem longitudinal, de natureza qualitativa, foram analisadas duas empresas em posição de destaque no cenário mercadológico nacional. As empresas estudadas foram o Grupo Gerdau e a Natura Cosméticos S. A. Para acessar as orientações e escolhas estratégicas, optou-se por uma triangulação de fontes primárias e secundárias, que incluiu entrevistas com Diretores, Presidentes e Executivos, análise de relatórios anuais e análise de campanhas publicitárias, pelo período dos dez anos. Os resultados revelam que as orientações estratégicas norteiam o desenvolvimento de estratégias, que possuem um forte componente cultural e que embasam as práticas gerenciais das companhias. As contribuições da tese aqui apresentada incluem a identificação das interações entre as orientações estratégicas desenvolvidas para responder às mudanças no mercado, bem como a indicação de algumas das iniciativas desenvolvidas pelas companhias no sentido de estender suas crenças, valores e competências a seus fornecedores e clientes. Ademais, foi possível observar como evoluem, nas grandes companhias que foram analisadas, as escolhas e caminhos estratégicos, ao longo de um *continuum* de tempo. Outro importante resultado da pesquisa aqui apresentada foi a identificação do caráter estável e constante da orientação estratégica central de uma dada companhia. Além disto, foi possível identificar os componentes das diferentes orientações estudadas o que fornece *insights* e auxilia na demarcação dos conceitos para futuros trabalhos que possam ser realizados sobre o tema.

Palavras-chave: Orientações estratégicas. Cultura organizacional. Desempenho empresarial.

ABSTRACT

The present work aims to analyze the development of strategic orientations and of strategic choices along a period of ten years, in Brazilian companies which present superior performances. Employing a qualitative longitudinal approach in the present study, were analyzed two different companies which possess a standing out position on national marketing scenery. The studied companies were Grupo Gerdau and Natura Cosméticos S. A. In order to access their strategic orientations and choices, it was made an option for a triangulation technique, which included interviews with some of their directors, presidents and other executives in charge, and the analysis of annual reports and of publicity campaigns made throughout this selected period of ten years. The results of this research gave evidences of the facts that the strategic orientations lead the development of the company strategies, and that they possess a strong cultural component, and that they base the managing practices of the companies. The contributions offered by the here presented thesis include the identification of the main interactions between the strategic orientations developed by the firms to propose an answer to the changes observed in the market, as well as the indication of some of the initiatives which were developed by the companies, aiming to extend their beliefs and values and competences to their suppliers and clients. Additionally, it was possible to observe, in the analyzed companies, how do evolve the strategic choices and the strategic routes, along a continuum of time. Another important result brought out by the same here presented research was the identification of the standing and constant character of the core strategic orientation in a specific company. Moreover, it was also possible to identify the components of the different studied orientations, and this aspect offer important insights and helps on the establishment of concepts and constructs for future works to be made on the same subject.

Keywords: Strategic orientations. Organizational culture. Company performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estudos empíricos acerca do link entre performance e orientação estratégica ...	30
Quadro 1 - Características teóricas dos paradigmas acerca da cultura organizacional.....	53
Figura 2 - Tipos de cultura organizacionais.....	62
Figura 3 - Comportamento inovativo e performance empresarial.....	63
Figura 4 - Fases da pesquisa	68
Quadro 2 - Medidas de garantia de validade.....	79
Figura 5 - Modelo de negócio da Gerdau.....	103
Figura 6 – Campanha publicitária Gerdau 1999	108
Figura 7 – Campanha publicitária Gerdau 2000	111
Figura 8 – Interações entre as orientações estratégicas, Gerdau.....	113
Figura 9 – Campanha publicitária Gerdau 2001	114
Figura 10 – Interações entre as orientações estratégicas e a visão, Gerdau.....	115
Figura 11 – Campanha publicitária Gerdau 2002	116
Figura 12 – Campanha publicitária Gerdau 2003	120
Figura 13 – Campanha publicitária Gerdau 2004	124
Figura 14 – Distribuição dos investimentos em meio ambiente por região geográfica - US\$ 25 milhões.....	125
Figura 15 – Distribuição dos investimentos em meio ambiente por assuntos - US\$ 25 milhões.....	125
Figura 16 – Investimentos na modernização e ampliação das unidades (Capex).....	127
Figura 17 – Campanha publicitária Gerdau 2005	130
Figura 18 – Campanha publicitária Gerdau 2006	133
Figura 19 – Investimentos ambientais por área (US\$ 78,8milhões)	134
Figura 20 – Investimentos ambientais por área (US\$ 78,8milhões)	134
Figura 21 – Modelo de Negócios Natura	148
Figura 22 – Campanha publicitária Natura, 1998.....	157
Figura 23 – Campanha publicitária 1999/1	160
Figura 24 - Campanha publicitaria 1999/2.....	161
Figura 25 – Campanha publicitária Natura, 2000.....	164
Figura 26 – Campanha publicitária Natura, 2001.....	169
Figura 27 – Campanha publicitária Natura, 2002.....	171
Figura 28 - Distribuição dos Investimentos em 2002	172
Figura 29 - Campanha publicitária Natura, 2002	173
Figura 30 - Campanha publicitária Natura, 2003	176
Figura 31 – Número de produtos lançados (unidade).....	177
Figura 32 - Estratégia de inovação Natura	182
Figura 33 - Campanha publicitária Natura, 2004	183

Figura 34 – Número de consultoras (milhares)	184
Figura 35 - Pilares da estratégia de negócios da Natura	186
Figura 36 - Campanha publicitária Refil Natura, 2005	187
Figura 37 – Evolução do Market Share (%)	189
Figura 38 – Campanha publicitária Natura, 2006.....	193
Figura 39 – Pesquisa de satisfação com consumidores (%) (GRI PR5)	194
Figura 40 - Evolução do relacionamento com fornecedores.....	195
Figura 41 - Relações entre Orientações estratégicas e Posicionamento	200

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores de performance Gerdau.....	70
Tabela 2 - Indicadores de performance Natura	70
Tabela 3 - Número médio anual de consultoras e consultores disponível no Brasil e nas operações (em milhares)	194

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC - Análise de Conteúdo

AD - Análise de Discurso

ALL - América Latina Logística

BAR - Bay Area Reinforcing

CEO - *Chief Executive Officer*

COO - *Chief Operating Officer*

CPV - Custo dos Produtos Vendidos

GA - Gerdau Ampliados

GRI - Global Reporting Initiative

Ibovespa - Bolsa de Valores de São Paulo

IBS - Instituto Brasileiro de Siderurgia

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa

MSI - Marketing Science Institute

NYSE - Bolsa de Nova Iorque

PCS - Pacific Coast Steel

PRONAQ - Processo Natura de Qualidade

SGA - Sistema de Gestão Ambiental

Siderperú - Empresa Siderúrgica del Perú

Sipsa - Sociedad Industrial Puntana S.A.

SNAC - Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	18
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Objetivo geral.....	20
1.2.2	Objetivos específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	ESTRATÉGIA	23
2.1.1	Perspectivas sobre a formulação e implementação de estratégias ...	25
2.2	ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	28
2.2.1	Orientação para produção	31
2.2.2	Orientação para tecnologia	32
2.2.3	Orientação para vendas.....	33
2.2.4	Orientação para mercado	34
2.2.5	Orientação para concorrência.....	38
2.2.6	Orientação para cliente	40
2.3	ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	42
2.3.1	Implementação de estratégias de marketing	44
2.3.1.1	Cultura corporativa: Definições iniciais, conceitos e fundamentos históricos	45
2.3.1.2	Cultura organizacional, normas, valores e artefatos.....	49
2.3.1.3	Paradigmas sobre cultura organizacional.....	52
2.3.2	Os aspectos culturais e táticos das ações de marketing.....	53
2.4	PERFORMANCE ORGANIZACIONAL	55
2.4.1	Indicadores de performance organizacional.....	57
2.4.2	Capacidades de marketing e performance superior	58
2.4.3	Cultura organizacional, estratégias de marketing e performance	60
3	MÉTODO.....	65
3.1	ETAPAS DA PESQUISA	67
3.1.1	Fase 1: delimitação e familiarização com o objeto de estudo	68
3.1.2	Fase 2: seleção dos setores e das empresas participantes	69
3.1.3	Fase 3: análise contextual dos setores e das empresas	70

3.1.4	Fase 4: entrevistas com gestores	71
3.1.5	Fase 5: análise dos relatórios anuais	72
3.1.6	Fase 6: análise de campanhas publicitárias	73
3.1.7	Fase 7: checagem dos resultados	74
3.2	ANÁLISE DOS DADOS	74
3.3	CONFIABILIDADE E VALIDADE NA PESQUISA QUALITATIVA	77
3.3.1	Medidas para a garantia da confiabilidade	78
3.3.2	Medidas para a garantia de validade	79
4	RESULTADOS	80
4.1	O SETOR SIDERÚRGICO BRASILEIRO	82
4.2	GRUPO GERDAU	84
4.2.1	Missão	86
4.2.2	Visão	87
4.2.3	Cronologia Gerdau	87
4.2.4	Evolução das orientações estratégicas da Gerdau	99
4.2.4.1	Orientação estratégica principal	100
4.2.5	Evolução e interações nas orientações estratégicas da Gerdau	106
4.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE O MERCADO MUNDIAL DE COSMÉTICOS, HIGIENE E PERFUMARIA E O CENÁRIO BRASILEIRO	135
4.3.1	Natura	137
4.3.1.1	Crenças	140
4.3.1.2	Razão de Ser	140
4.3.1.3	Visão de Mundo	141
4.3.2	Cronologia da Natura	141
4.3.2.1	Orientação estratégica principal	146
4.3.3	Evolução e interações nas Orientações Estratégicas da Natura	154
4.4	Comunalidades entre as Orientações Estratégicas da Gerdau e da Natura	196
4.4.1	Orientações estratégicas e cultura organizacional	197
4.4.2	Orientações-meio e orientações-fimErro! Indicador não definido.	
4.4.3	A extensão da orientação estratégica e da cultura das companhias	201
4.4.4	Orientações-meio e orientações-fim	203
5	Considerações finais	210
5.1	PROPOSIÇÃO DE UM NOVO CONCEITO DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	211

5.1.1	Componentes da orientação para produção: sinalizações do caso Gerdau.....	212
5.1.2	Componentes da orientação para a sustentabilidade: sinalizações do caso Natura.....	215
5.1.3	Orientações estratégicas, cultura e os processos de formulação- implementação	217
5.1.4	A relação das orientações estratégicas com a performance	218
5.2	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO LONGITUDINAL ..	219
5.3	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DA ANÁLISE CRÍTICA DE DISCURSO E DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	220
5.4	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA A UTILIZAÇÃO DE DADOS DE RELATÓRIOS ANUAIS E DE CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS	221
5.5	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA GERENCIAL	222
5.6	LIMITAÇÕES.....	223
5.7	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	225
	REFERÊNCIAS	227

1 INTRODUÇÃO

Desde a última década do século XX, quando iniciou um irreversível processo de abertura de mercados, o cenário de negócios brasileiro vem passando por transformações que o colocam em consonância com os padrões de competição das principais economias de mercado do mundo. A estabilização da economia, a redução do protecionismo econômico, as privatizações e o fim do monopólio estatal em setores-chave da economia inauguraram um novo ambiente competitivo, onde novos desafios surgiram. Com o crescimento da concorrência, as empresas passam a ter cada vez mais necessidade de definir padrões de atuação no mercado, buscando a criação de uma posição unívoca e geradora de valor para os clientes (PORTER, 1999). Em outras palavras, o incremento na competição engendra o crescimento em importância das escolhas e orientações estratégicas.

Neste cenário, a performance superior e a liderança de mercado são decorrentes da criação de vantagem competitiva sustentável (DAY, 1994). A vantagem competitiva, por sua vez, decorre da formulação e implementação de estratégias que sejam capazes de levar a empresa a uma posição superior de criação e de entrega de valor para o cliente. Entretanto, com a diversidade de ofertas a que os consumidores estão expostos, esta entrega diferenciada de valor torna-se cada vez mais desafiadora e difícil de ser alcançada.

As orientações estratégicas são princípios norteadores que influenciam as estratégias e ações de marketing das empresas. Elas representam elementos da cultura organizacional que guiam as interações da empresa com o mercado e as suas relações com clientes e competidores (NOBLE; RAJIV; KUMAR, 2002). Para Guenzi e Troilo (2007), orientações estratégicas consistentes ao longo do tempo, bem como uma adequada gestão de marketing e da força de vendas, contribuem para a criação e entrega de valor superior ao cliente e para a performance de mercado. Esta perspectiva aponta para o aspecto inter-relacionado dos conceitos de orientação estratégica, de orientação para o mercado e de marketing. Ao longo das décadas mais recentes, uma série de pesquisas tem relacionado a gestão de marketing à estratégia geral de negócios das organizações (DESHPANDÉ;

FARLEY; WEBSTER, 1993). Da mesma forma, a relação entre as escolhas, orientações e decisões estratégicas e a formação de performance superior tem ocupado um importante espaço na agenda da pesquisa em marketing no Brasil e no mundo (ZHOU; BROWN; DEV AGARWAL, 2007; CANO; CARRILAT; JARAMILLO, 2004; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; JAWORSKI; KOHLI, 1993; KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; PERIN, 2001). O presente estudo visa analisar o desenvolvimento das orientações e escolhas estratégicas em empresas que apresentam desempenho superior em seus segmentos.

Apesar de sua complexidade, a relação entre estratégia e as diversas dimensões da performance organizacional tem sido objeto de intenso debate acadêmico em Marketing (KIRCA; JAYACHANDRN; BEARDEN, 2005; NOBLE; RAJIV; KUMAR, 2002; MENON *et al.*, 1999). Assim sendo, este é um campo de estudos que se configura como um amplo terreno de possibilidades e intenções, mas também de riscos e armadilhas. De “possibilidades e intenções”, pois é nestas relações entre a performance e as ações empresariais que reside uma das principais preocupações dos executivos, incentivando uma ampla gama de publicações (PORTER, 1995). E de “riscos e armadilhas”, em função da dificuldade de se estabelecer um maior consenso sobre a terminologia e as definições, devido a este intenso volume de publicações (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

No que concerne às estratégias de negócios e ao marketing, o foco principal dos trabalhos, tanto acadêmicos quanto empíricos, tem se constituído em analisar as formas como as empresas atingem e mantêm vantagens competitivas. Assim sendo, a questão da estratégia engloba decisões e atividades que habilitam uma organização a manter e a melhorar sua performance (VARADARAJAN; JAYACHANDARAN, 1999). Em especial, no que compete ao marketing, a relação entre as ações gerenciais e os resultados obtidos tem se constituído em um campo profícuo para pesquisas cujos resultados têm ajudado a consolidar as práticas de gestão estratégica.

Para Olson, Slaters e Hult (2005), nos recentes trabalhos de marketing, está se formando uma corrente substancial de pesquisa que sugere que: (1) para se alcançar um desempenho superior, é fundamental que seja feita a execução bem

sucedida da estratégia de negócios adotada na empresa; (2) o marketing representa uma função crucial na execução desta estratégia; e (3) o papel do marketing na execução é contingencial à estratégia formulada. Han, Kirn e Kirn, (2001), em seu trabalho sobre a relação entre barreiras de entrada e performance, também encontraram evidências do aspecto contingencial das ações de marketing em relação às estratégias das companhias.

Mais recentemente, os estudos sobre orientação para mercado, vista como a implementação do conceito de marketing nas organizações, e suas relações e implicações na performance empresarial vêm recebendo proeminência (MENGUC; AUH; SHIH, 2007; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; JAWORSKI; KOHLI, 1993; KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; PERIN, 2001). Entretanto, apesar da profusão de estudos sobre a orientação para mercado e suas consequências para as firmas, há pouca concordância entre os autores sobre a efetiva ligação entre orientação para mercado e performance superior (O'CASS; NGO, 2007; NOBLE; RAJIV; KUMAR, 2002). Os resultados variam de acordo com o setor (idem), com a finalidade e a natureza da oferta das organizações (CANO; CARRILAT; JARAMILLO, 2004), de acordo com as dimensões culturais nas quais as organizações estão inseridas (O'CASS; NGO 2007), e ainda de acordo com o tipo de medida utilizada para aferir o desempenho organizacional (KIRCA; JAYACHANDRN; BEARDEN, 2005). Faz-se necessário aprofundar a discussão sobre a relação entre orientação para mercado e performance empresarial. Mais do que isto, é preciso verificar que outras orientações e escolhas estratégicas se conjugam em companhias de desempenho notoriamente superior. Este é um ponto central da tese aqui apresentada.

A partir de uma abordagem longitudinal, de natureza qualitativa, foram estudadas duas empresas em posição de destaque nos mercados de siderurgia e de cosméticos. Estas empresas foram o Grupo Gerdau e a Natura Cosméticos S.A. Para acessar as orientações e escolhas estratégicas foi feita a opção por uma triangulação de fontes primárias e secundárias, que incluiu entrevistas com executivos, análise de relatórios anuais e análise de campanhas publicitárias pelo período de dez anos, de 1997 a 2006. As entrevistas com os executivos buscaram levantar os principais elementos das orientações estratégicas

presentes nas companhias, os quais foram verificados a partir da análise minuciosa dos relatórios anuais de cada uma destas empresas.

A seguir, é descrita a delimitação do tema e do problema de pesquisa, e são apresentados os objetivos do estudo e sua justificativa e relevância. No segundo capítulo são analisadas as perspectivas sobre orientações estratégicas, e sobre o processo de formulação e implementação de estratégias, bem como sobre as estratégias de marketing. Em seguida, são apresentadas pesquisas sobre o tema. Após, são revisados os aspectos culturais, estratégicos e táticos da implementação de estratégias. Por fim, é examinada a questão da performance organizacional e de suas relações com o marketing e com a cultura organizacional. No terceiro capítulo é apresentado o método de pesquisa, a trajetória e as técnicas de coleta de dados, bem como os procedimentos adotados para incrementar a confiabilidade dos resultados. O quarto capítulo expõe e discute os resultados da presente pesquisa. Finalmente, no capítulo cinco são tecidas as considerações finais, apontadas as limitações, implicações gerenciais e sugestões para futuras pesquisas, bem como as contribuições da tese ora apresentada para a teoria em Administração de Empresas e em Marketing.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O campo do marketing estratégico se ocupa da geração de conhecimento que contribua para o nível estratégico das organizações. Contudo, a temática da estratégia empresarial perpassa todas as grandes áreas de estudo em administração de empresas. Uma preocupação comum entre estas áreas, e também um dos aspectos mais importantes dos estudos de estratégia, é o da competição entre as firmas. Para Porter (1999, p. 27), “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”.

Tem-se, então, que a performance superior, em um ambiente competitivo, é decorrente de escolhas estratégicas adequadas a um determinado setor e em um determinado tempo, as quais conferem vantagem competitiva às firmas. Sendo o princípio norteador das escolhas estratégicas (NOBLE; RAJIV; KUMAR,

2002), as orientações estratégicas devem guiar a empresa rumo à obtenção desta vantagem competitiva. Neste sentido, os estudos de orientação para mercado têm sido pródigos em propagar as virtudes de uma cultura voltada para fora da organização (DAY, 2001) ou voltada de maneira coordenada para clientes e concorrentes (NARVER; SLATER, 1990). Outras pesquisas, contudo, sugerem que existem outros fatores relevantes a mediar a relação entre orientação para mercado e performance, e que a primeira não é necessariamente a única orientação estratégica possível para a obtenção de uma performance superior (NOBLE; RAJIV; KUMAR, 2002; JEONG; PAE; ZHOU, 2006; AUH; MENGUC; 2005; ZHOU; YIM; TSE, 2005).

Qual seria, então, o papel das orientações estratégicas alternativas (NOBLE; RAJIV; KUMAR, 2002) em firmas de alta performance? Podem elas co-existir com outras orientações ou simplesmente serem dominantes em empresas de desempenho superior?

Os questionamentos acima encaminham para o estreitamento do foco da presente investigação, o qual reside na busca do entendimento das relações entre as diversas possibilidades de orientação estratégica e o desempenho superior das empresas ao longo do tempo. Assim, tendo o desempenho superior como ponto de partida do presente estudo, busca-se responder ao problema de pesquisa, sintetizado na seguinte questão: Como se desenvolvem, ao longo do tempo, as orientações e escolhas estratégicas nas empresas de performance superior?

1.2 OBJETIVOS

A seguir são definidos os objetivos geral e específicos da presente tese de doutorado.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o desenvolvimento das orientações e escolhas estratégicas, ao longo do tempo, em empresas brasileiras de performance superior.

1.2.2 Objetivos específicos

Em consonância com o objetivo geral, a pesquisa abrange os seguintes objetivos específicos:

- a) compreender os ambientes competitivos do Grupo Gerdau e da Natura Cosméticos S.A.;
- b) identificar os componentes das orientações estratégicas das companhias analisadas;
- c) analisar as orientações estratégicas principais e suas interações, ao longo de dez anos, nestas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

Ao divulgar as prioridades de pesquisa, o Marketing Science Institute (MSI, 2006/2008) valoriza sobremaneira os estudos de marketing estratégico, o que coloca este trabalho em relação direta com os assuntos considerados como sendo os mais relevantes. Em meio aos seis tópicos considerados de alta prioridade pelo instituto, o primeiro diz respeito a estudos que analisam as estratégias de marketing. Mais especificamente, este estudo se situa entre aqueles relacionados nos subitens “relação das ações e estratégias de marketing com a performance” e “papel do marketing no desenvolvimento dos negócios”.

Noble, Rjiv e Kumar (2002) enfatizam a necessidade de se analisar como as orientações estratégicas das companhias se combinam ao longo do tempo para conduzir a performances superiores em diferentes contextos competitivos. Esta é uma preocupação fundamental da presente tese, que analisa estas interações em empresas com destacado desempenho no mercado nacional. Gebhardt, Carpenter e Sherry Jr. (2006) ressaltam que, apesar do extensivo corpo de pesquisas sobre o tema, ainda existem inúmeras relações entre marketing e estratégias que não foram examinadas de forma adequada. Os autores sugerem ainda a necessidade de serem feitas pesquisas que aprofundem a busca pelo entendimento dos antecedentes das práticas e estruturas de marketing que viabilizem performance superior. Esta necessidade se acentua na medida em que os estudos longitudinais são ainda mais raros. A necessidade por estudos que verifiquem a ocorrência dos fenômenos de marketing ao longo de um *continuum* de tempo se faz presente, uma vez que a ênfase, nesta Disciplina, sempre esteve em estudos nos quais foram utilizados cortes transversais (BROWNLIE *et al.*, 1994). Além disto, as orientações e escolhas estratégicas possuem um caráter temporal e evolutivo, que só pode ser mais bem compreendido se analisado em uma perspectiva longitudinal.

Este é um ponto crucial para o presente estudo, que buscou desvelar, ao longo de dez anos, as regularidades, sutilezas e diferenças existentes, nas empresas de desempenho superior nos setores estudados, quanto às orientações estratégicas que conduzem a uma performance superior. No caso brasileiro, esta contribuição apresenta uma perspectiva particular, na medida em que são relativamente poucos os estudos que analisam teórica e empiricamente o tema.

Assim, esta pesquisa apresenta contribuições em dois níveis básicos: o primeiro, teórico, a partir de um estudo que busca aprofundar as discussões sobre orientações estratégicas e suas relações com a performance, gerando conhecimento sistematizado sobre orientações e práticas de marketing associadas ao sucesso competitivo em diferentes setores; e o segundo, metodológico, na medida em que constitui uma abordagem longitudinal, qualitativa e fortemente baseada em dados secundários, chamando a atenção para vias alternativas de investigação para a Disciplina de marketing, as quais, além de economicamente mais viáveis, também podem oferecer possibilidades

confiáveis de acesso a dados estratégicos das empresas, diminuindo a necessidade de recorrer a fontes internas de informação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo revisa e discute a teoria que fundamenta o trabalho. Primeiramente são tratados aspectos gerais acerca da estratégia organizacional, bem como sua formulação e implementação. Logo após, são discutidas as diferentes orientações estratégicas. Em terceiro lugar, são tecidas considerações acerca das estratégias de marketing e de suas relações com aspectos culturais e com a performance. Por último, são apresentadas considerações sobre a cultura, a performance organizacional, seus indicadores e determinantes.

2.1 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia ganha um significado multifacetado no campo da Administração. Esta multiplicidade foi sintetizada por Mintzberg *et al.* (2000) em cinco elementos-chave que compõem o pensar e o fazer estratégico nas organizações: estratégia como *plano*, um guia para o futuro, que é o resultado de um planejamento diligente – normalmente da alta direção – com objetivos delimitados; estratégia como *padrão*, que é a consistência de comportamento ao longo do tempo; estratégia como *perspectiva*, que é uma maneira fundamental de pensar e fazer as coisas, que se reflete no todo organizacional; estratégia como *posição*, que é a definição de produtos e mercados para a atuação da empresa; e por fim, estratégia como *truque*, que é uma manobra para ludibriar os concorrentes, levando-o a perder posições no mercado.

Porter (1998) ressalta que a estratégia organizacional deve ser direcionada para a busca de vantagens competitivas. Esta decorre da formulação e implementação de estratégias que sejam capazes de levar a empresa a uma posição única de criação e entrega de valor para o cliente. Neste sentido, três aspectos aparecem como centrais nas estratégias das empresas: conteúdo, formulação do processo e implementação. O aspecto de “Conteúdo” se refere ao tipo de estratégia que a empresa emprega em busca de vantagem competitiva

(por exemplo, através de diferenciação). Já a “Formulação do processo” diz respeito ao processo que a empresa trilhou para elaborar sua estratégia (como os da análise de oportunidades de mercado, ou da análise de concorrência). Por sua vez, a “Implementação” se refere às estruturas e controles necessários para implementar a estratégia definida. Varadarajan e Jayachandaran (1999), em um relevante estudo analisando o estado da arte das pesquisas em estratégias de marketing, à época, ressaltam a necessidade de se analisar como estes aspectos se relacionam com a performance organizacional e de se verificar a forma como eles podem proporcionar vantagens competitivas sustentáveis, que é a questão central do corrente estudo.

Gatington e Xuereb (1997) apontam para a questão de que a estratégia deve ser analisada levando em consideração pelo menos três questões fundamentais:

- a) orientação para os clientes, ou seja, o envolvimento organizacional para integrar as preferências dos consumidores no desenvolvimento de seus produtos e de seu processo de marketing;
- b) orientação para a concorrência, que diz respeito ao comprometimento organizacional na busca de integrar a inteligência dos competidores no desenvolvimento de seus produtos e de seus esforços de marketing; e
- c) orientação para produtos, que se refere à busca para integrar inovação nos processos organizacionais.

A importância da implementação e das pessoas que implementam estratégias é fundamental para que os objetivos formulados sejam atingidos. Uma estratégia só resultará em retornos superiores e em vantagens competitivas quando for implementada com sucesso (BONOMA, 1984). A implementação é um *link* crucial entre a formulação de estratégias e a obtenção de performance organizacional superior (NOBLE; MOKWA, 1999). Não obstante a importância do tema, existem ainda poucas pesquisas que investiguem as razões para o sucesso ou o fracasso da implementação de estratégias de marketing (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; DAY, 1992). Permanece uma série de questões a serem respondidas e uma significativa lacuna de conhecimentos, em especial

sobre os aspectos relacionados ao papel da cultura na implementação de estratégias de marketing (TOALDO, 2004).

A implementação movimenta-se à realização da estratégia. Tal realização é tornada possível por meio de ações organizacionais que levam à sua efetivação. Estas ações são caracterizadas por: mobilização dos recursos internos necessários; adaptação da estrutura organizacional às atividades de implementação; sistema de informações e fluxo de comunicações que facilitem as trocas entre os grupos; gestão das pessoas envolvidas, contemplando um conjunto adequado de motivações e avaliação de desempenho, a fim de que haja o comprometimento e envolvimento de todos; e, por fim, a preocupação com a existência de liderança efetiva durante o processo, tanto em nível estratégico como funcional (MENON *et al.*, 1999; MINTZBERG, 1990; NOBLE; MOKWA, 1999).

2.1.1 Perspectivas sobre a formulação e implementação de estratégias

A formulação e implementação de estratégias são representadas como um processo, que possui várias características, tais como: é formal e sistemático; requer esforço analítico; necessita habilidade visionária; busca adequações; exige esforço mental; é emergente; requer trabalho coletivo; é adaptável ao ambiente; e exige habilidade de negociação e de transformação (MINTZBERG, 1990). Estes enfoques correspondem a escolas do pensamento da estratégia e, de acordo com o posicionamento dos autores, o mais indicado é considerar diferentes abordagens na formulação e implementação de estratégias.

Uma estratégia competitiva, de acordo com Porter (1995), precisa considerar: as forças e fraquezas da empresa, representadas pelos seus recursos e capacidades; os valores pessoais dos principais responsáveis pela implementação da estratégia escolhida, suas motivações e suas necessidades; as ameaças e as oportunidades de mercado; e as expectativas da sociedade. Este processo se realiza através de uma profunda análise estrutural da indústria: do poder de negociação dos compradores; do poder de negociação dos

fornecedores; dos produtos substitutos; dos novos entrantes; e da rivalidade entre as empresas que concorrem no momento.

A vantagem de se desenvolver estratégias se concentra no fortalecimento da empresa no mercado em que atua ou em que poderá atuar (PORTER, 1995). Hunt e Morgan (1996) complementam esta posição, abordando a questão central da concorrência na formação de estratégias, afirmando que ela é o ponto de desequilíbrio das organizações, uma vez que a obtenção da performance financeira superior se efetiva através da vantagem em recursos perante a concorrência. Tais recursos correspondem a elementos, tangíveis ou não, que possibilitam a composição de uma oferta de maior valor para o mercado. O papel da concorrência é fundamental na formulação e implementação de estratégias, mas também devem ser consideradas as variáveis macroambientais, as características dos clientes, dos intermediários e do mercado onde a empresa atua.

Ruekert e Walker Jr. (1987) propõem uma estrutura que ligue a implementação da estratégia aos relacionamentos contingenciais entre estruturas e processos internos tais como a estrutura do marketing, as políticas, os procedimentos, e os programas. Estes autores sugerem três fatores que influenciam o sucesso de uma unidade de negócio ao executar determinada estratégia:

- a) o grau em que os gerentes de unidade de negócio têm autonomia;
- b) o grau em que uma unidade compartilha programas e habilidades funcionais com outras unidades na busca por sinergia; e
- c) a maneira como os gerentes de nível corporativo avaliam e recompensam o desempenho de gerentes de unidades de negócio.

Em seus trabalhos, Menon *et al.* (1999) realizaram uma extensiva revisão sobre implementação de estratégias e concluíram que ambas, formulação e implementação, precisam ser consideradas conjuntamente no processo estratégico como um procedimento dinâmico e contínuo. O processo de formação da estratégia precisa tanto de componentes relativos à análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, como também da visão, comprometimento,

envolvimento de vários setores e de criatividade. Para os mesmos autores, dividir o processo formulação-implementação da estratégia seria cometer o erro de presumir que, no momento da formulação, há informações completas e suficientes, não sendo necessárias adaptações posteriores. Este posicionamento conduz ao erro de se pressupor que, durante a implementação, não ocorrerão mudanças no ambiente em que está inserida a organização. Face ao contexto ambiental e econômico atual, que altera-se rapidamente, pode ser claramente percebido que a formulação-implementação de estratégias deve ser dinâmica, contínua e adaptável, para que possa contemplar as necessárias mudanças e *insights* que surgirem ao longo do processo (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Dickson, Farris e Verbeke (2001) complementam esta definição afirmando que, no processo de formulação-implementação de estratégias, os gestores devem ser capazes de desenvolver um pensamento estratégico dinâmico que lhes permita perceber os efeitos de *feedback* que dominam a evolução do mercado e sinalizam as mudanças e tendências.

Desta forma, as estratégias, além de deliberadas, podem ser emergentes, ou seja, podem surgir novas estratégias, dadas as modificações dos ambientes interno e externo à organização, uma vez que aquilo que foi planejado dificilmente será implementado exatamente conforme pretendido (estratégia deliberada). Johnson *et al.* (2003) denominaram de "market-focused strategic flexibility" a esta capacidade de formar novas estratégias durante o processo. Estes autores afirmam que ela pode ser desenvolvida pelas empresas que conseguirem se orientar para clientes e para os competidores com ações que vão inovar e dirigir mudanças no mercado e que resultarão em performances superiores no curto e no longo prazo.

Dickson e Slotegraaf (2004) corroboram esta perspectiva, afirmando que as empresas com grande capacidade para planejar possuem planos de marketing alternativos e, por esta razão, precisam se engajar menos freqüentemente em improvisações, após a formulação inicial. Entretanto, os mesmos autores também afirmam que a incidência de improvisações após a formulação tem um impacto positivo e direto na capacidade de planejar da firma e em sua performance.

2.2 ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

Orientações estratégicas são os princípios que influenciam o marketing das firmas e os processos de formulação de estratégias. Referem-se às posturas estratégicas que as empresas adotam e perseguem ao longo do tempo (MENGUC; AUH, 2005). Representam os elementos da cultura organizacional que guiam suas interações com o mercado, tanto com competidores quanto com consumidores (NOBLE; RAJIV; KUMAR, 2002). Esta pode ser descrita como a razão pela qual tais orientações assumem um papel fundamental na implementação de estratégias de marketing e, conseqüentemente, no sucesso que elas obtêm. Morgan e Strong (1998) ressaltam que as orientações estratégicas embasam a estratégia competitiva das empresas. Guenzi e Troilo (2007) complementam esta definição e apontam para a importância de que tais orientações sejam consistentes e de longo prazo, e também destacam sua relação positiva na criação de valor superior ao cliente e na performance de mercado.

Ainda que relativamente poucos trabalhos proponham definições sobre o tema, a discussão sobre orientações estratégicas é bastante ampla e ocupa lugar de destaque nos interesses acadêmicos e gerenciais de marketing (MENGUC; AUH, 2005). Apesar deste número reduzido de definições, a expressão orientação estratégica tem sido conceituado de diferentes formas. Há, no entanto, um fio condutor que integra estas definições; comumente orientações estratégicas são vistas como o conjunto de “percepções, predisposições, tendências, motivações e desejos gerenciais que precedem e guiam o planejamento estratégico e a direção para onde vai a organização” (VAN; KIN, 1997, p. 1). Da mesma forma, Menguc e Auh (2005, p. 3) definem orientação estratégica como:

A organização ampla e coletiva das ações das companhias que são sustentadas por comunicações efetivas, interpretação e adoção da informação. Esta definição pode ser dividida em duas partes: a adoção, interpretação e comunicação das informações; e o engajamento, implementação ou execução de tal informação.

Na maior parte dos estudos sobre o tema, os resultados demonstram que as empresas possuem uma orientação estratégica central, mas para alcançar seus objetivos desenvolvem orientações complementares (NOBLE, RAJIV; KUMAR, 2002). A orientação estratégica reflete as direções estratégicas implementadas pelas empresas, de modo a criar um comportamento próprio para alcançar performances superiores (GATINGTON; XUEREB, 1997). Ela incorpora traços como inclinação pessoal dos gerentes ao risco, empreendedorismo, objetividade, assertividade e uso da informação (VAN; KIN, 1997).

As capacidades estratégicas que habilitam a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis são condicionadas pelo setor de atividade e pelas transformações que nele ocorrem. E estas, por sua vez, determinam as orientações estratégicas das companhias (ORDAZ; MARTINS-ALCÁZAR; CABRERA, 2003). Assim sendo, para estes autores, as orientações são definidas em função das características de mercado dos setores onde as empresas estão inseridas. Portanto, as diferentes características e capacidades das empresas, tais como eficiência do negócio, inovação em produtos e serviços, cultura organizacional, processos, habilidades gerenciais e das equipes, devem estar intimamente relacionadas às suas orientações estratégicas.

Para Gatington e Xuereb (1997), três são as principais orientações estratégicas que podem ser colocadas entre os fatores-chave para o sucesso de novos produtos: orientação para tecnologia; orientação para competição; e orientação para o cliente. Estas duas últimas compõem o tão estudado construto de orientação para mercado (NARVER; SLATER, 1990). Porém, os tipos de orientação estratégica não se limitam a estes três, havendo orientações igualmente relevantes para o estudo das interações entre as empresas e o mercado, como a própria orientação para produção (KEITH, 1960) e a orientação para vendas (LAMB; CROMPTON, 1986/1987).

Voss e Voss (2000), estudando a relação da orientação estratégica com a performance organizacional, elaboraram um modelo a partir da integração de resultados de pesquisas empíricas, sendo este modelo testado e validado através de entrevistas e de 109 questionários com profissionais do meio artístico, com múltiplas medidas de performance, tanto objetivas quanto subjetivas. Este modelo identifica quatro categorias de análise, que têm sido caracterizadas como tendo

um importante impacto na performance organizacional, em conjunto com a orientação estratégica: características da indústria; posicionamento estratégico; características dos produtos; e características organizacionais; estas categorias estão representadas no diagrama da Figura 1, abaixo.

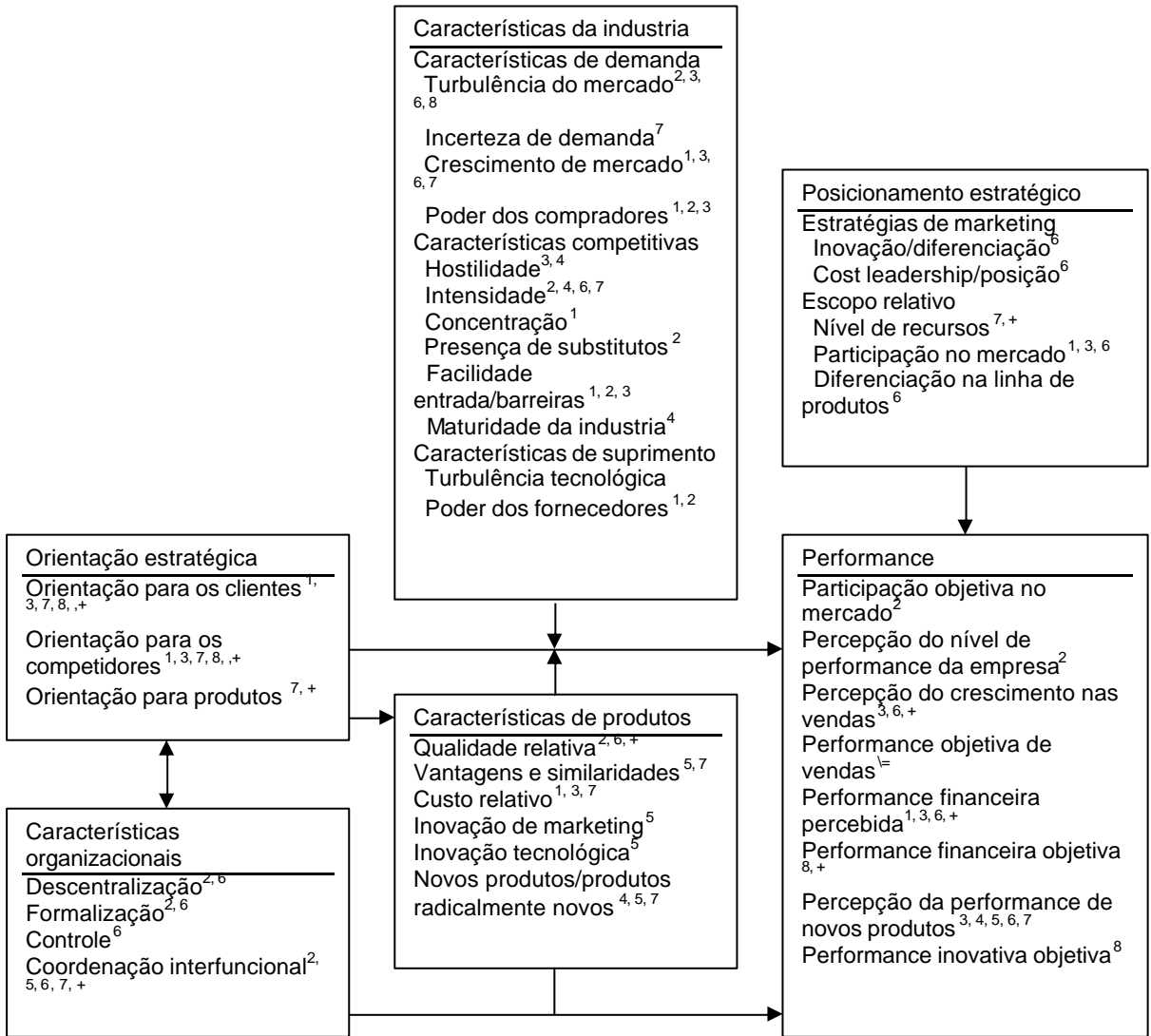


Figura 1 - Estudos empíricos acerca do link entre performance e orientação estratégica

Fonte: Adaptado de Voss e Voss (2000).

Notas + Variáveis analisadas nos estudos de Voss e Voss (2000). Os números indicam que os estudos abaixo exploraram os temas descritos relacionando orientação para o mercado com performance: ¹Narver e Slater (1990); ²Jaworski e Kohli (1993); ³Slater e Narver (1994); ⁴Atuahene-Gima (1995); ⁵Atuahene-Gima (1996); ⁶Pelham e Wilson (1996); ⁷Gatignon e Xuereb (1997); ⁸Han, Kim e Srivastava (1998).

2.2.1 Orientação para produção

A chamada “era da produção” representa o período entre 1870 e 1930, em que o foco central das empresas residia nas técnicas de produção em massa de produtos que eram rapidamente absorvidos, por conta do excesso de demanda existente à época (KEITH, 1960). Apesar do marco temporal limitado, existem, nos dias de hoje, organizações com foco na produção, nos diversos setores de atividade. A orientação para produção refere-se a uma visão cujo centro é a própria empresa, com ênfase para a eficiência nos processos produtivos.

A crença por trás desta postura é a de que bons produtos vendem a si próprios. Comumente, tal orientação é associada à imagem da linha de montagem e às técnicas de produção em massa, cujo exemplo mais famoso é o automóvel Modelo T, da Ford (DICKSON, 2001).

Segundo a visão tradicional, a era da produção se localiza temporalmente em um período onde havia excesso de demanda e pouca concorrência. Tais condições permitiam que os conceitos e práticas de marketing fossem desconsiderados pelas firmas, cuja preocupação central estaria em obter eficiência na produção física dos bens (BAGOZZI, 1986). Contudo, uma segunda corrente contesta esta concepção, alertando que tratar o período que compreende o final do século XIX e o início do século XX como “era da produção” acaba por obscurecer a diversidade e o nível de desenvolvimento das práticas de marketing da época (FULLERTON, 1988).

Em estudo sobre o meio artístico, Voss e Voss (2000), identificaram uma pequena porém importante relação entre a orientação para produção e a performance organizacional na indústria do teatro, enquanto a orientação para o cliente apresentou relação negativa com ambos os indicadores subjetivos e objetivos de performance. Os achados desta pesquisa mostram que, no caso de certos produtos da indústria cultural tidos como “de autor”, o público – especialmente aqueles compradores freqüentes – desenvolve um comprometimento com os valores artísticos e percebe valor nos espetáculos orientados para si mesmos. Tal evidência, mesmo que se tratando de um setor

bastante peculiar, demonstra a relevância deste tipo de orientação estratégica para determinados mercados.

2.2.2 Orientação para tecnologia

As empresas orientadas para tecnologia são aquelas com habilidades e intenções em adquirir um arcabouço tecnológico substancial e utilizá-lo no desenvolvimento de novos produtos (GATINGTON; XUEREB, 1997). Para Hamel e Prahalad (1994), as firmas orientadas para tecnologia possuem vantagens competitivas em termos de liderança em tecnologia e são capazes de oferecer produtos diferenciados, o que pode, igualmente, levar a uma performance superior. Contudo, na orientação para tecnologia, a visão permanece orientada para dentro da empresa.

Segundo Gatington e Xuereb (1997), as firmas orientadas para a tecnologia são também altamente orientadas para pesquisa e desenvolvimento. Estas empresas buscam constantemente construir novas soluções, por meio do conhecimento técnico, de maneira a satisfazer as necessidades, novas ou existentes, dos clientes. Neste estudo, os autores identificaram que a relação entre orientação para tecnologia e a performance de novos produtos é positiva em mercados com maior incerteza, enquanto passa a ser negativa para mercados onde a demanda é de fácil previsão (*ibidem*). Fundamentalmente, o estudo mostra que a relação entre as orientações estratégicas e a performance pode depender do mercado na qual as firmas estão inseridas.

A importância da orientação para tecnologia depende, igualmente, do nível de turbulência dos mercados. Quando as mudanças tecnológicas do ambiente são poucas, as firmas não necessitam realizar grandes investimentos em tecnologia (MILLER, 1988). E, mesmo assim, aquelas empresas orientadas para tecnologia mantêm sua concentração nestas atividades e práticas.

Por meio de um estudo em diversos setores da economia chinesa, Gao, Zhou e Kin (2006) analisam a relação entre orientação para tecnologia e

performance. Os achados mostram que, na medida em que cresce a incerteza de um determinado mercado, o impacto da orientação para tecnologia na performance passa de negativo para positivo. A orientação tecnológica teria, então, papel proeminente em mercados com alto grau de incerteza. Assim, quando o ambiente é marcado por rápidos avanços tecnológicos, o valor da tecnologia corrente se desvanece rapidamente, de modo que as empresas são obrigadas a alocar mais recursos em desenvolvimento tecnológico e a gerenciar a incerteza por meio da inovação, sob pena de “serem levadas para fora do mercado devido a sua tecnologia obsoleta” (GAO; ZHOU; KIN, 2006, p. 12).

2.2.3 Orientação para vendas

A orientação para vendas remete ao uso dos canais de distribuição e venda, de maneira a “empurrar” os produtos até o consumidor final. Segundo Lamb e Crompton (1986/1987), cinco características distinguem a organização orientada para vendas: 1) foco interno; 2) definição do negócio em termos de entrega de programas e serviços; 3) tem como alvo de seus produtos e serviços o consumidor médio; 4) possui objetivos de maximização de números; 5) utiliza promoção intensiva. Uma organização orientada para vendas busca, principalmente, maximizar as vendas de curto-prazo.

Fundamentalmente, a orientação para vendas se baseia no pressuposto de que os consumidores irão comprar mais quando sujeitos a técnicas de venda e esforços de marketing agressivos (NOBLE; RAJIV, KUMAR, 2002). Para os autores, esta é uma prática comumente utilizada para bens não procurados, porém, “da perspectiva de geração de valor, a orientação para vendas parece oferecer pouco ao consumidor” (NOBLE; RAJIV, KUMAR, 2002, p. 29).

Guenzi (2003), contudo, chama a atenção para a existência de vendas transacionais e relacionais. Neste sentido, a orientação para vendas não se limitaria apenas às primeiras. A venda relacional pode ser definida como “uma orientação estratégica de vendas da firma, que privilegia a manutenção e melhoria das relações com os clientes atuais, em detrimento da identificação e

aquisição de novos clientes” (GUENZI, 2003, p. 708). Assim, ambas as perspectivas podem ocorrer simultaneamente em uma firma, com maior ou menor ênfase. Desta forma, a orientação para vendas é vista como um *continuum*, onde em um extremo está o marketing meramente transacional, e no outro, a abordagem do marketing de relacionamento (GRÖNROOS, 1994). Com efeito, em empresas pertencentes à mesma indústria, ou mesmo numa mesma firma, diferentes abordagens podem ser adotadas com diferentes tipos de clientes, sugerindo que o grau de orientação para vendas é precedido por fatores internos e externos às companhias (GUENZI, 2003).

Assim, da mesma forma que no caso da orientação para produção, a orientação para vendas pode ser mais adequada a determinados mercados. No já citado trabalho de Noble, Rajiv e Kumar (2002), na indústria varejista, esta orientação estratégica apresentou uma relação positiva com a performance organizacional. Para estes autores, seus achados sugerem um alargamento na perspectiva das pesquisas de orientação para mercado, pois, para diferentes firmas, as diferentes orientações estratégicas podem oferecer diferentes combinações, de modo a obter sucesso na variedade de ambientes competitivos atuais.

2.2.4 Orientação para mercado

O conceito de orientação para mercado surgiu com a introdução do conceito de marketing, mas só no final da década de 1980 e no início da de 1990, com o retorno do foco no cliente, a crescente importância concedida ao tema gerou o desenvolvimento de conceitos e formas de mensuração. A orientação para o mercado foi tema central de pesquisa para o Marketing Science Institute (MSI) por mais de dez anos. Como o tópico central de uma série de artigos, a orientação para o mercado foi estudada desde muitas perspectivas diferentes, incluindo os antecedentes e as conseqüências de ser orientado ao mercado (DESHPANDÉ, 1999; KOHLI; JAWORSKY; KUMAR, 1993). Na literatura, é

possível identificar duas correntes de orientação para mercado (HOMBURG; PFLESSER, 2000): uma comportamental e outra cultural.

A perspectiva comportamental aborda a orientação para mercado sob aspectos de comportamentos organizacionais específicos, como, por exemplo, a geração, a disseminação e o uso de inteligência de mercado, apregoadas por Kohli e Jaworski (1990). A perspectiva cultural refere-se a aspectos fundamentais e filosóficos da organização, que funcionarão como diretrizes para o estabelecimento dos comportamentos necessários para fornecer valor superior para os clientes. Narver e Slater (1990) defendem esta segunda perspectiva, já que um conjunto de atividades não poderia estar desassociado da cultura organizacional, uma vez que ela exerceria uma influência na implantação de qualquer atividade.

Conforme Kohli e Jaworski (1990), a expressão “orientação para o mercado” é utilizado para definir a implantação do conceito de marketing, que pode ser entendido como uma filosofia empresarial baseada na aceitação, por toda a empresa, da necessidade de que esta seja orientada para o cliente, para o lucro e para o reconhecimento do importante papel do marketing em comunicar as necessidades do mercado para todos os departamentos da empresa. Para que uma empresa seja orientada para os clientes, é preciso basear-se em inteligência de mercado, que engloba fatores referentes ao mercado e às necessidades destes clientes. O estudo de Kohli e Jaworski (1990) também identificou que é importante que os departamentos estejam conscientes das necessidades do mercado. A orientação para o mercado está, portanto, fundamentada nestes dois pontos, que envolvem o engajamento dos departamentos para desenvolver e entender as necessidades atuais e futuras dos clientes, bem como os fatores que as afetam e o compartilhamento destas informações com outros departamentos. Embora estes autores tenham defendido o conceito de marketing como uma filosofia, esta definição recorre a atividades específicas ao invés de tratar a orientação para o mercado como um conceito filosófico. A lucratividade não está incluída na definição, pois foi identificada no estudo como uma consequência da orientação para mercado, e não como parte dela. Portanto, a orientação para o mercado inclui todas as atividades envolvidas na aquisição de informações sobre

os clientes e competidores do mercado-alvo; na disseminação e no uso destas informações, com o objetivo de obter lucro no longo prazo.

Day (1994) enfatiza o papel da cultura, da coordenação e da obtenção e utilização da informação nas empresas voltadas para o mercado. Ser orientado para mercado, neste caso, significa possuir uma cultura organizacional voltada para o cliente, a partir da gestão interna do conhecimento sobre o mesmo. Com efeito, conceitos da orientação para o mercado, da orientação estratégica e da cultura apresentam uma série de inter-relações, manifestadas no dia-a-dia das organizações contemporâneas. Homburg e Pflesser (2000) desenvolveram um modelo sobre cultura organizacional orientada ao mercado. Os autores exploraram uma clara distinção entre variáveis culturais, tais como valores e normas que suportam a orientação para o mercado, e artefatos como histórias, arranjos e rituais organizacionais, indicando altos ou baixos níveis de orientação para o mercado, bem como o comportamento organizacional relacionado a tal orientação. Os resultados demonstraram que tais variáveis culturais, em especial na presença de artefatos, viabilizam uma cultura de orientação para o mercado, e que tal orientação conduz a performance financeira superior.

Da mesma forma, Narver e Slater (1990; 1994) também destacam a dimensão cultural da orientação para mercado. Após um exaustivo trabalho de revisão bibliográfica, os autores apresentam a orientação para mercado como um construto unidimensional com três componentes de comportamento:

- a) orientação para o cliente (entender o mercado);
- b) orientação para o concorrente (entender as forças, fraquezas, capacidades e estratégias dos principais concorrentes); e
- c) coordenação interfuncional (uso de recursos de todos os departamentos para fornecer valor para o cliente).

Além disto, o conceito engloba dois critérios de decisão: foco no longo prazo e objetivo de lucro. De acordo com esta definição, à qual o presente trabalho se filia, o foco está, em primeiro lugar, na orientação ao cliente, uma vez que uma melhor compreensão sobre os clientes-alvo é suficiente para criar um valor superior. Segundo os mesmos autores supracitados, o desejo de fornecer

valor superior para os clientes leva a empresa a desenvolver e manter a cultura que produzirá os comportamentos necessários para alcançar este objetivo.

Embora o conceito de orientação para o mercado receba uma atenção considerável, a busca do entendimento sobre como as organizações se tornam mais orientadas ao mercado recebeu pouca atenção. O trabalho de Gebhardt, Carpenter e Sherry Jr. (2006) analisou quatro firmas que se tornaram orientadas ao mercado. Os autores mostram que as organizações desenvolvem uma orientação ao mercado através de um processo de transformação cultural de quatro etapas, que envolve:

- a) iniciação;
- b) reconstituição;
- c) institucionalização; e
- d) manutenção.

Este processo imbui a organização em um conjunto de valores culturais que suportam atividades orientadas ao mercado, envolvendo uma compreensão compartilhada do mercado e habilidades de aprendizagem organizacional. Os resultados do trabalho citado mostram que estes valores culturais são centrais à mudança organizacional que emerge deste processo. A configuração do poder na organização e a aprendizagem organizacional apresentam um papel central, embora negligenciada, para criar e sustentar a orientação para o mercado.

Assim sendo, a orientação para o mercado está fortemente relacionada com a cultura organizacional (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; 2000). Seu objetivo é a implementação do conceito e da filosofia de marketing nas organizações, através da geração e disseminação de conhecimentos e de inteligência sobre os clientes e sobre o mercado, com vistas a permitir a identificação constante das necessidades destes clientes e a permitir à organização a capacidade de entregar-lhes valor superior.

Diversos estudos procuraram verificar empiricamente a relação entre orientação para mercado e performance. No contexto norte-americano, muitos dos trabalhos realizados ao longo da década de 1990, apesar de utilizarem

medidas subjetivas de desempenho, encontraram uma relação positiva entre orientação para mercado e performance (SAMPAIO, 2000). Estes estudos foram conduzidos junto a diferentes setores da economia, com empresas de diferentes portes, revelando consistência nos achados, ao menos naquele país. Igualmente, no que tange os estudos realizados fora do contexto norte-americano, a relação positiva entre orientação para mercado e performance apresenta consistência (*idem*), demonstrando a robustez do construto. Apesar disto, permanece a discussão sobre o impacto da orientação para mercado no desempenho e sobre a importância de outras orientações estratégicas.

2.2.5 Orientação para concorrência

Um dos componentes da orientação para mercado, que é a orientação para a concorrência, pode estar presente isoladamente nas organizações e pode ser estudada de forma desagregada (NOBLE; RAJIV; KUMAR, 2002). Day e Wensley (1988) definem a orientação para clientes e para competição como duas distintas abordagens para a obtenção de performance superior. Zhou *et al.* (2007) ressaltam a compreensão das forças e fraquezas dos concorrentes e o monitoramento de suas atividades como elementos centrais da orientação para a concorrência.

Narver e Slater (1990), enfatizam o foco no entendimento das forças e fraquezas de curto prazo dos concorrentes reais e potenciais, bem como na compreensão de suas capacidades e estratégias de longo prazo. Desta forma, a empresa estabelece uma base de comparação, de maneira a oferecer um valor superior a seus clientes.

Em função da ênfase em vencer os concorrentes, as empresas orientadas para a concorrência tendem a realizar comparações de suas capacidades e ofertas com as de seus oponentes (DAY; WENSLEY, 1988). Uma importante consequência desta abordagem é que; após distinguir entre os concorrentes mais fortes e mais fracos, os gerentes tendem a assumir que os competidores que obtêm sucesso estão realizando corretamente suas ações de marketing, e

buscam realizar atividades similares às deles (DAY; WENSLEY, 1988). Além disto, quando focam nos concorrentes, as empresas podem se afastar de seus reais interesses. E isto pode levar a escolhas e comportamentos estratégicos inconsistentes e, conseqüentemente, a ofertas inadequadas de produtos (ARMSTRONG; COLLOPY, 1996). Como resultado, a empresa pode ficar menos capacitada a prover os serviços e produtos que claramente atinjam as necessidades de seus segmentos de mercado e de seu público-alvo.

A orientação para a concorrência pode levar a vantagens em relação a custos, em função da grande preocupação e cuidado que as companhias envolvidas em mercados altamente competitivos possuem. Empresas orientadas para a concorrência constantemente avaliam as ações de marketing dos concorrentes, e através de comparações diretas com estes concorrentes, obtêm informações sobre como poderiam reconfigurar sua cadeia de valor para desenvolver vantagens em custos (ZHOU *et al.* 2007).

O ambiente competitivo é um elemento essencial para a definição do nível de orientação para a concorrência das firmas. A intensidade desta competição é dada pelo número de concorrentes a que determinada empresa faz face, bem como pela forma com que estes concorrentes utilizam as diferentes técnicas e ferramentas de marketing. Em uma situação de baixa intensidade competitiva, a estratégia mais indicada é focar-se nos clientes, ao invés de focar-se nos competidores. O foco na concorrência, neste caso, pode levar a uma competição desnecessária. Já em mercados altamente competitivos, é natural que as firmas procurem monitorar as forças e fraquezas de seus concorrentes, tomando-as como elemento para sua própria formulação estratégica. Em suma, as empresas necessitam de um maior grau de orientação para concorrência para atuar em mercados de alto nível de competição (GAO; ZHOU; KIN, 2006).

Quando estudada de maneira desagregada, a orientação para concorrência apresentou relação direta com a performance (NOBLE; RAJIV; KUMAR, 2002), revelando que, em ambientes altamente competitivos – como o caso do setor de supermercados do referido estudo – este elemento da orientação para mercado é mais relevante que a própria orientação para o cliente. Zhou *et al.* (2007) corroboram esta definição através de um estudo realizado na indústria hoteleira, apontando para o impacto positivo da orientação para a

concorrência na performance, em especial, em mercados em desenvolvimento econômico e onde os recursos são escassos.

No já citado estudo de Voss e Voss (2000), foi encontrada uma relação positiva entre orientação para concorrência e média de público, sugerindo que os teatros que adotam estratégias competitivas acabam por atrair uma maior audiência. A importância da orientação para a concorrência foi demonstrada por Gao, Zhou e Kin (2006), que encontram uma relação positiva entre este construto e a performance organizacional em mercados com diferentes níveis de competição.

2.2.6 Orientação para cliente

A orientação para o cliente envolve a compreensão sobre os mercados-alvo e a criação de valor para estes mercados. Esta orientação se aproxima mais intimamente com o próprio conceito de marketing, com o foco no cliente (WEBSTER JR., 1994). Trata-se de compreender as necessidades e desejos dos clientes, e fornecer um valor que é definido fora da organização, justamente por este cliente.

Para Narver e Slater (1990), a orientação para o cliente se refere às atividades de aquisição e disseminação de informações sobre os consumidores, de maneira a alcançar um entendimento amplo sobre eles. Este pensamento, isolado, coloca o cliente no centro das atividades organizacionais, as quais são diretamente levadas a efeito como intuito de satisfazê-los, entregando valor superior. Para Desphandé, Farley e Webster Jr. (1993, p. 27), a orientação para o cliente é “o conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar”. Zhou *et al.* (2007) definem a orientação para o cliente como a busca pelo constante entendimento dos clientes-alvo. Centra-se na busca da construção de inteligência a partir dos clientes para definir estratégias que ofereçam vantagens e diferenciações (DAY; WENSLEY, 1988; GATINGTON; XUEREB, 1997).

A orientação para o cliente assevera a importância de se manter próximo aos clientes e de colocá-los em primeiro lugar (DESHPANDÉ; FARLEY, 1998). A análise constante e detalhada das necessidades e desejos dos clientes é utilizada para desenvolver diferenciação e proposições de valor que ofereçam maiores níveis de satisfação em empresas que desenvolvem este tipo de orientação estratégica. Estas avaliam o nível de demanda por produtos e serviços superiores. Apreçoam que clientes interessados em maior grau de diferenciação estão mais concentrados nos benefícios que recebem nas diferenças e nuances entre os produtos de uma mesma categoria e se tornam mais atraídos por ofertas desenvolvidas especificamente para seus problemas e necessidades particulares. A crença é a de que, em função das diferenças na percepção de benefícios por parte dos clientes, suas exigências e necessidades podem ter elevados níveis de especificidades e heterogeneidade. Além disto, a percepção dos clientes pode variar ao longo do tempo, e as ofertas de sucesso na atualidade pode rapidamente se tornar obsoletas (LI; CALANTONE, 1998). Assim sendo, as companhias devem desenvolver alto grau de compreensão sobre seus clientes para lhes entregar valor superior (DAY; WENSLEY, 1988). Desta forma, torna-se preponderante o contínuo monitoramento das mudanças nas preferências dos consumidores para ajustar as ofertas adequadamente. O elo de ligação entre orientação para clientes e a performance é mais forte quando os clientes são mais exigentes e buscam mais diferenciação.

Apesar de intensamente louvada, tal orientação estratégica nem sempre pode trazer benefícios às empresas. No já citado estudo de Voss e Voss (2000), os resultados apontaram para uma relação negativa da orientação para o cliente com a performance. Para Zhou, Yin e Tse (2005), a orientação para mercado pode limitar a inovação radical, justamente por focar nas demandas atuais dos clientes, não levando em conta necessidades mais latentes. Em síntese das limitações desta postura estratégica, Gao, Zhou e Kin (2006) sugerem que a orientação para o cliente pode não ser efetiva quando a demanda é imprevisível e incerta.

Wrenn (1997) propõe que se faça uma diferenciação entre a orientação para o mercado e a orientação para o cliente. Seu trabalho listou 32 estudos cujo foco era medir a implementação do conceito de marketing nas empresas, a partir

de diferentes construtos (conceito de marketing, eficácia de marketing, orientação para o cliente e orientação para o mercado, entre outros), com diferentes escalas de mensuração e, conseqüentemente, com diferentes resultados.

Assim como no caso da orientação para a concorrência, Noble, Rajiv e Kumar (2002) aprofundam esta discussão e destacam os benefícios metodológicos e teóricos de se analisar a orientação para o cliente de maneira desagregada do construto de orientação para mercado. Para o autor, a análise desagregada facilita a compreensão da interação entre o construto e outras variáveis de análise. Em sua análise do setor varejista, contudo, a orientação para o consumidor não apresentou relação com a performance. Analisando outros estudos, Noble, Rajiv e Kumar (2002) concluem que, na literatura específica sobre o tema, a relação entre a orientação para o cliente e a performance é um aspecto que ainda está para ser demonstrado.

Da mesma forma, o estudo posterior de Gao, Zhou e Kin (2006) mostra que a relação entre orientação para o cliente e a performance vai depender do grau de incerteza da demanda, passando de positiva para negativa na medida em que os mercados se tornam mais incertos. Por sua vez, os resultados dos trabalhos de Zhou *et al.* (2007) indicam que a orientação para cliente, em mercados economicamente desenvolvidos, onde existe maior disponibilidade de recursos e a demanda é alta, tem impacto positivo na performance.

2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A questão das estratégias de marketing há muito tempo desperta atenção e interesse de uma série de trabalhos, tanto acadêmicos quanto gerenciais (RUST *et al.*, 2004). As questões que conduzem ao sucesso na implementação de estratégias de marketing têm se tornado importante tópico de discussão. Estratégia de marketing, para Day (1992), refere-se ao desenvolvimento de atividades e à tomada de decisões objetivando construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Esta vantagem é obtida através da contínua interação dos recursos internos da corporação com o meio externo organizacional, onde se

relaciona com seus públicos e, em especial, com o mercado consumidor, buscando informações e respondendo às demandas existentes, caracterizando assim a contribuição do marketing para com a estratégia organizacional. Muitos autores (KOTLER, 2004), concordam que o principal objetivo das estratégias de marketing é conquistar e fidelizar mercados, e que isto é responsável por levar a organização ao seu crescimento. Para Srivastasa, Shervani e Fahey (1999) as estratégias de marketing assumem um papel central na conquista e retenção de clientes, no desenvolvimento vantagens competitivas e conduzem a performance financeira superior nos processos de negócios.

Segundo Marques e Coelho (2006), as estratégias voltadas a desenvolver relações e aproximações da empresa com seus clientes e fornecedores exercem maior influência na satisfação dos clientes, no compromisso relacional e na performance empresarial. Apesar disto, as empresas, na sua orientação estratégica, combinam fatores de competitividade transacionais com relacionais. Por esta razão, não se pode afirmar que a estratégia deixou de ser competitiva para ser relacional, mas que, provavelmente, as empresas são hoje mais relacionais para serem mais competitivas.

Rust *et al.* (2004), em artigo em que tratam do conhecimento sobre as medidas de produtividade de marketing, colocam em primeiro plano a questão das estratégias. No que denominam de cadeia da produtividade de marketing, afirmam que o processo se inicia com a formulação de estratégias de promoções, produto e canais de distribuição que conduzem a implementação de ações táticas como campanhas de publicidade, programas de fidelidade, esforços para melhoria de serviços e outras ações de marketing. Tais ações irão desenvolver a satisfação do consumidor, sua lealdade, atitudes em relação à marca e outros elementos relacionados ao consumidor que irão impactar no valor da marca. Estes aspectos relacionados ao comportamento do consumidor influenciam o mercado, a participação da companhia no mercado e as vendas.

2.3.1 Implementação de estratégias de marketing

As pesquisas sobre implementação de estratégias de marketing têm investigado tópicos relacionados à obtenção de envolvimento e comprometimento organizacional no processo de planejamento (MENON *et al.*, 1999). Não há consenso em marketing acerca da definição de implementação de estratégias.

Wind e Robertson (1983) exemplificam a definição usual da implementação como um estágio final no processo da estratégia do marketing. Neste processo, o controle e a monitoração são fundamentais. Day e Wensley (1988) consideram a aplicação dos recursos a uma estratégia como fundamental à sua implementação. Por sua vez, Kotler (2004) descreve a implementação em marketing como o processo que transforma plano em ação. Já White *et al.* (2003) a definem como a competência da organização em executar, controlar e avaliar sua estratégia de marketing.

Cespedes (1991) define a implementação como a questão do “como executar” ações de marketing tais como o desenvolvimento de programas específicos de marketing. O autor refuta a opinião de que a formulação da estratégia necessariamente precede a sua implementação. Sugere que o relacionamento entre estes dois jogos das atividades é inerentemente reflexivo e interativo. Desta forma, no dia-a-dia das organizações contemporâneas, as duas etapas do processo se realizam simultaneamente, isto é, as empresas formulam e reformulam estratégias no decorrer de seus planos e ações, propiciando aprendizado e evolução. Esta é a razão pela qual, quando se permite que os processos ocorram de forma concomitante, se está possibilitando o pensar durante a execução, o que contribui para a efetividade das ações.

Este processo foi descrito por Dickson, Farris e Verbeke (2001) como sendo uma capacidade de pensamento estratégico dinâmico. No processo estratégico, percebe-se um fluxo de influências: do ambiente e do mercado, influenciando a empresa, levando à busca de um posicionamento e de vantagem competitiva e também influenciando a performance financeira e de mercado. Esta complexidade e constantes mudanças no processo trazem à tona a importância

de um processo cíclico onde formulação e implementação não obedecem a uma ordem cronológica, mas se retroalimentem mútua e continuamente.

Bonoma (1984) fez uma das primeiras tentativas, em marketing, de realizar uma pesquisa focalizada exclusivamente em implementação. Usando estudos de campo, este trabalho analisou dois jogos de variáveis que influenciam a implementação de estratégias do marketing: as variáveis estruturais incluem as funções do marketing da companhia, os sistemas de controle e as diretrizes orientadoras da política; e os fatores comportamentais se relacionam aos gerentes de marketing responsáveis por executar uma estratégia, onde estão incluídas habilidades tais como negociação, alocação de recursos e a habilidade para desenvolver eficazmente estruturas organizacionais informais.

Com relação às linhas de produtos, Shine, Park, Wyer Jr. (2007) encontraram evidências de que as extensões complementares às linhas principais podem ter um impacto substancial nas avaliações que os consumidores fazem das marcas, mesmo quando são fora da zona de *expertise* das companhias. Os autores sugerem que, no lançamento de novos produtos, as companhias devem ofertar produtos complementares para obter efeitos de sinergia nas vendas e na valorização das marcas.

Outros trabalhos enfocando a implementação utilizaram estudos de campo etnográficos para descobrir perspectivas emergentes na área. Workman (1993) examinou os impedimentos que um grupo de marketing enfrentava executando estratégias em um ambiente "high-tech". Frankwick e Ward (1994) demonstraram que a estrutura formal da firma e as redes de comunicações informais afetam os esforços da implementação dos gerentes.

2.3.1.1 Cultura corporativa: Definições iniciais, conceitos e fundamentos históricos

Em função do componente cultural das orientações estratégicas, se fez necessária a revisão da literatura existente sobre o tema. Diversos estudos, de diferentes áreas, têm colocado o tema "cultura" no foco de suas discussões.

Muitos autores, entre eles antropólogos, sociólogos, psicólogos e estrategistas, têm se interessado pelo assunto. Um dos primeiros autores a citarem uma definição de cultura foi E. B. Tylor, há mais de um século, definindo cultura como “[...] todo o complexo no qual se inclui conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como um membro da sociedade.” (TYLOR, 1871 *apud* FERRARO, 1990).

Outro importante autor sobre o tema é Geert Hofstede. Hofstede, um dos autores mais citados nesta área de estudo, realizou pesquisas entre filiais da IBM, em 64 países, sobre as diferenças de valores como parte de uma cultura nacional. Em seu livro “Culturas e Organizações”, ele definiu o tema como um fenômeno coletivo, pois é, pelo menos parcialmente, compartilhada por pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social, onde ela foi aprendida. Refere-se a uma programação coletiva de mentes que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro. Já na visão de Schein (1984, p. 3):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Mintzberg e Quinn (2001), comentam que cada campo de estudo tem seu conceito central – mercado em economia, política em ciência política e estratégia em administração. Neste último, a cultura foi descoberta na década de 1980, graças ao sucesso das corporações japonesas que pareciam fazer as coisas de modo diferente das dos Estados Unidos, mas com características similares à tecnologia norte-americana.

Em um estudo abrangente, Kroeber e Kluckhohn (1952) *apud* Zanela (1999, p. 47), revisaram 164 descrições sobre o tema e chegaram a uma definição de que cultura “[...] é um produto; é histórica; inclui idéias, modelos e valores; é seletiva; é aprendida; é baseada em símbolos e é uma abstração de comportamentos e de produtos do comportamento”.

Conforme postulam Engel, Blackwell e Miniard (2001), cultura refere-se a um conjunto de valores, idéias, artefatos e outros símbolos significativos que ajudam a comunicação individual, interpretação e avaliação dos membros da

sociedade. Para Geertz (1989), o conceito de cultura tem seu impacto no conceito de homem. Quando vista como um conjunto de mecanismos simbólicos para o controle do comportamento, fontes de informação extra-somáticas, a cultura fornece o vínculo entre o que os homens são intrinsecamente capazes de se tornar e o que eles realmente se tornam. Tornar-se humano, para o autor, é tornar-se individual, sob a direção dos padrões culturais com os quais se direciona a vida.

A cultura é adquirida, porém não herdada, como comenta Hofstede (1997), pois ela provém do ambiente social do indivíduo, e não dos seus genes. Há diferença entre cultura, natureza humana e a personalidade de cada um. A natureza humana representa o nível universal da programação mental, é o que todos os seres humanos têm em comum, Por exemplo, são herdados a raiva, amor, a alegria. Entretanto, o que cada um faz com os sentimentos, a forma de sentir e como os exprime é que podem ser modificados pela cultura. Já a personalidade constitui um conjunto único de programas mentais, é a junção do herdado com o adquirido. Esta aquisição provém da influência da programação coletiva, ou seja, da cultura e das experiências pessoais. A cultura não é herdada, mas aprendida. É coletiva a um determinado grupo, e muito se discute sobre os novos padrões apresentados pela globalização e sobre a influência destes nas culturas nacionais.

Featherstone (1999) advertiu que o processo de globalização não traz perspectivas de uma cultura global, mas a intensidade e a rapidez dos fluxos da atual conjuntura global (turismo, bens de consumo, memórias, mitos, símbolos) proporcionam novas formas de cultura. A cultura é transmitida simbolicamente de geração a geração, na tradição, na organização e na expressão e pode ser influenciada pelos níveis de cultura.

A partir do final da década de 1980, foi desenvolvido um número interessante de estudos sobre cultura organizacional. Badovick e Beatty (1987) ressaltam que os valores organizacionais compartilhados afetam significativamente a implementação das estratégias de marketing. trouxe à tona a idéia de que existem diferenças significativas entre a importância da cultura de marketing, conforme esta possa ser percebida em organizações de serviços e em organizações de produtos. Os resultados de sua pesquisa sugeriram que, apesar

da relativa importância de várias dimensões da cultura de marketing para os dois tipos de negócios, as organizações de serviços tenderiam a colocar uma ênfase maior na cultura de marketing.

Os estudos sobre cultura, com efeito, vêm contribuindo para o avanço do conhecimento em marketing e para a prática gerencial. A relevância do tema tem se tornado mais evidente através de estudos que afirmam que a cultura organizacional:

- é um fator determinante para a performance e que os executivos devem usar para dirigir o rumo de suas organizações (SMIRCICH, 1983);
- infunde normas de conduta, padrões de valores e crenças compartilhadas, além de uma forma de controle sobre os funcionários (WILKINS; OUCHI, 1983);
- proporciona o ponto central em torno do qual o comportamento dos funcionários se torna mais coeso (DESS; ROBINSON, 1984);
- auxilia no estabelecimento de determinadas iniciativas (DOWNEY, 1987);
- forma uma estrutura lógica a respeito do que deva e possa e do que não deva e não possa ser feito (HARRISON, 1972);

A cultura, de acordo com Ruekert e Walker Jr. (1987), representa um determinante-chave do sucesso, na implementação de estratégias de marketing e uma influência importante na eficácia das vendas (WEITZ; SUJAN; SUJAN, 1986). Muitos autores propuseram seus conceitos de cultura organizacional, como sendo um:

- “Padrão de crenças e de expectativas que é compartilhado pelos membros da organização” (SCHWARTZ; DAVIS, 1981, p. 33);
- “Padrão de crenças e de valores compartilhados que ajuda os indivíduos a compreenderem o funcionamento organizacional e, além disso, proporciona normas de comportamento a serem seguidas dentro da organização” (DESHPANDÉ; WEBSTER JR., 1989, p. 4).

Flamholtz (2001) considera que, apesar de existirem muitas definições diferentes para o conceito de cultura organizacional, o fio condutor presente em todas elas é a relação com os valores organizacionais, os quais representam a base de todas as decisões e comportamentos. Todas as organizações possuem culturas ou conjuntos de valores que influenciam a maneira como as pessoas se comportam em diversas áreas, tais como os padrões de desempenho, o foco em processos, a forma de atender clientes, a ênfase em desenvolvimento de novos produtos, entre outros.

A cultura organizacional interfere no comportamento e na tomada de decisão de diversas formas. Parece haver, entretanto, três áreas principais em que as organizações devem gerenciar suas culturas ou valores:

- a) o relacionamento com os clientes;
- b) o relacionamento da empresa com seus funcionários ou capital humano;
- c) os padrões de desempenho organizacional (FLAMHOLTZ, 2001).

2.3.1.2 Cultura organizacional, normas, valores e artefatos

Homburg e Pflesser (2000) resumem a cultura organizacional em quatro componentes inter-relacionados, porém distintos, quais sejam: valores básicos compartilhados, normas, diferentes tipos de artefatos e comportamentos. Os valores são definidos como uma concepção, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo, daquilo que influencia a seleção dos modelos permitidos, dos significados e dos meios de ação.

Assim sendo, valores culturais representam crenças coletivas, adquiridas ao longo do tempo, e que direcionam o comportamento organizacional e individual. Eles formam a definição do que seja sucesso, em termos concretos, para os funcionários, e estabelecem padrões que devam ser alcançados na organização.

Por sua vez, as crenças expressam aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou uma organização resolve seus problemas coletivos, este processo inclui uma determinada visão de mundo, algumas concepções sobre a realidade.

Para Homburg e Pflesser (2000), normas são expectativas sobre o comportamento ou seus resultados que são compartilhados por um grupo social. A diferença das normas para os valores reside no fato de aquelas serem altamente específicas e possuírem uma alta relevância para os comportamentos existentes.

Desta forma, os valores, as normas, as crenças e as atitudes são considerados os elementos fundamentais da cultura, e considerados como influenciando os demais. Engel, Blackwell e Miniard (2001) propõem uma definição complementar desses termos. Para os autores, normas são regras de comportamento, consideradas pela maioria, ou pelo menos por parte de um grupo, sobre como os indivíduos devam comportar-se. Valores são crenças compartilhadas ou normas de grupo que já foram internalizadas pelos indivíduos. De acordo com Trompenaars e Woolliams (2003), normas são os consensos que um grupo possui sobre “o que é certo e o que é errado”, são constituídos em um nível informal e atuam como instrumentos de controle social. Já os valores determinam a definição do “bom e ruim”, e mostram o que seja ideal para um grupo.

O núcleo de uma cultura é formado pelos seus valores. Valor é uma tendência para se preferir um certo estado de coisas em detrimento de outros. Os valores são influenciados pelo individualismo; por outro lado, uma cultura pressupõe um coletivismo (HOFSTEDE, 1997). Conforme Engel, Blackwell e Miniard (2001), as pessoas adquirem seus valores, que são a base da cultura, através da socialização, que é um processo por meio do qual se desenvolvem valores, motivações e atividades habituais, absorvendo uma cultura.

As normas necessitam dos artefatos, ou seja, de estórias, de preparativos e de uma linguagem, que são criados pela organização e que possuem um forte significado simbólico, para poderem ser compartilhadas dentro da organização. Os artefatos são os elementos materiais da cultura e estão diretamente relacionados com os valores, as crenças e as práticas cotidianas.

Comportamentos referem-se ao padrão vivencial da organização, e têm uma função instrumental. As pessoas, em sua convivência, através do tempo, trazem ou criam certas expectativas a respeito de seus comportamentos. Toda cultura implica maneiras de se fazer as coisas, ou seja, comportamentos que são esperados, aceitos ou apoiados pelo grupo.

Por fim, Motta (2000) destaca a importância das histórias organizacionais, que incluem fatos e interpretações positivas sobre eventos passados, dando-lhes um sentido de vitória sobre as condições adversas, tenham estas sido impostas por competidores ou por dificuldades internas, donde normalmente emergiram indivíduos ou grupos cujo papel foi central na vitória alcançada. Estes representam os heróis, ou seja, as pessoas ligadas a um produto, área de ação ou ao próprio nascimento da empresa. Tornam-se uma referência aos funcionários, sobretudo na socialização dos iniciantes.

Revillion (2005) faz referência à relação da orientação estratégica com a cultura organizacional. Especificamente no que concerne à orientação para clientes, esta autora refere que as pessoas que fazem parte das organizações aprendem a ser orientadas para o cliente, por meio de um conjunto de princípios, ou seja, elas estão inseridas na cultura da empresa e enxergam a realidade a partir deste ponto de vista, o qual possui aspectos visíveis (artefatos e comportamentos) e subjetivos (valores e normas).

Concluindo, cultura organizacional é o modo próprio de cada organização. Representa um conjunto de maneiras tradicionais e habituais de pensar, sentir e agir nas situações cotidianas com que as companhias se defrontam. Cada organização, de forma consciente ou inconsciente, vai acumulando crenças, expectativas e valores, ao longo do tempo, que passam a condicionar fortemente o pensamento e o comportamento dos seus membros. Estas crenças e expectativas formam as regras de conduta, que configuram o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro da organização. Para a organização, valores são todos os elementos que ela valoriza em alto grau e que predominam sobre os demais na tomada de decisões, na solução de conflitos e em sua maneira de fazer as coisas (REVILLION, 2005).

2.3.1.3 Paradigmas sobre cultura organizacional

Apesar do crescente interesse sobre cultura organizacional entre cientistas comportamentais e gestores de marketing, não há um consenso sobre a definição do termo. Deshpandé e Webster Jr. (1989, p; 4) propõem que a cultura seja entendida como “o conjunto de valores e crenças que ajudam os indivíduos a entender o funcionamento organizacional e que proporciona as normas para o comportamento na organização”. Outra definição interessante descreve a cultura como “porque as coisas ocorrem do jeito que ocorrem” e faz uma diferenciação importante entre cultura e clima organizacional, referindo-se ao clima como “o que acontece na organização” (SCHNEIDER; RENTSCH, 1988).

De acordo com os estudos de Leavit (*apud* DESHPANDÉ; WEBSTER JR., 1989) a cultura organizacional precisa ser entendida como um conjunto multivariado de sistemas que consistem de:

- Tarefas: que representam o trabalho que deve ser empregado para se atingir os objetivos;
- Estruturas: sistemas de comunicação, autoridade, status, recompensas e processos de trabalho;
- Tecnologia: Invenções para soluções de problemas utilizados pela firma;
- Pessoas.

Buscando integrar a literatura sobre comportamento organizacional nos estudos sobre cultura, Deshpandé e Webster Jr. (1989) referem cinco diferentes paradigmas que têm focado sua ênfase nos estudos sobre cultura. Estes paradigmas foram divididos entre aqueles que assumem a cultura como uma variável e outros como uma metáfora, de acordo com a Quadro 1, abaixo:

Paradigma organizacional	Característica teórica central	Locus da cultura
Gerenciamento comparativo	Fundamentada no funcionalismo e na teoria gerencial clássica	Cultura é exógena e uma variável independente
Gerenciamento contingencial	Fundamentado no funcionalismo estrutural e na teoria contingencial	Cultura é endógena e uma variável independente
Cognição organizacional	Fundamentada na etnociência e na teoria da cognição organizacional	Cultura como uma metáfora de sistemas de conhecimento organizacional
Simbolismo organizacional	Fundamentado na antropologia simbólica e na teoria da simbologia organizacional	Cultura como uma metáfora de símbolos e significados compartilhados
Estrutura psicodinâmica	Fundamentado no estruturalismo e na teoria da transformação organizacional	Cultura como uma metáfora de uma mente inconsciente

Quadro 1 - Características teóricas dos paradigmas acerca da cultura organizacional

Fonte: Adaptado de Deshpandé e Webster Jr. (1989).

2.3.2 Os aspectos culturais e táticos das ações de marketing

O papel das estratégias de marketing nas organizações envolve ações que abrangem simultaneamente cultura, estratégias e táticas (WEBSTER JR., 1997). Enquanto cultura, estas ações são expressas como um conjunto de valores e crenças que dirigem a organização a um comprometimento em servir as necessidades da clientela (DRUCKER, 1988; KEITH, 1960). Como estratégia, auxiliam a empresa a responder a um ambiente mercadológico em constante mutação, através da definição de segmentos de mercado-alvo e do desenvolvimento e posicionamento das ofertas de produtos da companhia a tais mercados. Por sua vez, os aspectos táticos são percebidos nas atividades de administração de produtos, preços, distribuição e comunicação.

Estratégias, táticas e cultura têm sido consideradas por muito tempo como conceitos gerenciais fundamentais e distintos. Tal distinção vem se tornando obsoleta, em face da importância da criação dinâmica de respostas sistêmicas para entrega de valor superior a um cliente cujos valores estão constantemente mudando (WEBSTER, 1997). Noble, Rajiv e Kumar (2002) ressaltam a inter-relação dos conceitos de cultura, estratégias e táticas, em especial no desenvolvimento de orientação para o mercado. Portanto, é tarefa fundamental, na implementação de estratégias de marketing, desenvolver contribuições aos negócios das companhias no sentido de integrar suas dimensões culturais, estratégicas e táticas (WEBSTER, 1997).

Durante muito tempo, em especial, na década de 1950, o conceito de marketing remetia a uma tendência a concentrar as ações no objetivo de gerar demanda para os produtos. Desta forma, o departamento de marketing possuía uma orientação tática e de curto prazo. Na década de 1970, marketing e a orientação para o cliente perderam espaço nas discussões estratégicas das companhias. A ênfase estratégica, à época, situava-se na análise da concorrência e em operações e finanças (FULLERTON, 1988). Já nas décadas de 1980 e 1990, foi renovado o interesse nas questões de foco no cliente como um conceito gerencial.

Adotando uma perspectiva de longo prazo, o conceito de marketing requer uma orientação estratégica focada na satisfação da clientela através de uma estratégia integrada, envolvendo produtos, preços, promoções e distribuição. Neste sentido, faz-se necessário uma cultura organizacional onde as crenças e valores compartilhados coloquem o cliente em primeiro lugar (WEBSTER, 1997). Assim sendo, as empresas estão enfatizando a retenção e o gerenciamento das relações com os clientes, buscando estender a díade comprador-vendedor, através da inclusão de parceiros na cadeia de valor (DAY; MONTGOMERY, 1999; WEBSTER, 1992). Atualmente, no reposicionamento de marketing nas organizações, algumas forças apresentam elevada relevância, tais como a tecnologia da informação, o foco no cliente, a globalização, as relações com a clientela, os conceitos de aprendizagem organizacional, de organizações flexíveis e de marketing enquanto um processo de entrega de valor. Neste sentido, conforme coloca Webster (1997), a área de marketing nas organizações, quando engloba cultura, estratégia e tática, deve, simultaneamente:

- a) construir uma cultura de orientação para o cliente, informar desejos e necessidades destes, bem como atuar em prol do ponto de vista do cliente;
- b) analisar mercados e definir segmentos de mercado, selecionando grupos de clientes-alvo para os esforços da companhia e adotando ações para atender às necessidades dos clientes de acordo com as capacidades da companhia;
- c) desenvolver uma proposição de valor e uma posição competitiva que guie a organização; desenvolver planos detalhados de marketing nas

áreas de produtos, preços, promoção e distribuição, que irão implementar a estratégia de negócio geral da companhia e possibilitar o alcance dos níveis desejados de vendas, participação no mercado e rentabilidade.

Na trajetória para consecução de tais objetivos e na busca de uma orientação para o cliente, um dos maiores erros que as empresas têm cometido consiste na tendência de ignorar suas competências e capacidades essenciais que deveriam servir como a base para a seleção de mercados e produtos. Day (1994; 1997) complementa esta constatação quando ressalta a importância do alinhamento entre estratégias e capacidades organizacionais com as sinalizações do mercado para possibilitar a entrega de valor superior ao cliente. O autor também aponta para a necessidade de uma estrutura flexível para lidar com as expectativas cada vez mais elevadas dos clientes e para a intensificação da competição, ressaltando a importância da construção de uma cultura onde as crenças e normas estejam conectadas à primazia dos interesses dos clientes em todas as atividades. Neste sentido, as organizações devem constantemente rever suas estruturas e atividades, pois os desejos e padrões dos clientes também evoluem. Da mesma forma, torna-se fundamental a habilidade de executar uma estratégia bem focada – guiada pelo mercado e pela missão de entregar valor superior aos clientes – e continuamente adaptar processos e habilidades para mantê-los alinhados com as mudanças das oportunidades no mercado e das requisições dos clientes. Tais ações objetivam tornar a organização mais orientada ao mercado e ao atendimento das necessidades dos clientes.

2.4 PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Ao longo do presente trabalho, diversos conceitos e construtos relacionaram-se à performance empresarial, embora esta ainda não tenha sido claramente definida. O tratamento da performance, em modelos de pesquisa, tem sido alvo de intenso debate, polêmicas e discussões. Embora exista consistente volume de literatura em relação a este tópico, há, segundo Venkatraman e Ramanujam (1986), pouca esperança de se chegar a um acordo em relação a definições e terminologias básicas. No entanto, é flagrante a relevância de avaliar os resultados e as repercussões das ações empresariais, para que estas possam estabelecer parâmetros em relação ao alcance de metas planejadas.

A Disciplina de Marketing tem um importante papel ao avaliar as diferentes formas de se mensurar a performance das empresas, buscando fazer uma ligação destas com o desempenho das ações de marketing, de maneira a otimizar recursos e a demonstrar a importância do investimento nestas ações. Neste sentido, a temática do *marketing metrics* distingue duas linhas de pesquisa: a primeira, que busca o desenvolvimento de métodos e técnicas para mensurar o retorno sobre o investimento em marketing; e a segunda, que aponta para a mensuração do valor vitalício da clientela da empresa (KEISERMAN, 2007).

Relacionada à performance das empresas está, também, a noção do estabelecimento de vantagens competitivas (GRINBERG, 2001). Conforme Venkatraman e Ramanujam (1986), os principais domínios para a avaliação da performance da empresa são: (1) o domínio financeiro, com indicadores como receita líquida, retorno sobre os ativos, rentabilidade, volume de vendas, entre outros; e (2) o domínio do negócio, com medidas como *market-share*, valor agregado, qualidade dos produtos, entre outros.

Além de um entendimento dos principais indicadores para a avaliação da performance organizacional, esta seção irá desenvolver dois pontos relevantes para a discussão acerca da relação entre marketing e performance: as capacidades de marketing que contribuem para a performance do negócio e a relação entre marketing, cultura organizacional e performance. A conjunção destes três elementos permite construir o arcabouço conceitual para compreender como as orientações estratégicas de marketing podem elevar empresas a patamares superiores em seus mercados.

2.4.1 Indicadores de performance organizacional

As medidas para o desempenho das empresas foram definidas por Dess e Robinson Jr. (1984) em objetivas e subjetivas. As medidas objetivas referem-se aos índices de desempenho exatos, apurados numericamente pelas empresas, ao passo que as medidas subjetivas são aquelas colhidas através da percepção de uma equipe de gerenciamento em relação ao possível desempenho destas.

Em levantamento sobre as principais pesquisas sobre orientação para mercado, Sampaio (2000) chama a atenção o uso irrestrito de medidas subjetivas para os diversos indicadores de performance adotados nestes trabalhos. Estas medidas são geralmente tomadas de um ou mais informantes-chave dentro das organizações. Assim, as medidas subjetivas são utilizadas para aferir os mais variados indicadores de performance: retorno sobre os ativos (NARVER; SLATER, 1990); performance geral (KOHLI; JAWORSKI, 1993); crescimento de vendas e retorno sobre o investimento (NARVER; JACOBSON; SLATER, 1993); retorno sobre os ativos, crescimento de vendas e sucesso relativo de novos produtos; performance financeira, desenvolvimento de produto e mercado e qualidade interna (RAJU; LONIAL; GUPTA, 1995); sucesso de novos produtos, crescimento e participação de mercado, lucratividade, qualidade relativa do produto (PELHAM; WILSON, 1996); taxa crescimento, retorno sobre o capital, sucesso de novos produtos, sucesso na retenção de clientes e controle de despesas operacionais (KUMAR; SUBRAMANIAN; YAUGER, 1997); efetividade empresarial, crescimento e participação de mercado e lucratividade (PELHAM, 1997); performance relativa geral (EGEREN; O'CONNOR, 1998); performance geral, sucesso de novos produtos, participação relativa de mercado (BAKER; SINKULA, 1999).

Apesar de a predominância de literatura sobre medidas de performance estar centrada na área da estratégia competitiva, existem também importantes contribuições da literatura de marketing. Os estudos de Day e Wensley (1988) avaliam a ligação entre os índices de desempenho das empresas e o estabelecimento de vantagens competitivas. Neste estudo, a noção de vantagem

competitiva aparece como fundamental para o pensamento estratégico das empresas, relacionando as suas fontes e mostrando como as empresas podem utilizá-las com o objetivo de obter índices superiores de desempenho. Configuram-se como indicadores de performance: satisfação e lealdade de clientes; "market-share"; e lucratividade.

Ainda nos estudos de marketing, os estudos de Kokkinaki e Ambler (*apud* GRINBERG, 2001) estabelecem as seguintes categorias como medidas de performance:

- a) financeiras (volume de vendas / "turnover", contribuição de lucros);
- b) de mercado competitivo ("market-share", "share" de voz, preço relativo e "share" de promoções);
- c) de comportamento do consumidor (penetração, número de usuários, lealdade, ganhos / perdas / "churn");
- d) de consumidor intermediário (consciência, atitudes, satisfação, comprometimento, intenção de compra, qualidade percebida);
- e) de troca direta com o consumidor (distribuição / disponibilidade, lucratividade por cliente, satisfação e qualidade de serviços);
- f) de inovação (número e receita gerada de novos produtos / serviços).

2.4.2 Capacidades de marketing e performance superior

A análise dos estudos em marketing permite a identificação de capacidades específicas utilizadas para transformar recursos utilizados no composto de marketing em resultados validados (VORHIES; MORGAN, 2004). O processo de desenvolvimento de estratégias de sucesso de marketing se inicia no gerenciamento das informações de mercado, passa pelo desenvolvimento e formulação de estratégias e culmina na sua execução e implementação (MORGAN; CLARK; GOONER, 2002). Vorhies e Morgan (2004) identificaram oito

capacidades distintas de marketing que contribuem para a performance do negócio da companhia:

- a) desenvolvimento de produtos, que é o processo pelo qual as empresas desenvolvem e gerenciam seus produtos e serviços;
- b) precificação, que é a habilidade de extrair o valor ideal dos consumidores da empresa;
- c) gerenciamento do canal, que é a capacidade da companhia para estabelecer e manter canais de distribuição que efetiva e eficientemente entreguem valor superior ao usuário final;
- d) comunicação de marketing, que é a habilidade da empresa para gerenciar a percepção de valor dos consumidores;
- e) vendas, que é o processo pelo qual a companhia capta os pedidos dos clientes;
- f) gerenciamento das informações de marketing, que é o processo pelo qual a empresa aprende sobre os mercados em que atua e a forma como utiliza este conhecimento;
- g) planejamento, que é a habilidade da companhia em conceber estratégias de marketing que otimizem a utilização de seus recursos no mercado;
- h) capacidade de implementação, que é o processo pelo qual as intenções estratégicas são transformadas em realizações.

Os autores testaram o impacto destas capacidades de marketing na performance de negócio (avaliando rentabilidade) e na efetividade no mercado (avaliando o grau em que os objetivos de marketing foram alcançados) de empresas de doze diferentes setores nos Estados Unidos. As capacidades de marketing avaliadas demonstraram relações positivas e diretas impactando a performance das companhias, indicando que tais capacidades são formas de vantagens competitivas (VORHIES; MORGAN, 2004) Perin, Sampaio e Hooley (2006) relacionaram as proposições e conclusões da linha teórica de Hooley *et al.* (2005), complementada por Baker e Sinkula (2005), relativa ao papel que os

recursos de marketing assumem na criação de vantagem competitiva e, por conseguinte, na performance empresarial, sendo esta última analisada em suas principais dimensões – de inovação, de clientes, de mercado e financeira. O modelo teórico, proposto e avaliado pelos autores, apresentou uma influência indireta e positiva da orientação para o mercado sobre três recursos ou habilidades de marketing, que são: a eficácia das gestões de recursos humanos, financeiros e de operações, ou seja, as capacidades gerenciais; a capacidade de conexão ou relacionamentos com clientes; e, por fim, a habilidade no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços, e destes sobre a performance organizacional, passando pela performance de inovação.

Estes resultados se relacionam diretamente com os encontrados nos estudos de Hooley *et al.* (2005) e de Baker e Sinkula (2005). O estudo demonstrou a relação positiva que a postura de orientação para mercado exerce sobre as capacidades internas da empresa, denominadas por Day (1994) de “Inside-Out”, tais como as habilidades em finanças, operações e recursos humanos. Este trabalho aponta, ainda, para a influência da orientação para o mercado sobre a capacidade de conexão com os clientes, identificadas por Day (1994) como “Outside-In”, além do seu efeito positivo sobre a capacidade de inovação de mercado, ditas “Spanning” (DAY, 1994), necessárias para integrar as capacidades internas e externas, especialmente a habilidade no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços. Além disto, o trabalho expôs as relações de influência entre os citados recursos de marketing, mostrando a interação entre eles. Por fim, numa visão de rede nomológica, postulada por Baker e Sinkula (2005), a pesquisa apresentou e testou uma estrutura de relações entre as dimensões da performance organizacional, envolvendo performance de inovação, performance de clientes, performance de mercado e performance financeira, além de descrever o impacto que a performance, nesta abordagem, sofre a partir dos recursos e habilidade de marketing da empresa.

2.4.3 Cultura organizacional, estratégias de marketing e performance

Os modelos multidimensionais que vêm sendo desenvolvidos acerca do construto de orientação estratégica buscam expandir os estudos sobre a orientação para o mercado, capturando suas sutilezas e riquezas de detalhes, e envolvendo importantes contribuições dos estudos acerca da cultura organizacional.

Um importante estudo que relaciona empírica e simultaneamente os construtos de cultura organizacional, de estratégias de orientação para o cliente e de propensão à inovação com performance empresarial foi o trabalho de Deshpandé, Farley e Webster (1993). Os autores conceberam e testaram um modelo relacionando tipos de culturas organizacional com as performances obtidas por estas em seu mercado. O modelo de classificação da cultura foi representado por uma matriz cujos eixos representavam os contínuos de processos (orgânico-mecanicista) e a ênfase organizacional relativa (manutenção interna – posicionamento externo), conforme Figura 2, abaixo.

Os dados para a sustentação do modelo foram coletados em empresas japonesas. Através de um plano amostral quadrático, foram agrupados 50 conjuntos de empresas de quatro respondentes: dois executivos de marketing da empresa foram solicitados a responder questionários e a indicar três clientes relevantes para o negócio. Do conjunto de empresas citadas pelos executivos, uma foi escolhida aleatoriamente, e nesta empresa dois executivos de compras foram entrevistados, totalizando as quatro entrevistas por conjunto de empresas fornecedoras-clientes.

Estes dados evidenciaram as relações entre performance e tipos de cultura organizacional: performances superiores foram associadas a culturas de mercado (empresas com ênfase estratégica na vantagem competitiva e na superioridade de mercado); as Adhocracias, ou seja, as empresas cuja ênfase estratégica recai sobre inovação, crescimento e busca de novos recursos são as empresas com a segunda melhor performance. As empresas com culturas do tipo Clan, aquelas cuja ênfase estratégica está voltada para o desenvolvimento de recursos humanos, moral elevado e comprometimento, têm performances inferiores; e empresas com cultura tipo hierárquico – i.e., que são focadas na estabilidade e suavidade operacional – têm performances ainda mais pobres. Outro aspecto importante do estudo apontou para o fato de que firmas com culturas mais

competitivas e empreendedoras tiveram performances superiores a empresas mais voltadas à coesão e à estabilidade interna.

O paradigma teórico da cognição organizacional, que, segundo os mesmos autores, tem sido o mais desenvolvido em termos de concepção formal, de especificação das variáveis e de operacionalização das medidas no estudo da cultura. Esta abordagem é análoga à do paradigma cognitivo, cuja perspectiva foca na análise das informações gerenciais e concebe as organizações como sistemas de conhecimentos (WEICK, 1985). A aplicabilidade desta abordagem foi discutida por Deshpandé, Farley e Webster Jr. (2000) que constataram não só sua validade no entendimento das questões que envolvem a cultura organizacional, mas também suas relações com aspectos de estratégias de marketing.

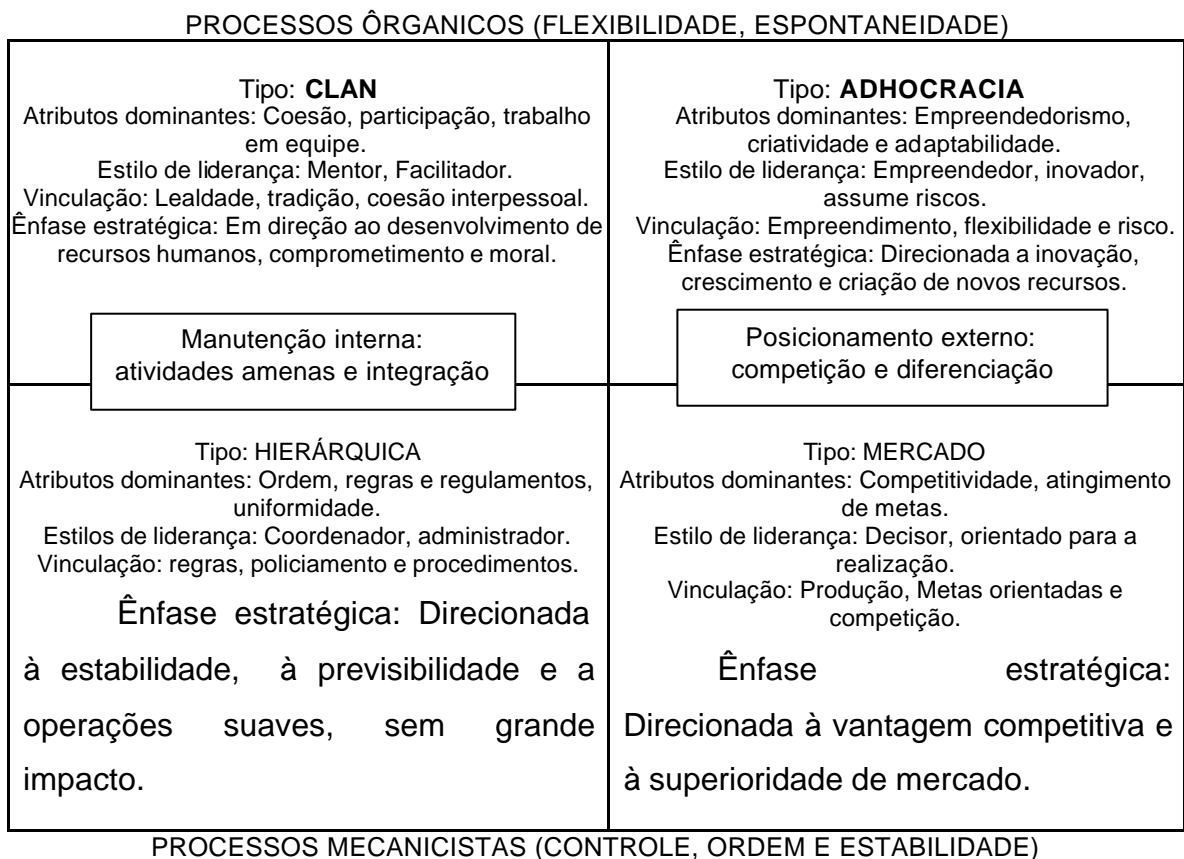


Figura 2 - Tipos de cultura organizacionais
Fonte: Deshpandé, Farley e Webster Jr. (1993, p. 25).

Os autores fazem ainda algumas ponderações, ressaltando a importância de atentar para o fato de que estes tipos de culturas são modelos dominantes e não mutuamente exclusivos. Conseqüentemente, muitas empresas apresentam

elementos de diferentes tipos de cultura, talvez até em grupos da mesma unidade estratégica de negócios. Entretanto, ao longo do tempo, um tipo de cultura emergiu como dominante. Da mesma forma, algumas unidades estratégicas de negócios podem não apresentar um tipo consistente de cultura.

Seguindo a linha de Deshpandé, Farley e Webster Jr. (1993), Kotabe, Wu e Minor (1997) replicam, em seu estudo, a validação da relação entre estratégias voltadas à inovação organizacional e performance. O estudo de Kotabe, Wu e Minor (1997) estende os resultados de Deshpandé, Farley e Webster Jr. (1993). Primeiro, consideram empresas de diferentes países: EUA, Coréia e Japão. Investigam também aspectos considerados como antecedentes de uma cultura organizacional voltada à inovação: três dimensões de variáveis estruturais, sugeridas por Olson, Walker Jr. e Rueckert (1995) – formalização de procedimentos, integração operacional e velocidade da empresa – e três estilos de liderança indicados por Mintzberg e Quinn (2001) – trabalho em equipe como indicativo de cultura adocrática, gerência paternalista estando relacionada com a cultura burocrática e simplicidade estrutural relacionada com liderança carismática. Uma síntese do modelo aparece na Figura 3, abaixo.

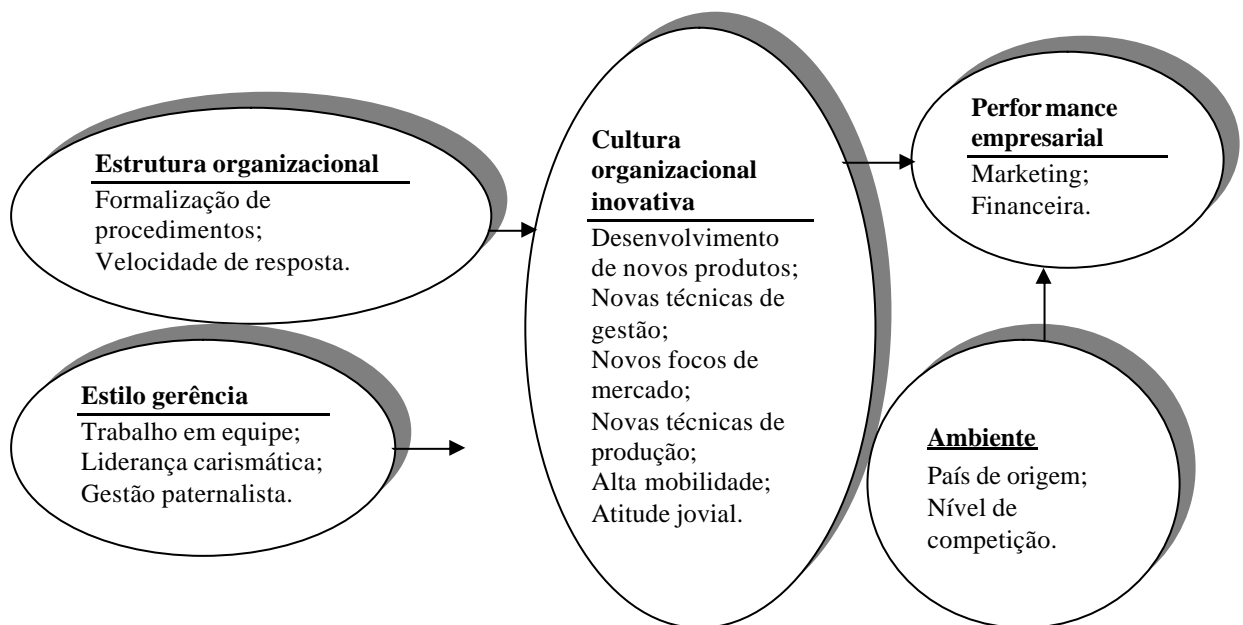


Figura 3 - Comportamento inovativo e performance empresarial
 Fonte: Adaptado de Kotabe, Wu e Minor (1997).

Avaliando a orientação para o mercado a partir do construto de Narver e Slater (1990) e coletando dados de 189 empresas americanas, japonesas e taiwanesas, Kotabe, Wu e Minor (1997) conseguiram evidenciar fortes relações entre a cultura organizacional voltada para a inovação, e a velocidade de retorno e a gestão da equipe. A formalização de procedimentos, ao contrário do que se esperava, foi relacionada positivamente com a cultura inovativa. A maior relação encontrada no estudo foi entre a cultura voltada à inovação e a performance de marketing da empresa, seguida da performance financeira. O tamanho da empresa e o nível de competição também mostraram estar positivamente relacionados com a performance de marketing. Estes resultados parecem sustentar a existência de outros arranjos organizacionais que não aqueles apontados por Deshpandé, Farley e Webster Jr. (1993) como, por exemplo, o fato de que a inovação pode estar presente em configurações organizacionais diferentes da adocracia proposta por Mintzberg e Quinn (2001), inclusive burocracias e lideranças carismáticas.

Já Kotter e Heskett (1992) encontraram suporte empírico para sustentar a relação entre o impacto da cultura organizacional e a performance. Os resultados indicaram que empresas com uma forte consistência cultural enfatizando orientação para os clientes, para os colaboradores, para os acionistas e com liderança efetiva possuem performances superiores no longo prazo.

Assim sendo, as pesquisas que enfocam questões estratégicas como orientação para o cliente e inovação, em conjunto com questões culturais, suportam o argumento de que ambas possuem significativa influência na performance. As firmas com melhores performances são altamente inovadoras, possuem foco externo no mercado e coordenação interna, e também utilizam formas de organização flexíveis (e não-burocráticas) (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER JR., 1993; HOMBURG; PFLESSER, 2000).

3 MÉTODO

O presente capítulo apresenta os caminhos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo. O método de pesquisa é, essencialmente, uma consequência dos objetivos adotados pelo pesquisador quanto à natureza dos fenômenos investigado e à própria forma como o conhecimento é construído. Sendo assim, busca-se, primeiramente, apresentar e justificar a abordagem ora utilizada, para, em seguida, apresentar as etapas utilizadas na pesquisa.

Embora não exista, necessariamente, uma vinculação entre técnicas de coleta de dados e paradigmas de pesquisa, historicamente, há uma associação do positivismo com trabalhos quantitativos, e do interpretativismo com pesquisas qualitativas. Em oposição ao positivismo, o qual busca alcançar uma visão objetiva da realidade, o paradigma interpretativista visa compreender a complexidade dos fenômenos sociais de maneira integrada, a partir dos significados que as pessoas lhes conferem, partindo das relações sociais e culturais que se estabelecem no campo (GODOY, 1995; DENZIN; LINCOLN, 2000). O resultado tende a apresentar maior riqueza de informação e interpretação, dada a capacidade de capturar as nuances das ações humanas de maneira mais fina e precisa (GERGEN; GERGEN, 2000).

As pesquisas em marketing, incluídos os estudos sobre marketing estratégico, têm apresentando uma preferência pelos métodos quantitativos de pesquisa (HUNT, 1994). No tocante à relação entre orientação para mercado e performance organizacional, a grande maioria dos principais estudos publicados em periódicos americanos é de pesquisas de natureza quantitativa, que buscam acessar a orientação para mercado, os indicadores de performance e a relação entre ambos a partir de escalas de mensuração e de testes estatísticos (SAMPAIO, 2000). Tais estudos se prestam a determinados objetivos e apresentam inegável contribuição à construção do conhecimento na área. Contudo, eles possuem limitações ligadas às técnicas de coleta e análise, e são incapazes de responder a determinadas questões, tais como a da presente tese. Ademais, a preponderância de trabalhos empíricos sofisticados e de natureza quantitativa estaria, segundo Brownlie *et al.* (1994), distante de características

como abertura, tolerância e crítica, as quais facilitariam a inovação e levariam a novas formas de pensamento na Disciplina do Marketing.

A presente tese pode ser caracterizada como um estudo descritivo-interpretativo acerca do desenvolvimento das orientações e escolhas estratégicas, em empresas de performance superior, ao longo de dez anos. Assim como em outros trabalhos relacionados à temática da estratégia (ARNOULD; THOMPSON, 2005; DESHPANDÉ; WEBSTER JR., 1989; SHERRY, 1995; 1998), o emprego de uma abordagem qualitativa visa contribuir para uma compreensão profunda acerca do fenômeno investigado, de suas inter-relações e de sua evolução ao longo do tempo, levando em conta a complexidade do contexto no qual o fenômeno está inserido.

Antes de descrever as etapas da pesquisa, duas considerações se fazem importantes com relação à abordagem ora empregada. Primeiro, trata-se de um estudo cuja principal fonte são dados secundários. Embora seja feito uso de entrevistas pessoais semi-estruturadas com gestores das empresas escolhidas, a análise da evolução das orientações e escolhas estratégicas se realiza, essencialmente, a partir dos relatórios anuais das organizações. Neste sentido, o papel das entrevistas foi o de oferecer contribuições complementares às análises dos relatórios, ano a ano.

A produção dos Relatórios Anuais, nas companhias investigadas, inclui entrevistas com executivos, definição da estrutura e dos acontecimentos de destaque, de cada período, e a apuração dos indicadores de performance, que é feita durante todo o ano. São utilizados instrumentos de organização da informação, no qual as áreas vão arquivando seus dados, com diferentes periodicidades, para serem consolidados no final do ano ou no início do ano subsequente. Os relatórios anuais permitem uma visão global das companhias, e, ao mesmo tempo, também uma visão específica, uma vez que o trabalho envolve pesquisa e aprofundamento dos temas levantados em cada uma de suas áreas. A gerente de Comunicação Corporativa da Natura, Cynthia Rosenberg (ETHOS, c2007), afirma que o documento, depois de consolidado, é usado no dia-a-dia da companhia, por exemplo, no planejamento das áreas e como referência, por conter dados que não existem em qualquer outra fonte.

Assim, utilizando dados secundários, o presente estudo procura superar uma limitação das pesquisas em organizações, qual seja, as restrições de acesso às empresas e, ainda a dificuldade em identificar os informantes adequados para responder às pesquisas (VAN BRUGGEN; LILIEN; KACKER, 2002). A segunda consideração diz respeito ao caráter longitudinal da pesquisa. Foram analisados dez anos de relatórios anuais, nos quais foi possível verificar tanto as variações nas orientações estratégicas das empresas quanto as mudanças no cenário competitivo em que se incluíam as empresas.

Dada a extensão das análises e a necessidade de entender profundamente as realidades internas das organizações investigadas, o número de companhias estudadas deveria ser limitado. Assim, optou-se por trabalhar com duas organizações de diferentes setores importantes para o contexto empresarial brasileiro, dentro dos quais foram escolhidas empresas com performance de mercado superior e desempenho destacado no cenário nacional. A seguir, são apresentadas as etapas da pesquisa, bem como os critérios para seleção dos setores e das empresas.

3.1 ETAPAS DA PESQUISA

A Figura 4 apresenta uma visão geral das etapas do processo de pesquisa que originou a presente tese de doutorado. Uma vez que se trata de um estudo interpretativo, o trabalho de coleta dos dados privilegiou a triangulação de técnicas de pesquisa (análise documental, entrevistas, análise de campanhas), no sentido de incrementar o grau de confiabilidade¹ dos achados e interpretações (WALLENDORF; BELK, 1989). A triangulação tem sido considerada como um processo de uso de múltiplas percepções para clarificar significados, verificando a repetição de observações ou interpretações (MILES; HUBERMAN, 1994). Apesar disto, as observações ou interpretações não são perfeitamente repetidas. Assim

¹ Do termo, em inglês, “trustworthiness”. Não se trata aqui da confiabilidade de medidas, utilizada nas pesquisas quantitativas, mas sim da integridade dos procedimentos metodológicos adotados.

sendo, a triangulação serve, também, para trazer novas interpretações, apresentar representações congruentes e clarear significados através da identificação de diferentes maneiras em que o fenômeno está sendo percebido (STAKE, 1994). O objetivo é procurar evidências convergentes, oriundas de tantas fontes quantas seja possível analisar.

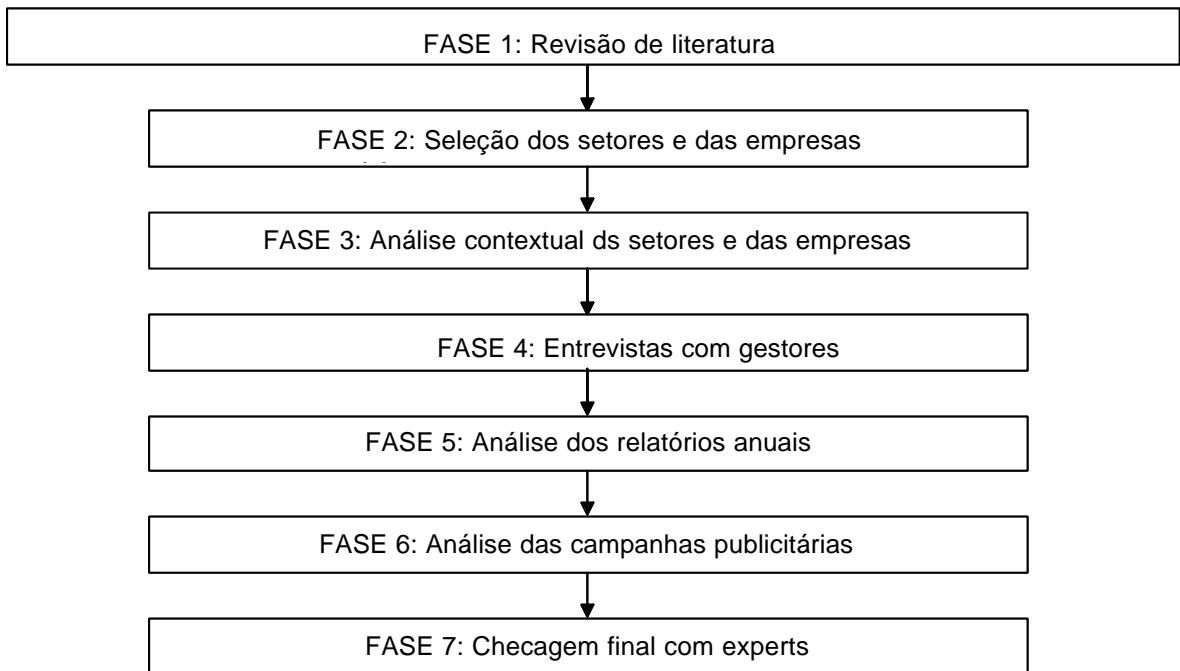


Figura 4 - Fases da pesquisa

3.1.1 Fase 1: delimitação e familiarização com o objeto de estudo

A pesquisa se inicia a partir da revisão da literatura, buscando sustentação teórica para o trabalho a ser realizado. A elaboração de um protocolo inicial de pesquisa, constituído por um conjunto de questões orientadoras da pesquisa é o passo seguinte. Nesta fase, foi realizado um esforço de revisão de literatura e uma varredura de artigos sobre orientações estratégicas.

A revisão bibliográfica desta primeira etapa serviu para compreender a natureza do problema e para delimitar os objetivos da presente pesquisa. Entendendo a questão estratégica como um tema complexo, que se presta a diferentes entendimentos, foi necessário estabelecer as bases conceituais sobre as quais repousaria o esforço de pesquisa posterior, bem como foi preciso

delimitar o escopo da pesquisa. Assim, a revisão bibliográfica não esteve focada tão somente nas escolhas ou nas orientações estratégicas das empresas, mas também na relação entre a formulação estratégica, a cultura organizacional e a implementação. Finalmente, foram os resultados deste esforço inicial que apontaram para a importância de se estudar a combinação de orientações estratégicas em suas eventuais relações com a performance das empresas.

3.1.2 Fase 2: seleção dos setores e das empresas participantes

Para a realização deste estudo, foram analisados dois setores da indústria nacional. A escolha dos segmentos foi realizada em função de sua representatividade e relevância para o mercado nacional e em razão da possibilidade de acesso aos dados necessários para a realização desta tese. Optou-se, primeiramente, por setores onde as empresas de melhor performance tivessem expressiva atuação nacional, desenvolvendo suas escolhas estratégicas no país, não devendo obedecer a diretrizes de *headquarters* internacionais. Além disso, buscou-se estudar empresas e setores substancialmente diferentes entre si para enriquecer a análise dos dados e buscar semelhanças e diversidades nas orientações estratégicas analisadas em distintos contextos competitivos. Desta forma, foram identificados setores potenciais através da análise de publicações e *rankings* das maiores empresas do país. Após uma extensiva pesquisa, foram selecionados os setores siderúrgico e de cosméticos, higiene e perfumaria.

Por se tratar de um estudo de natureza qualitativa, a relação entre orientações e escolhas estratégicas, e a performance não seria acessada por meio de testes estatísticos, sendo inviável trabalhar apenas com um setor, como no caso do estudo de Noble, Rajiv e Kumar (2002), que analisaram os maiores *players* da indústria varejista americana. Assim, fez-se necessário escolher dois setores diversos para, a partir disto, analisar as empresas de alta performance. Tendo a performance superior como ponto de partida, foi possível analisar a combinação, ao longo do tempo, de orientações e escolhas estratégicas que

contribuíram, juntamente com outros fatores contextuais, para o desempenho superior de mercado.

Como foi colocado, a performance superior deve ser um ponto de partida. As medidas de desempenho são as mais diversas, variando entre objetivas e subjetivas (SAMPAIO, 2000). Optou-se, então, por adotar medidas objetivas. Assim foram escolhidas empresas com faturamento superior a R\$ 3,5 bilhões, lucratividade superior a R\$ 600 milhões e crescimento do faturamento em vendas, em 10 anos, tenha sido superior a 6 vezes. Além disto, as empresas escolhidas deveriam ter ampla visibilidade no cenário econômico e mercadológico brasileiro, aferido por prêmios conquistados, tais como “empresa mais admirada do país” (Carta Capital e Interscience). Dados os setores e os critérios de seleção, foram analisadas as seguintes empresas: Grupo Gerdau e Natura Cosméticos S. A., doravante, no presente trabalho, simplesmente referido como Gerdau e Natura, respectivamente.

Tabela 1 - Indicadores de performance Gerdau

Indicadores de performance	Gerdau
<i>Faturamento</i>	<i>R\$ 27,5 bilhões</i>
<i>EBITDA</i>	<i>R\$ 5,3 bilhões</i>
<i>Lucratividade</i>	<i>R\$ 3,5 bilhões</i>
<i>Crescimento em vendas</i>	<i>11 vezes</i>

Tabela 2 - Indicadores de performance Natura

Indicadores de performance	Natura
<i>Faturamento</i>	<i>R\$ 3,9 bilhões</i>
<i>EBITDA</i>	<i>R\$ 645,5 milhões</i>
<i>Lucratividade</i>	<i>R\$ 460,8 milhões</i>
<i>Crescimento em vendas</i>	<i>6 vezes</i>

3.1.3 Fase 3: análise contextual dos setores e das empresas

Após a seleção dos setores e das empresas participantes do estudo, foi conduzida uma extensiva análise contextual destas indústrias e companhias. Esta análise foi levada a cabo a partir da pesquisa em publicações de negócios (NOBLE; RAJIV; KUMAR, 2002) e de notícias na mídia envolvendo as empresas durante os anos do estudo. A análise compreendeu notícias entre 1997 e 2006,

com média de cerca de 200 laudas por empresa, totalizando aproximadamente 400 laudas analisadas e categorizadas.

O objetivo desta fase foi o de contextualizar os setores e sua importância para a economia nacional. Da mesma forma, foi possível verificar os movimentos dos competidores em cada um dos setores, entendendo os padrões de atuação das empresas nestes setores. Assim, a análise contextual permitiu levantar expectativas sobre o tipo de orientação estratégica dominante em cada indústria. Por último, a análise setorial permitiu situar as empresas analisadas em seus ambientes competitivos, verificando sua evolução histórica no mercado, especialmente ao longo dos últimos dez anos.

3.1.4 Fase 4: entrevistas com gestores

Após a seleção das empresas e o entendimento de seu ambiente competitivo, procurou-se ouvir os responsáveis por parte da formulação estratégica de cada uma delas. Nesta fase, foram realizadas entrevistas em profundidade com Diretores das duas empresas escolhidas. As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro semi-estruturado, partindo de uma pergunta inicial, a partir da qual foi desenvolvida a conversa. A pergunta versou sobre as orientações estratégicas adotadas pelas respectivas empresas.

Em cada uma das empresas foi entrevistado pelo menos um diretor, ocupante de cargos importantes para o marketing e/ou o planejamento estratégico, um gerente de nível médio, responsável por implementar projetos estratégicos e um profissional que tivesse contato direto com clientes. Na Gerdau, foi entrevistado o Presidente e CEO da empresa, o gerente de economia e negócios, e um representante da área comercial. Na Natura, participaram o Diretor de Marketing e Inovação, o Diretor de Planejamento Estratégico e uma promotora que coordena mais de 700 consultoras, no estado de Santa Catarina. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos. No total, foram mais de 250 minutos de gravação, totalizando mais de 100 páginas com suas transcrições.

A técnica de entrevista em profundidade coloca o pesquisador em uma posição de escuta ativa, e também permite que os informantes construam suas próprias respostas a partir de seus pressupostos e daquilo que eles entendem sobre as orientações estratégicas das empresas onde trabalham. Neste sentido, a entrevista com os gestores foi um instrumento que permitiu desvelar um conjunto de frases que remetiam a orientações e escolhas estratégicas diversas. Estas frases foram fundamentais para a posterior análise dos relatórios, fornecendo diretrizes sobre as quais foram codificadas as diferentes orientações estratégicas que se fizeram presentes em cada uma das empresas em questão.

3.1.5 Fase 5: análise dos relatórios anuais

Os relatórios anuais se constituíram na principal fonte de dados desta pesquisa. Apesar da importância das etapas anteriores, no sentido de situar o pesquisador no contexto de cada setor, bem como para estabelecer um entendimento inicial sobre as orientações estratégicas de cada companhia, foi a partir dos relatórios que as orientações e escolhas estratégicas foram efetivamente acessadas.

O uso de documentos como relatórios anuais e cartas aos acionistas, em pesquisas em organizações, busca superar as dificuldades de acesso a empresas, bem como a já referida dificuldade em identificar os informantes mais aptos para responder às questões de pesquisa (VAN BRUGGEN; LILIEN; KACKER, 2002). Para Noble; Rajiv e Kumar (2002), estes documentos são veículos privilegiados para se comunicar a imagem e as estratégias das empresas, por trás dos quais há um trabalho cuidadoso de gerentes e diretores seniores. Por conterem informações relevantes, os relatórios anuais e as cartas aos acionistas podem ser usados para encontrar evidências acerca de diversos temas estratégicos para as empresas, desde a aprendizagem organizacional (BARR; STIMPER; HUFF, 1992) até as estratégias corporativas (BOWNMAN, 1978), passando pela orientação para o cliente (JUDD; TIMS, 1991).

Foram analisados dez anos de relatórios anuais – de 1997 a 2006 – das duas empresas, com média de cerca de 120 páginas por relatório. No total, foram analisadas mais de 2400 páginas de relatórios, durante o período decorrido entre os meses de junho e setembro de 2007. Para a coleta das frases dos documentos, foram elaboradas tabelas de codificação, de maneira a alocar as sentenças nas diferentes orientações estratégicas observadas, a partir da revisão de literatura e das fases iniciais da pesquisa. Assim como na pesquisa realizada por Noble, Rajiv e Kumar (2002), para que uma sentença pudesse representar uma orientação ou escolha estratégica, ela deveria representar “ações concretas” realizadas pelas empresas e não apenas desejos ou planos. Os parágrafos com as frases representativas de cada orientação foram copiados para um arquivo único, e devidamente identificados no texto original, no processo de análise de conteúdo, de modo a facilitar a análise de discurso. Ao final de cada relatório, foi feita uma análise geral do texto, procurando classificar a orientação dominante daquele documento, de maneira a traçar uma evolução no tempo, para cada uma das empresas.

3.1.6 Fase 6: análise de campanhas publicitárias

Com o intuito de ampliar a triangulação de fontes de dados e incrementar a qualidade dos achados da pesquisa, foi realizada a análise das campanhas publicitárias de cada uma das empresas. Esta etapa ocorreu após a identificação das orientações estratégicas das companhias e serviu para confirmar ou mesmo contradizer estas orientações.

Uma campanha publicitária comunica o que vem a ser o posicionamento atual da empresa. As decisões associadas a uma campanha envolvem uma série de questões estratégicas, tais como seleção do público-alvo, objetivos da comunicação, meio e mensagem (SHIMP, 2001). Assim, as peças de cada campanha podem ter muito a dizer sobre a orientação de determinada empresa, desde o produto escolhido para ser anunciado, até a estrutura da mensagem, passando pelos canais selecionados para enviar esta mensagem.

Da mesma forma que os relatórios anuais, as campanhas publicitárias foram submetidas a análises de conteúdo e de discurso. Foram analisadas mais de 40 peças em 30 campanhas, durante os dez anos contemplados pela pesquisa.

3.1.7 Fase 7: checagem dos resultados

Após a estruturação dos resultados, uma versão esquemática dos mesmos foi submetida a um painel de *experts* em estratégia e aos próprios respondentes da primeira fase da pesquisa. Este procedimento foi realizado com o objetivo de assegurar a validade dos resultados (GASKELL; BAUER, 2002).

Foram consultados quatro especialistas, sendo dois acadêmicos e dois praticantes. Em grande parte das consultas houve concordância com os resultados da pesquisa. Foram especialmente explorados aqueles casos em que houve discrepâncias entre os resultados e as opiniões dos especialistas e entrevistados, de maneira a entender os motivos de tais discordâncias.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

O processo de pesquisa levado a cabo neste estudo implicou diversas fases de coleta de dados. A cada fase, no entanto, os dados foram organizados e analisados de maneira a fornecer o suporte necessário para a fase seguinte. As principais técnicas de análise de dados foram a Análise de Conteúdo (AC) (BARDIN, 1977), utilizada nas Fases 1, 4, 5 e 6, e a Análise de Discurso (AD) (GILL, 2002), utilizada nas Fases 5 e 6 da investigação. Para tanto, foram utilizados dados textuais e gráficos, bem como as fotos das campanhas publicitárias. Assim, as entrevistas em profundidade que haviam sido gravadas foram devidamente transcritas, de maneira a possibilitar esta análise.

A Análise de Conteúdo é um dos procedimentos de análise de dados mais utilizados em pesquisas qualitativas. Realiza-se uma categorização dos elementos do texto, de maneira sistemática e objetiva, possibilitando um ordenamento do material oriundo das transcrições (BARDIN, 1977). Nos momentos iniciais da organização e estruturação deste material, a análise de conteúdo não explora as sutilezas de um texto, pois, ao focalizar freqüências, acaba por descuidar de sutilezas e questões mais latentes (BAUER, 2002).

Para a definição das categorias analíticas, foi utilizada a análise de conteúdo de acordo com o modelo misto (LAVILLE; DIONE, 1999), que permite que categorias sejam selecionadas inicialmente a partir do ponto de vista teórico, mas também que sejam modificadas a partir do que a análise aporta. A análise de conteúdo foi realizada sobre os dados das entrevistas em profundidade, dos relatórios anuais e dos textos publicitários, através da seguinte seqüência de passos:

- a) transcrição das entrevistas e preparo das informações, com elaboração de categorias prévias, a partir da revisão de literatura;
- b) leitura do material obtido, com o intuito de obter uma compreensão geral dos dados;
- c) recorte dos conteúdos em elementos que pudessem ser agrupados em categorias, com o intuito de se levantar pontos que, assim recortados, constituíssem as unidades de análise e de classificação;
- d) identificação de unidades de análise, tendo como foco o fenômeno pesquisado;
- e) classificação das unidades em categorias; e, enfim,
- f) descrição das categorias.

Assim, o material textual foi lido e codificado em categorias de análise. Em todas as fases, houve categorias que já haviam sido teoricamente definidas em etapa anterior (e.g., a da orientação para mercado) e categorias que surgiram com a análise dos textos (e.g., a da orientação para sustentabilidade). Durante a leitura dos textos, os parágrafos que contivessem frases representativas de cada

categoria foram manualmente assinalados. Posteriormente, cada categoria deu origem a um documento composto em um arquivo do software *MS-Word*, para onde foram copiados os parágrafos com as referências de sua origem, de maneira a facilitar a posterior análise de conteúdo.

Na Fase 5, a da análise dos relatórios anuais, foram identificadas sete categorias, que remetem às orientações e escolhas estratégicas das empresas. São elas:

- orientação para o cliente;
- orientação para mercado;
- orientação para vendas;
- orientação para competição;
- orientação para tecnologia;
- orientação para produção;
- orientação para sustentabilidade.

Durante a análise das campanhas publicitárias, as categorias encontradas nas Fases 4 e 5 foram utilizadas como ponto de partida. Nesta etapa, não emergiu qualquer nova categoria, porém foi possível confrontar aquelas existentes em um novo nível de discurso, direcionado para o estímulo da demanda, para fortalecer a marca e para disseminar as crenças das companhias. Assim, foi possível, através da análise de conteúdo, identificar as categorias mais presentes nos três principais níveis de discurso aqui verificados: (1) a fala dos gestores, direcionada diretamente para o pesquisador; (2) os relatórios anuais, voltados para os *stakeholders* e para o público com interesse imediato nas ações das empresas; e (3) as campanhas publicitárias, voltadas para os clientes atuais e para potenciais clientes das organizações.

Com vistas a suprir as mencionadas lacunas existentes na análise de conteúdo (BAUER, 2002), o estudo utilizou a análise de discurso nas etapas de análise dos relatórios anuais e das campanhas publicitárias. Tal técnica tem como aspecto principal o fato de ser interpretativa, exigindo sensibilidade e intuição do

pesquisador, tendendo a abranger não só a leitura das transcrições como as percepções e sentimentos acumulados ao longo de todo o processo de pesquisa (SPINK; LIMA, 2000).

Assim sendo, a análise de discurso foi utilizada de acordo com os pressupostos de Gill (2002), buscando compreender o texto em seu contexto próprio, dentro da dinâmica de cada um dos setores analisados, a partir dos objetivos desta investigação. Na presente pesquisa, a análise de discurso procurou identificar:

- a) características da retórica: estrutura textual, meio e mensagem utilizados para comunicar;
- b) características do discurso empregado: recebendo especial atenção as contradições, as ênfases empregadas, as associações promovidas entre temas e a ordem de apresentação dos fatos nos documentos;
- c) significados implícitos e detalhes mais sutis dos documentos;
- d) variações no estilo de acordo com o contexto de mercado e com a posição competitiva das empresas.

Através destes recursos, foi possível buscar com mais clareza entender o contexto em que foram manifestadas as afirmações levantadas na análise de conteúdo, verificando as ligações existentes entre os temas. Da mesma forma, a análise de discurso permitiu confirmar e ajustar a estruturação levantada na análise de conteúdo, através de uma análise da adequação das classificações. Por fim, a análise de discurso foi o principal momento onde foram realizadas as interpretações e onde se pôde compreender as possíveis relações entre as diferentes orientações estratégicas e a performance superior das empresas em questão.

3.3 CONFIABILIDADE E VALIDADE NA PESQUISA QUALITATIVA

A confiabilidade de um estudo diz respeito à consistência dos procedimentos de pesquisa e dos instrumentos utilizados, enquanto a validade refere-se à capacidade de a investigação refletir a realidade (MALHOTRA; 2001). Ao contrário das pesquisas de orientação positivista, os estudos orientados pelo paradigma interpretativista não buscam generalizações ou relações causais, mas sim a compreensão em profundidade de um determinado fenômeno em seu contexto social (LINCOLN; GUBA, 1985). Assim, validade e confiabilidade estão muito mais ligadas à integridade dos procedimentos metodológicos e das interpretações do pesquisador do que propriamente às medidas e aos resultados obtidos (WALLENDORF; BELK, 1989).

A literatura aponta alguns procedimentos que ajudam a conferir confiabilidade e validade à pesquisa qualitativa. Diversos deles foram seguidos na presente investigação e são apresentados abaixo.

3.3.1 Medidas para a garantia da confiabilidade

- a) utilização de diversas fontes de evidência: para acessar as orientações e escolhas estratégicas das empresas, foram utilizadas entrevistas com gestores, relatórios anuais e campanhas publicitárias;
- b) triangulação de informações: as diferentes fontes de dados foram complementares umas às outras, buscando evidenciar contradições, diferenças e evoluções em cada uma delas;
- c) medidas para evitar distorções e vieses durante as entrevistas: ao final das entrevistas, foi realizada uma recuperação dos principais tópicos citados ao longo da conversa, a fim de confirmá-los com o entrevistado (GODOY, 1995);
- d) coleta de materiais adicionais: para utilização e consulta, foram coletados materiais diversos, como reportagens de imprensa, declarações das companhias em seminários e congressos, artigos acadêmicos, relatos pessoais e anotações;

- e) “Audit trail”: medida que consiste em recorrer às gravações e transcrições ao longo da análise e interpretação para averiguar características e informações do discurso dos informantes, como carácter positivo ou negativo da manifestação, tom de voz empregado, etc.;
- f) manutenção de registros de campo: anotações de campo regulares, de forma a constituir uma memória escrita do processo de pesquisa.

3.3.2 Medidas para a garantia de validade

- a) submissão de uma primeira versão do relatório a outros pesquisadores;
- b) submissão dos resultados a respondentes de pesquisa: com vistas à validação dos resultados junto a entrevistados.

O quadro seguinte resume às técnicas utilizadas na pesquisa, com o intuito de garantir sua validade.

Teste	Técnica utilizada	Fase que ocorre nesta pesquisa	Ocorrência nesta pesquisa
Validade do construto	Uso de múltiplas fontes de evidencia	Coleta de dados	Sim
Validade Interna	Uso de padrões teóricos de análise Explicação por resultado obtido	Análise dos dados	Sim
		Análise dos dados	Sim

Quadro 2 - Medidas de garantia de validade

4 RESULTADOS

4.1.Considerações sobre o mercado mundial de aço e sobre a siderurgia brasileira

O mercado de aço atravessa um momento histórico, em função do crescimento que esta área da economia vem apresentando, nos anos mais recentes, e das turbulentas mudanças que estão ocorrendo no setor. A capacidade mundial de fabricação de aço atingiu níveis nunca antes alcançados. Ocorreram mudanças significativas na distribuição geográfica da produção, com forte redução na participação dos países desenvolvidos. O preço do aço atingiu novos patamares, ainda mais altos. Porém, ao mesmo tempo, há um forte aumento dos preços dos insumos básicos do setor (IBS, 2007).

As companhias siderúrgicas, em todo o mundo, têm obtido ganhos de produtividade, em especial nos países em que o setor foi privatizado. Houve um reposicionamento e uma valorização das empresas nos mercados de capitais, em função das melhorias em produtividade, na gestão e nos resultados alcançados. O setor siderúrgico encontra-se em um processo de consolidação, e as companhias precisam realizar vultosos investimentos para garantir seu posicionamento no mercado global.

No cenário global, a China vem se destacando como maior produtor e exportador mundial, chamando a atenção pela velocidade com que seus indicadores de produção evoluem. Neste sentido, um elemento condicionador da boa performance do setor siderúrgico gira em torno da manutenção das taxas de crescimento da economia chinesa (OZÓRIO, 2006).

Segundo o Instituto Brasileiro de Siderurgia (2006), o PIB da China crescerá, em média, 8,3% ao ano, no período de 2005 a 2010, que é uma taxa inferior à do seu crescimento médio, de 9,5% ao ano, de 1978 a 2004. No ano de 2003, pela primeira vez, os volumes de aço brasileiro exportados para a China ultrapassaram as vendas destinadas aos EUA, deixando claro que uma redução no crescimento da economia chinesa poderia afetar a performance das siderúrgicas brasileiras.

A indústria siderúrgica mundial é uma atividade que, a despeito do lento crescimento de sua produção, vem sendo marcada por alterações relevantes, no que diz respeito ao *mix* de produtos e ao deslocamento geográfico. No longo prazo, as preocupações das empresas têm sido concentradas no binômio *redução de custos / enobrecimento do produto*. No presente momento, a situação da siderurgia mundial é altamente turbulenta, em função da combinação de uma forte variação de preços com uma intensificação dos mecanismos protecionistas.

Apesar deste contexto de turbulência e de grande instabilidade, algumas características estruturais da siderurgia podem ser consideradas como sendo primordiais e também como menos suscetíveis a alterações (DE PAULA; FERRAZ; IOOTTY, 2002). São elas:

- a) *alterações no mix de produtos*: o enobrecimento é uma tendência da siderurgia mundial, não apenas ampliando a relevância relativa dos laminados planos na produção mundial, mas também com o crescimento significativo de laminados de alto valor agregado, como chapas galvanizadas e aços inoxidáveis;
- b) *taxa de crescimento da produção*: lento crescimento, combinado com grande distribuição entre os países. Cada vez mais a produção desloca-se para os países da base do Pacífico principalmente para a China;
- c) *nível do esforço tecnológico*: a indústria siderúrgica apresenta menores índices de gasto na relação entre Pesquisa e Desenvolvimento e o faturamento resultante de tais investimentos, em comparação com indústrias de outras atividades. E isto é compatível com a maturidade da atividade, sendo pouco freqüentes as inovações radicais;
- d) *motivações do processo de consolidação*: refere-se ao fato de a siderurgia constituir um elo importante em algumas cadeias produtivas, e de alguns de seus importantes fornecedores e consumidores serem não apenas mais concentrados, mas também de estarem promovendo um processo de consolidação mais intenso;
- f) *variações regionais do processo de consolidação*: este processo é mais intenso na Europa Ocidental, onde se percebe claramente que as fusões são a forma prioritária da alteração patrimonial em empresas

que industrializam aços planos, e as aquisições, em aços longos. Nos Estados Unidos, no longo prazo, observa-se uma desconcentração, sendo que, em um período mais recente, de poucos anos, as siderúrgicas estrangeiras vêm desempenhar um papel ativo, tanto como vendedoras, quanto como compradoras. Na Ásia, observa-se uma incipiente internacionalização e também megafusões, que podem vir a alterar o ritmo relativamente lento da consolidação, neste continente;

- g) *intensidade de políticas públicas*: o envolvimento do setor público com o setor siderúrgico vem diminuindo, desde o final da década de 1980, até mesmo em função das privatizações efetuadas neste setor;
- h) *mecanismos de apoio público à siderurgia*: a partir do exame das experiências norte-americanas e européias, pode-se concluir que os Estados vêm concedendo subsídios às atividades do setor, com vistas à realocação e ao retreinamento da mão-de-obra, a maiores níveis de atividades em Pesquisa e Desenvolvimento, e também a melhoramentos ambientais. Benefícios fiscais são distribuídos para a construção de novas plantas industriais e para evitar a desativação de usinas já em operação. Neste último caso, os governos aumentam a já substancial barreira de saída de uma empresa siderúrgica.

4.1.2 O Setor Siderúrgico Brasileiro

O Brasil é o décimo maior produtor de aço do mundo. Possui um parque industrial que conta com 25 usinas, presentes em 9 Estados da federação e administradas por 8 grupos empresariais. A capacidade instalada é de 37 milhões de toneladas de aço bruto por ano, o que corresponde a 95% da demanda interna. O faturamento do setor, em 2006, foi de R\$ 54,4 bilhões e o número de pessoas com empregos diretamente relacionados à siderurgia é de 111.557 (IBS, 2007).

As companhias siderúrgicas no Brasil vêm experimentando um importante crescimento, em especial, a partir de 1994. Este foi o primeiro ano de atuação da siderurgia brasileira totalmente privatizada, quando foi iniciado um programa de investimentos de mais de US\$ 13 bilhões, visando a atualização tecnológica do parque produtivo (IBS, 2007). Segundo levantamentos realizados pelo Instituto Brasileiro de Siderurgia (2006), para o período de 2005 a 2010, estão programados novos investimentos em expansão da capacidade, que montam a US\$ 12,5 bilhões, e que devem gerar um incremento de 66% da capacidade produtiva, voltada à oferta para o mercado externo.

As empresas do setor siderúrgico nacional têm apresentado, nos anos mais recentes, uma contínua valorização de seus ativos. As razões para tamanho crescimento concentram-se nos investimentos feitos em modernização e em aumento da capacidade instalada, nos movimentos de privatização e nos elevado níveis de consumo mundial do aço. Além disto, alguns fatores macroeconômicos, tais como a redução das taxas de desconto para empresas brasileiras, também contribuíram para este processo (OZÓRIO, 2006).

Também deve ser destacada a flagrante vantagem competitiva de custos de aquisição de insumos das companhias nacionais. Além disto, as abundantes reservas brasileiras de minério de ferro, que é a principal matéria-prima na produção de aços pelo processo tradicional (em alto-forno), são as de mais elevado teor de ferro contido do mundo, podendo chegar a 68%. Em países como a Austrália, que é o segundo maior exportador mundial, atrás apenas da China, dificilmente este nível ultrapassa teores de 54%. Da mesma forma, os reduzidos valores de frete beneficiam as empresas estabelecidas no Brasil (OZÓRIO, 2006).

Assim como os investimentos em modernização, os baixos custos de aquisição da matéria-prima também permitem que as siderúrgicas brasileiras produzam aço de qualidade, de forma eficiente e a custos competitivos, para entrega em qualquer lugar do mundo. Esta vantagem competitiva tem conferido, a algumas siderúrgicas brasileiras, margens operacionais superiores a 40% (EBITDA/Receita), enquanto, em outros países, este patamar dificilmente supera os 20%.

Os setores da economia que representam o maior impacto nas vendas do mercado siderúrgico, tais como o da construção civil e o de infra-estrutura,

demonstraram sinalizações bastante favoráveis no período mais recente de poucos anos. O setor da construção civil já vem se beneficiando das melhores condições experimentadas pela população em geral para a aquisição de imóveis residenciais, comerciais e industriais. Taxas de juros em queda, maior disponibilidade de crédito, alongamento dos prazos de financiamento e menor carga tributária sobre produtos siderúrgicos estão entre os fatores que recentemente mais impulsionaram o crescimento do volume de operações de crédito imobiliário no Sistema Financeiro Nacional. O elevado déficit habitacional brasileiro, a população relativamente jovem, um grande número de construtoras e incorporadoras imobiliárias altamente capitalizadas após as diversas ofertas públicas iniciais de ações (*IPO*, na sigla em inglês) na Bolsa de Valores de São Paulo, entre outras características, contribuem para a configuração de um cenário positivo. Além disto, a baixa participação das instituições financeiras privadas na concessão de crédito imobiliário e o aumento dos níveis de emprego formal e da renda média do trabalhador são fatores que fundamentam um cenário positivo para a construção civil. Ocorreram também aportes financeiros e estímulos governamentais para a realização de investimentos na área de infra-estrutura, uma vez que há a necessidade de pesados investimentos nos setores de energia, estradas, portos e aeroportos nos próximos anos (IBS, 2007).

4.2 GRUPO GERDAU

Gerdau é o grupo siderúrgico líder na produção de aços longos nas Américas. Suas 39 usinas estão localizadas no Brasil, Estados Unidos, Canadá, Argentina, Uruguai, Chile, Colômbia, Peru, Espanha, México, Venezuela, República Dominicana e Índia. As empresas brasileiras que compõem o grupo são a Gerdau Açominas S.A., Gerdau Aços Longos S.A., Gerdau Aços Especiais S.A., e a Gerdau Comercial de Aços S.A. Em 2002, o Grupo Gerdau intensificou sua estratégia de internacionalização, com a aquisição de 68% do controle da Co-Steel, dando origem à Gerdau AmeriSteel Corporation. Em 2006, adquiriu 40% da Corporación Sidenor, que é a principal produtora de aços especiais da Espanha, a

Sheffield Steel, nos Estados Unidos, e estabeleceu uma *joint venture* com a Pacific Coast Steel. A companhia fornece aço para os mercados da construção civil, da indústria e da agropecuária, com grande diversidade de produtos e aplicações.

Dada a extensão geográfica dos territórios brasileiro e norte-americano, o que dificulta o transporte e eleva os custos de frete dos produtos siderúrgicos, suas operações são, em sua maioria, descentralizadas e baseadas no conceito de *mini mills*, em que os insumos são comprados localmente e a produção é feita em plantas dimensionadas e localizadas de forma a atender aos mercados locais e a permitir um acesso mais eficiente aos clientes.

O Grupo Gerdau possui 272 unidades industriais e comerciais, além de quatro *joint ventures* e uma empresa coligada. Conta com aproximadamente 36 mil profissionais em seu quadro de pessoal. As ações de suas empresas são negociadas nas bolsas de valores de São Paulo, Nova York, Toronto e Madri, somando uma média diária de negociações de US\$ 60 milhões. O Grupo Gerdau possui mais de 113 mil acionistas.

A capacidade instalada total da companhia é de 23,2 milhões de toneladas de aço por ano, e estes números vêm aumentando anualmente. Em 2007, a Gerdau ocupa a posição de 14º maior produtor mundial de aço bruto. O faturamento atingiu R\$ 21,5 bilhões. O lucro líquido totalizou R\$ 3,5 bilhões.

A empresa atua no segmento de aços longos, tendo a maioria de sua produção gerada por aciarias elétricas (mini-usinas). Seus principais produtos são perfis, tarugos e vergalhões para o setor de construção civil, e arames e cercas para o setor agropecuário. Seu complexo é formado por 33 usinas siderúrgicas, 31 centros de serviço, 21 unidades de transformação e 75 pontos de vendas, concentrados no Brasil, EUA e Canadá. No Brasil, a Gerdau corresponde a 48% do mercado de aços longos.

A Gerdau apresenta margens operacionais acima da média mundial do setor, com exceção de suas operações na América do Norte, onde estas margens são mais baixas. O aço longo, que é o principal produto da empresa, é produzido próximo aos centros consumidores, aproveitando o menor tamanho das unidades produtivas (mini-usinas), e reduzindo custos logísticos, de aquisição de matéria-

prima, de fornecimento de produtos intermediários e de fornecimento de produtos acabados.

O controle acionário é exercido pela Gerdau S.A. e por outras empresas do grupo Gerdau, as quais, por sua vez, são controladas pela família Gerdau Johannpeter. Desde janeiro de 2004, a Gerdau vem desenvolvendo ações para consolidar e aprimorar as práticas de gestão de risco das operações. Segundo o site da empresa, a Gestão Integrada de Riscos (que foi o nome dado a este programa) é uma iniciativa que reforça as melhores práticas de governança corporativa, além de estabelecer, formalmente, o planejamento e a definição das responsabilidades das áreas de Gestão de Riscos, de Processos e de Auditoria Interna. Com a implantação de um sistema integrado, busca realizar um monitoramento mais seguro dos potenciais riscos e dos controles existentes em cada processo do negócio. Abaixo são apresentados os norteadores estratégicos do Grupo Gerdau:

Valores (ênfases em letras maiúsculas, de acordo com a própria companhia):

- CLIENTE Satisfeito;
- SEGURANÇA TOTAL no ambiente de trabalho;
- PESSOAS comprometidas e realizadas;
- QUALIDADE em tudo o que faz;
- EMPREENDEDORISMO responsável;
- INTEGRIDADE;
- CRESCIMENTO E RENTABILIDADE.

4.2.1 Missão

O Grupo Gerdau é uma empresa com foco em **siderurgia**, que busca satisfazer as necessidades dos **clientes** e criar valor para os **acionistas**,

comprometida com a realização das **pessoas** e com o desenvolvimento sustentado da **sociedade**.

4.2.2 Visão

Ser uma empresa siderúrgica **global**, entre as mais **rentáveis** do setor.

4.2.3 Cronologia Gerdau²

1901

Em 16 de Janeiro - João e Hugo Gerdau lançam as bases do Grupo Gerdau com a pequena Fábrica de Pregos Pontas de Paris, em Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

1907

Os negócios de João Gerdau são divididos em dois ramos independentes: Hugo dirige a Fábrica de Pregos Pontas de Paris e seu outro filho, Walter, responde pela Fábrica de Móveis Gerdau, ambas em Porto Alegre. João Gerdau traz para o Brasil a tecnologia do móveis vergados, criada pelo designer austríaco Michel Thonet.

1914

Hugo Gerdau torna-se um dos sócios-fundadores da tradicional Cia. Geral de Indústrias (RS), que deu origem aos fogões Geral.

1930

Os irmãos Hugo e Walter Gerdau, sob a liderança de A. J. Renner, participam ativamente da criação do Centro de Indústria Fabril do Estado do Rio

² Este subcapítulo foi adaptado da matéria fornecida pelo Centro de Documentação e Informação Memória Gerdau.

Grande do Sul, que, futuramente, deu origem à Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul.

1933

A Fábrica de Pregos Hugo Gerdau, Filial Passo Fundo, no Estado do Rio Grande do Sul, expande sua produção com a construção de uma nova planta, que desempenha suas atividades até 1964.

1947

Início das operações no mercado de capitais. A Fábrica de Pregos – a atual *holding* Metalúrgica Gerdau S.A. – passa a negociar ações na Bolsa de Valores de Porto Alegre.

1948

Entrada do Grupo Gerdau na siderurgia.

1957

O crescimento do mercado impulsiona o início das operações da segunda unidade da Riograndens, em Sapucaia do Sul, também no Estado do Rio Grande do Sul.

1962

A produção de pregos cresce com a construção de uma fábrica mais moderna e com maior capacidade, em Passo Fundo, no Estado do Rio Grande do Sul. Hoje, a Gerdau é a maior produtora mundial de pregos, com mais de mil itens à disposição do consumidor, em cem mil pontos-de-venda.

1967

A rota de expansão da Empresa chega à região Sudeste do Brasil, com a Fábrica de Arames São Judas Tadeu, produtora de pregos e arames, no Estado de São Paulo.

1969

Inicia a produção de aço, no Estado de Pernambuco, por meio da siderúrgica Açonorte.

1971

É iniciada a construção da usina Cosigua, no Estado do Rio de Janeiro. Hoje, esta é a maior usina de aços longos da América Latina.

Ingressa no segmento de distribuição de aço, com a Comercial Gerdau, no Estado de São Paulo. Atualmente, esta empresa atende os mercados de aços longos e planos, com 67 filiais e quatro centros de serviço instalados em todo o território nacional.

Assume o controle da Siderúrgica Guaíra, que foi a pioneira na produção de aço no Estado do Paraná. É constituída a Seiva S.A. Florestas e Indústrias, que é voltada para a atividade de reflorestamento.

1980

Marco do início da internacionalização do Grupo, com a Siderúrgica Laisa, no Uruguai.

1981

Lançamento das pedras fundamentais de construção de duas novas siderúrgicas: em março, a Cearense, no Estado do Ceará, e em abril, a usina de Araucária, no Estado do Paraná.

1984

A Cosigua realiza o maior lançamento de ações de uma empresa industrial no País, por meio de três mil agências bancárias e de mais outras cem instituições financeiras.

1988

Inicia a produção de aço no maior pólo siderúrgico do Brasil, no Estado de Minas Gerais, quando vence o leilão de privatização da usina Barão de Cocais.

A capacidade de produção de pregos aumenta significativamente, com a instalação de uma nova fábrica em Sapucaia do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul.

1989

O crescimento internacional avança para o Canadá, com a siderúrgica Courtice Steel, em Cambridge, na província de Ontário.

O Grupo Gerdau chega ao Estado de Bahia, pelo processo de privatização da Usiba.

1991

Numa tentativa de aumentar a proximidade com o cliente e de melhoria da qualidade dos produtos e serviços, são criadas as Unidades de Negócios, Unidades Industriais e Unidades de Apoio

1992

Gerdau começa a produzir aço no Chile, por meio da Siderúrgica AZA.

Arremata a siderúrgica Aços Finos Piratini, em mais um leilão de privatização. Com esta usina, ingressa no segmento de aços especiais, e começa a atender a novos segmentos de mercado, como o da indústria automotiva.

Lança o GG 50, primeiro vergalhão, no Brasil, com marca e garantia de qualidade.

1994

Amplia sua presença no Estado de Minas Gerais, quando adquire a siderúrgica Pains.

É inaugurado o Banco Gerdau, para dar suporte financeiro a seus clientes, fornecedores e prestadores de serviços.

1995

Começa a reestruturação societária do Grupo. Neste processo, que foi concluído em 1997, são incorporadas 28 empresas, e as seis companhias de capital aberto são reduzidas para apenas duas: a Gerdau S.A. e a *holding* Metalúrgica Gerdau S.A. Reforça sua posição no Canadá, com uma segunda planta industrial, a MRM Steel, em Winnipeg, na província de Manitoba.

1997

O Grupo Gerdau associa-se à Açominas, junto com a NatSteel e o Clube de Empregados da Empresa.

Começa a operar na Argentina com sua primeira unidade própria: a laminadora de aços longos Sipsa – Sociedad Industrial Puntana S.A.

1998

Aumenta sua participação no mercado argentino de aços longos, por meio da associação com a laminadora Sipar Aceros S.A.

1999

Inicia a negociar ações na Bolsa de Nova Iorque (NYSE) com a listagem das ações da Gerdau S.A.

Inaugura uma nova siderúrgica no Chile – a Gerdau Aza – com capacidade instalada de 360 mil toneladas de aço por ano.

Assume o controle da AmeriSteel, que é a segunda maior produtora de vergalhões dos Estados Unidos, e terceira, de barras e perfis.

2000

Implanta o Business to Business. É pioneira, no Brasil, na venda de aço pela Internet.

2001

Os grupos Gerdau e Monteferro inauguram, no Estado de São Paulo, a maior fábrica de guias para elevadores da América Latina.

Passa a fazer parte do Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa.

Lançamento da Casa Fácil Gerdau, com uma estrutura em perfis de aço laminado A-36, que é voltada à população com renda mensal de até cinco salários mínimos.

Lançado oficialmente, na Internet, o site da Comercial Gerdau.

Assume o controle acionário da Açominas, pela compra de 17,67% do seu capital social, em leilão promovido pelo Banco Central.

2002

O Grupo Gerdau assume o controle da Siderúrgica Birmingham Southeast, que passa a ser quinta usina da Empresa nos Estados Unidos.

Anuncia um acordo com a empresa Natsteel, de Cingapura, para assumir a sua participação de 24,8% no capital social da Açominas.

Inauguração do Centro de Serviços de Corte e Dobra de Aço Armafer Goiás, que foi a sua primeira fábrica no Centro-Oeste do Brasil, com um investimento de R\$ 5,8 milhões.

Divulga a criação de uma nova estrutura de governança corporativa, composta por um conselho de administração e por um comitê executivo.

O Grupo Gerdau e a Co-Steel anunciam um acordo para a fusão de suas operações siderúrgicas na América do Norte. A nova organização passará a denominar-se Gerdau Ameristeel Corporation, ficando a Gerdau com 67,5% das ações e com o controle da gestão.

Confirma a compra da participação da Natsteel na Açominas, ampliando a sua participação para 78,9% do capital social.

O Grupo Gerdau está entre as dez empresas mais admiradas do país, segundo pesquisa da revista Carta Capital e da Interscience Informação e Tecnologia Aplicada, que analisou cerca de mil empresas de 40 diferentes setores.

O Grupo Gerdau e a canadense Co-Steel concluem a fusão de seus ativos na América do Norte.

Início da negociação de ações no Latibex, na seção dedicada a companhias latino-americanas da Bolsa de Valores de Madri, Espanha.

2003

O Grupo Gerdau assume o controle da usina hidrelétrica Dona Francisca, localizada no centro do Estado do Rio Grande do Sul.

A Gerdau Aços Finos Piratini anuncia a conclusão do investimento de atualização tecnológica do Laminador 1 e do projeto de expansão do parque industrial. Com este investimento, a capacidade do laminador aumentou em 25%, passando de 160 para 200 mil toneladas por ano

O Grupo Gerdau anuncia investimentos de R\$ 110 milhões, na Gerdau Usiba. Este novo programa de atualização tecnológica amplia a capacidade anual de produção de aço em 20%, passando para 600 mil toneladas, e a de laminados em 25%, alcançando a marca de 500 mil toneladas. A capacidade de produção de

ferro-esponja, uma das principais matérias-primas do processo siderúrgico, também é expandida em 33%, chegando a 600 mil toneladas por ano.

O Grupo Gerdau comunica ao mercado sua nova política de dividendos e juros sobre capital próprio, com a mudança na periodicidade da remuneração dos acionistas. Realizado até então semestralmente, o pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio passa a ocorrer a cada trimestre.

O Grupo Gerdau está na lista das 100 empresas mais competitivas da América, segundo a revista América Economia. O ranking da publicação apresenta as companhias da América Latina com maior destaque em termos de desenvolvimento econômico, integração ao comércio internacional e concorrência mundial, entre outras classificações.

O Grupo Gerdau supera um milhão de toneladas de aço produzidas no mês de março, constituindo um número recorde na sua história. Deste total, 56% foram produzidas no Brasil e 44% no exterior.

O Grupo Gerdau anuncia os resultados do primeiro trimestre de 2003, que atingiram um lucro líquido de R\$ 288 milhões, representando um aumento de 128,5%, em relação ao mesmo período, de 2002. Os principais fatores responsáveis pela expansão do lucro líquido são o crescimento do desempenho da Açominas e o aumento nas exportações de aços longos, a partir do Brasil, para os setores da construção civil e da indústria metal-mecânica. A consolidação da canadense Co-Steel, que, em outubro de 2002, fundiu-se com a controlada Americana Ameristeel, também impulsionou os resultados. Já o faturamento, neste ano, chegou a R\$ 3,9 bilhões contra R\$ 2,1 bilhões, em 2002, o que representa uma variação positiva de 91,1%.

A Metalúrgica Gerdau S.A, *holding* do Grupo Gerdau, anuncia a adesão ao nível 1 de governança corporativa da Bovespa, que representa o conjunto de normas de conduta para o mercado de capitais no país.

O grupo realiza uma série de iniciativas em diferentes unidades, buscando certificações de qualidade em seus processos produtivos.

A Comercial Gerdau anuncia a inauguração de novo centro de serviço para o setor da construção civil em Campo Grande (no Estado de Mato Grosso do Sul).

O Grupo Gerdau anuncia investimentos no valor de R\$ 626 milhões, no Rio Grande do Sul. Na Gerdau Aços Finos Piratini, os recursos investidos são focados principalmente na ampliação da capacidade anual instalada de produtos acabados. Na Gerdau Riograndense, o destaque recai sobre o aumento da qualidade da linha de produtos com maior valor agregado, por meio de uma nova linha de produção voltada para o setor agropecuário.

O Grupo Gerdau formaliza a integração de seus ativos no Brasil com os da Aço Minas Gerais S.A. – Açominas – em uma única empresa, que passa a se chamar Gerdau Açominas S.A., e que centraliza todas as operações siderúrgicas da Gerdau no país.

Anuncia o investimento de US\$ 1,2 bilhão na duplicação da usina de Ouro Branco.

O Grupo Gerdau anuncia a aquisição, por US\$ 18 milhões, da Maranhão Gusa S.A. – Margusa, instalada no município de Macabeira, no Estado do Maranhão. Esta aquisição permite ampliar a produção de ferro-gusa, de 230 mil para 430 mil toneladas por ano, e possibilita o suprimento às três siderúrgicas do grupo no Nordeste (Cearense, Açonorte e Usiba) e às siderúrgicas localizadas na América do Norte.

O Grupo Gerdau assina o pré-contrato de compra e venda para assumir os ativos na área de minério de ferro da Companhia Paraibuna de Metais, que, até então, era uma empresa do Grupo Votorantim. O negócio, no valor de US\$ 30 milhões, estabelece a possibilidade de extração própria de minério de ferro, que é um dos principais insumos da indústria siderúrgica.

2004

A Comercial Gerdau inaugura, em Cuiabá, no Estado de Mato Grosso, o centro de serviço de corte e dobra de aço Prontofer. A unidade possui uma capacidade anual para processar cerca de 4,8 mil toneladas de aço, voltadas para atender obras de pequeno e médio portes da Região Centro-Oeste do Brasil.

O Grupo Gerdau anuncia a assinatura do contrato de compra e venda para a aquisição de todos os ativos da Potter Form & Tie Co., com sede em Belvidere, Illinois, nos EUA. Por mais de 30 anos, a Potter Form & Tie Co. tem se mantido

como líder no suprimento de vergalhões cortados e dobrados e de outros materiais para a indústria de concreto armado no Meio-Oeste norte-americano.

A Gerdau Ameristeel Knoxville investe US\$ 12 milhões, em um programa de modernização, no qual garante a plena capacidade de operação da usina, localizada no estado norte-americano do Tennessee.

O Grupo Gerdau assume a liderança entre as siderúrgicas brasileiras, conforme dados do Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS) referentes a 2003. É a primeira vez que o Grupo desponta, na primeira posição, no ranking da IBS. Tal fato resulta principalmente da incorporação da Açominas às demais unidades siderúrgicas do Grupo.

O Grupo Gerdau conquista o primeiro lugar no segmento Metalurgia e Siderurgia das “Empresas mais admiradas do Brasil”, em um estudo desenvolvido pela Revista Carta Capital e pela Interscience.

A Gerdau Ameristeel, que é a empresa responsável pelas operações do Grupo nos Estados Unidos e no Canadá, assina um contrato para assumir quatro usinas produtoras de aços longos da North Star Steel. O negócio também inclui três unidades de transformação de fio-máquina e uma planta industrial produtora de corpos moedores em aço (*grinding balls*) para a indústria de mineração. Com a operação, o Grupo Gerdau amplia sua capacidade instalada na América do Norte em 1,7 milhões de toneladas de aço por ano, passando para 8,3 milhões de toneladas anuais.

A Gerdau Ameristeel inicia a negociação de ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE). Com a emissão de 70 milhões de ações ordinárias, a companhia obteve US\$ 329 milhões. É a primeira captação internacional de recursos pela companhia, através da emissão de ações.

O Grupo Gerdau anuncia investimentos de R\$ 750 milhões para a construção da usina siderúrgica em Araçariguama, no Estado de São Paulo.

A Gerdau Ameristeel anuncia a assinatura do contrato de compra e venda para aquisição de todos os ativos da Gate City Steel, Inc. e da RJ Rebar, Inc., com sede em Indianápolis, Indiana, nos EUA. A Gate City Steel e a RJ Rebar têm se mantido, por mais de 15 anos, como líderes no suprimento de vergalhões

cortados e dobrados, com e sem revestimento de epóxi, no Meio-Oeste e no Sul dos EUA.

O Grupo Gerdau conclui a aquisição dos ativos da North Star Steel.

A Gerdau Ameristeel Corporation, através de sua subsidiária operacional nos Estados Unidos, Gerdau Ameristeel US Inc., adquiriu, da Cargill Incorporated e de suas subsidiárias, os ativos fixos e capital de giro de quatro usinas produtoras de aços longos.

O Grupo Gerdau anuncia a ampliação do seu pólo siderúrgico em Santa Cruz, no Estado do Rio de Janeiro. Os investimentos de mais de R\$ 1 bilhão serão destinados para o aumento da capacidade de produção de aços longos da unidade já existente, a Gerdau Cosigua, e para a construção de uma nova usina de aços especiais, para atender à demanda da indústria automotiva.

O Grupo Gerdau amplia sua atuação internacional para mais um país na América do Sul, a Colômbia. Assina um acordo para tornar-se acionista das empresas Diaco S.A. e Siderúrgica del Pacífico S.A. (Sidelpa), em um processo de aquisição escalonada das participações do Grupo Mayagüez e da The Latinamerican Enterprise Steel Holding, que são os detentores do controle majoritário das citadas companhias.

2005

As ações preferenciais da Metalúrgica Gerdau S.A. passaram a integrar a carteira teórica do índice da Bolsa de Valores de São Paulo (Ibovespa), o que confirma o crescimento da liquidez de seus papéis. Fazem parte deste índice as 55 empresas que têm as ações mais negociadas no mercado. Entre estas, estão as duas companhias abertas do Grupo no Brasil. A Gerdau S.A. é a empresa com o 6º maior peso na composição do Ibovespa.

São publicados pelo Grupo Gerdau os seus Relatório Anual e Relatório Social e Ambiental Brasil de 2004, enfatizando o conceito da busca do desenvolvimento sustentável, ou seja, do equilíbrio entre as áreas econômica, social e ambiental.

É criada a nova área de negócio da Operação Aços Longos Brasil. Entra em atividade a Gerdau Ampliados (GA), que é como passa a ser chamada a nova

área de negócio da Operação Aços Longos Brasil. A criação desta nova área, vinculada ao setor da Construção Civil, ocorre devido ao crescimento e à importância da linha de produtos ampliados, e.g., Telas, Trelças, Estribos, Colunas, Malha POP e Corte e Dobra.

Pela primeira vez, o Grupo Gerdau assume o posto de maior companhia da Região Sul do Brasil, conforme pesquisa divulgada pelo anuário “Grandes e Líderes”. Este levantamento é o resultado de uma parceria entre a Revista Amanhã e a PricewaterhouseCoopers. O estudo lista as 500 maiores empresas da Região Sul do Brasil e as 100 maiores de cada Estado, a partir dos balanços publicados pelas empresas de capital aberto publicados em jornais, considerando o Valor Ponderado de Grandeza.

O Grupo Gerdau consolida o controle acionário da Sipar Aceros, que é uma laminadora de aços longos localizada na Província de Santa Fé, na Argentina, com a aquisição de 35,98% das ações da empresa, elevando a sua posição para 74,44% do capital social da companhia.

O Grupo Gerdau inaugura a nova etapa de expansão da usina siderúrgica Gerdau Aços Especiais Piratini, localizada no município de Charqueadas, no Estado do Rio Grande do Sul, cuja capacidade anual instalada evolui para 500 mil toneladas de produtos acabados.

É anunciada a ampliação de duas usinas siderúrgicas localizadas na Colômbia.

Os Grupos Gerdau, Santander e Executivos Espanhóis anunciam a aquisição da Corporación Sidenor S.A., que é a principal produtora de aços especiais, forjados e fundidos da Espanha. A Sidenor atende principalmente ao mercado europeu, com destaque para a indústria automotiva. Esta nova participação acionária representa a entrada da Gerdau no mercado da União Européia.

2006

O Grupo Gerdau inaugura, em Araçariguama, no Estado de São Paulo, a mais moderna usina siderúrgica produtora de vergalhões do Brasil, a Gerdau São Paulo. Com um investimento de R\$ 500 milhões, a unidade foi projetada para

produzir 900 mil toneladas de aço por ano. A Gerdau São Paulo é a 30ª siderúrgica do Grupo Gerdau nas Américas.

O Grupo Gerdau anuncia a aquisição dos ativos da Callaway Building Products, com sede em Knoxville, Tennessee, nos Estados Unidos. A empresa fornece vergalhões cortados e dobrados à indústria da construção civil no leste dos Estados de Tennessee e Kentucky, e também nos Estados da Carolina do Norte, Virgínia e Geórgia.

A Gerdau Ameristeel anuncia a aquisição da Fargo Iron and Metal Co., com sede em Fargo, Dakota do Norte, nos Estados Unidos. Há mais de 100 anos, a Fargo atende à indústria siderúrgica na área de armazenamento e processamento de sucata.

A Gerdau Guaíra inicia a operação de seu ramal ferroviário, construído em parceria com a América Latina Logística (ALL), o que possibilita o acesso direto da unidade à rede ferroviária, para o escoamento da produção e o recebimento de matérias-primas. Esta operação aumenta a competitividade da unidade, racionaliza custos e amplia a segurança em todo o processo logístico.

O Grupo Gerdau conclui a aquisição da totalidade das ações da Sheffield Steel Corporation, de Oklahoma (EUA). A siderúrgica produz aços longos e vende, anualmente, aproximadamente 550 mil toneladas de aço.

A Gerdau Açominas comemora 20 anos de operação, e anuncia o aumento da capacidade instalada da unidade, passando de 3 para 4,5 milhões de toneladas por ano. Este nível de produção posiciona o Grupo Gerdau em um novo patamar no cenário global da siderurgia, ao ultrapassar a marca de capacidade instalada de 20 milhões de toneladas anuais.

O Grupo Gerdau arremata o controle acionário da Empresa Siderúrgica del Perú (Siderperú) com a compra de 50% do seu capital social mais uma ação.

A Siderperú é a maior siderúrgica do Peru, com vendas anuais de aproximadamente 360 mil toneladas de produtos acabados e com dois mil colaboradores.

A Gerdau Ameristeel anuncia a conclusão de operação de compra do controle acionário da Pacific Coast Steel, uma *joint venture* voltada para o

mercado da construção civil. Fazem parte desta *joint venture* as norte-americanas Pacific Coast Steel (PCS) e Bay Area Reinforcing (BAR), que estão entre as maiores fornecedoras de aço cortado e dobrado dos Estados Unidos.

O Grupo Gerdau anuncia a aquisição de mais 32,4% do capital social da siderúrgica peruana Siderperú, localizada na cidade de Chimbote.

A Sidenor passa a controlar a GSB Acero. A GSB, localizada em Guipúzcoa, na Espanha, produz aproximadamente 200 mil toneladas de aços especiais por ano.

O Grupo Gerdau anuncia a quarta sucessão ao longo de uma história de 105 anos. André Gerdau Johannpeter assume a função de Diretor Presidente (*CEO — Chief Executive Officer*) no lugar de Jorge Gerdau Johannpeter, que estava à frente da presidência do Grupo desde 1983. Simultaneamente, Claudio Gerdau Johannpeter torna-se Diretor Geral de Operações (*COO — Chief Operating Officer*).

O Grupo Gerdau ingressa na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE). Criado em 2005, o indicador reúne as empresas que demonstram alto comprometimento com a responsabilidade social.

O Grupo Gerdau é considerado a empresa com melhor reputação no País. Esta indicação é baseada em uma pesquisa feita pelo Reputation Institute, uma organização reconhecida internacionalmente e presente em 20 países. No Brasil, o estudo analisou as 20 maiores empresas, segundo o seu faturamento bruto. Este ranking foi criado com o objetivo de apontar uma visão geral sobre a reputação empresarial em cada país, ou seja, sobre a capacidade de as empresas gerarem valor para todos os seus públicos: colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores e comunidade.

4.2.4 Evolução das orientações estratégicas da Gerdau

4.2.4.1 Orientação estratégica principal

Por orientação estratégica central, de acordo com a definição de autores que escreveram sobre este tema (NOBLE, RAJIV; KUMAR, 2002; VAN; KIN, 1997; MENGUC; AUH, 2005; GATIGNTON; XUEREB, 1997; MORGAN; STRONG, 1998), entende-se o conjunto dos elementos e princípios da cultura das empresas que norteiam suas ações estratégicas e sua interação com o mercado. A análise dos relatórios anuais, das entrevistas realizadas e das campanhas publicitárias permitiu a compreensão da orientação estratégica central da Gerdau, qual seja, a sua orientação para a produção. Tal orientação destaca-se nas leituras dos relatórios anuais, onde, repetidas vezes ao longo de todo o período analisado, aparecem declarações relacionadas à ênfase que a companhia coloca em seus processos produtivos. Esta presença constante está de acordo com o posicionamento de Menguc e Auh (2005) quanto às orientações estratégicas. Estes autores enfatizam o papel da disseminação das informações que suportam as ações estratégicas das companhias. Abaixo, aparecem alguns depoimentos que explicitam a orientação central da Gerdau.

O Grupo Gerdau produz aço com o compromisso de buscar a eficiência máxima em seus processos industriais. Voltado para alcançar patamares operacionais de classe mundial, investe na atualização tecnológica das plantas industriais, no treinamento contínuo dos colaboradores, na evolução da segurança operacional e na redução de custos (GERDAU, 2002).

Realizamos expressivos investimentos em praticamente todas as plantas industriais e em treinamento e capacitação de nossas equipes. A soma desses fatores tem propiciado significativo crescimento da produtividade, com substancial redução de custos e despesas, possibilitando-nos alcançar importante melhoria na margem operacional (GERDAU, 1998).

Os conceitos de Gerenciamento da Qualidade Total, aplicados a todas as etapas do processo industrial, têm trazido expressivas conquistas de qualidade, produtividade e redução nos custos operacionais em todas as usinas (GERDAU, 2000).

Ao longo dos anos analisados, a ênfase nos processos produtivos foi levada a cabo a partir de diferentes iniciativas, buscando essencialmente ganhos de produtividade e redução de custos, que representa um binômio altamente importante para esta orientação estratégica. Destaca-se, nos relatórios anuais, a

evolução dos índices de produção, que se elevaram substancialmente, e a redução de custos, que foi uma constante.

Na entrevista com o Presidente e CEO atual do Grupo Gerdau, o foco na produção se evidencia ainda mais. Percebe-se, na análise do discurso desta entrevista, a ênfase na confiabilidade da empresa, no cumprimento de prazos e nos processos de qualidade. Os próprios resultados da companhia e os principais fatores que contribuíram para o desempenho atual são citados como sendo sustentados por um modelo de gestão, que é orientado para a produção, e onde o foco está em desenvolver ações e comportamentos focados na excelência operacional. Esta visão de orientações estratégicas, como sendo as direções estratégicas implementadas pelas empresas com a finalidade de criar um comportamento próprio para alcançar performances superiores, está presente na definição de Gatington e Xuereb (1997), e pode ser visualizada nos depoimentos abaixo.

Nós temos um forte foco em operar bem os ativos. Os resultados vêm do sistema de gestão das operações (André Gerdau Johannpeter - Presidente do Grupo Gerdau).

A Gerdau pretende ser percebida como um fornecedor confiável de qualidade, que atende os prazos, e que resolve os problemas dos clientes, quando ocorrem (André Gerdau Johannpeter - Presidente do Grupo Gerdau).

Os principais fatores que contribuíram para o desempenho atual da empresa são: o sistema de gestão, que é ser bom operacionalmente; então, à medida que a gente cresce e compra empresas, nós replicamos nosso modelo de gestão destas novas operações em padrão mundial (André Gerdau Johannpeter - Presidente do Grupo Gerdau).

A julgar pela linguagem utilizada nos relatórios, percebe-se uma congruência entre a forma de se expressar da companhia e a sua orientação estratégica central. No discurso que a companhia emprega, podem ser evidenciadas características muito próximas àquelas que deseja possuir enquanto empresa. Assim, o texto empregado nestes relatórios busca sempre ser objetivo, consistente e respaldado por números que demonstrem a solidez e a força da companhia.

Outro ponto que chama a atenção, quando se analisa as orientações estratégicas da Gerdau, é o grau de confiança que a companhia tem em seu modelo de negócios e em seus processos de gestão. O Grupo conseguiu

desenvolver uma cultura sólida e forte, focada na eficiência, na qualidade e na produção, mas que, ao mesmo tempo, consegue ser adaptativa e flexível nas relações com o mercado e com seus clientes. Assim se configura a base de seus planos de expansão e de internacionalização. Pautada pela otimização dos processos, e buscando sempre o aumento da produtividade e a redução de custos, a Gerdau replica o seu modelo de gestão na aquisição de novas unidades. Compra ou faz parcerias com empresas onde possa implantar sua cultura orientada para a produção, e necessariamente é o que ocorre. Ademais, a própria aquisição, de certa forma, é uma ação orientada para a produção, uma vez que busca a expansão da capacidade produtiva da companhia. Desta forma, a ênfase na produção e na ampliação da capacidade instalada permeia o discurso e os planos de expansão da companhia, demonstrando as percepções, predisposições, motivações e desejos gerenciais que precedem e guiam o planejamento estratégico e a direção para onde vai a organização, conforme mencionam Van e Kin (1997), em sua definição sobre orientações estratégicas.

A fusão com a Co-Steel segue a estratégia de crescimento desenvolvida pelo Grupo Gerdau ao longo de sua história: conquistar market-share em mercados importantes, a partir da aquisição de empresas com problemas operacionais, a custos economicamente vantajosos, e convertê-las em unidades eficientes e rentáveis, adicionando valor aos acionistas. (GERDAU, 2006).

A cada ano, de 1997 a 2006, o discurso se centra na manutenção, na consolidação e no desenvolvimento de uma cultura que alinhe processos e operações globais, na busca da eficiência e do crescimento com rentabilidade. Este componente cultural da orientação estratégica, conforme Noble, Rajiv e Kumar (2002) apregoam, guia as interações da companhia com o mercado; e em todas as suas interações, a empresa busca estabelecer relações que primem pela eficiência e a confiabilidade. A figura abaixo apresenta o modelo de negócios da Gerdau. Nesta representação, chama à atenção a orientação estratégica voltada para a produção da empresa. O que se percebe, em cada movimento estratégico da companhia, no horizonte de tempo indicado abaixo, é um foco e uma preocupação constante na análise de processos críticos, nos indicadores de produção e de eficiência, no desenvolvimento de projetos e de ferramentas de gestão, e em macro-processos, características estas que são fortemente relacionadas à sua ênfase na produção. Para chegar a seus objetivos

estratégicos, tanto em dez anos quanto a cada ciclo de seus planejamentos, a companhia avalia constantemente os indicadores produtivos supracitados.



Figura 5 - Modelo de negócio da Gerdau
Fonte: Gerdau (2007).

Destaca-se, na figura acima e nos depoimentos de seu presidente, o fato de que a empresa baseia o alcance de seus objetivos em sua capacidade de produção e no seu sistema de gestão operacional. Assim, os focos estratégicos da companhia são: crescer com rentabilidade, diversificar geograficamente, obter liderança nos mercados onde atua. Como se pode observar nas frases abaixo, o pensamento de seu CEO é o de que o alcance de tais objetivos torna-se viável por meio de ações voltadas para a produção e para a logística.

*Nossa principal aspiração estratégica é continuar crescendo com rentabilidade, consolidando e crescendo onde estamos e em novas regiões, mantendo a rentabilidade. Temos feito compras e aumentado a produção e o investimento onde já temos e, ao mesmo tempo, buscando a **eficiência operacional para manter a rentabilidade**. Então, isto é o que a gente chama de "crescimento com rentabilidade". Também buscamos liderança no mercado onde atuamos, que é ser um importante fornecedor para os clientes. Buscamos uma diversificação geográfica. Nós focamos muito na produção (André Gerdau Johannpeter - Presidente do Grupo Gerdau).*

Notadamente, na análise do setor, a busca por eficiência e qualidade, bem como o desenvolvimento logístico e operacional, parecem ir ao encontro das necessidades centrais dos clientes da indústria siderúrgica. E é provável que esta seja a razão pela qual, neste cenário, o discurso da companhia traga à tona a idéia de que “orientar-se para a produção” significa aproximar-se decisivamente de padrões superiores de orientação para o cliente. O próprio discurso do presidente do Grupo Gerdau aponta para esta direção, e revela que a produção, a logística e o gerenciamento de estoques são pontos centrais para o sucesso no mercado siderúrgico. As ações direcionadas ao incremento da orientação para o cliente recebem proeminência e se relacionam claramente com o norte estratégico central da companhia.

Nas pesquisas [de satisfação] aparece muito que o primeiro item que o cliente valoriza é entrega no prazo. Assim, o foco na produção e na gestão da logística e dos estoques deve ser muito forte. Isso começa lá na compra da matéria-prima, na produção do produto intermediário, na entrega, e então tu tens que gerenciar todo este processo (GERDAU, 1998).

Consolidamos um sistema totalmente descentralizado, no qual a gestão operacional dos processos básicos de negócios – vender, produzir e entregar – estão delegados às células de negócios. Dessa forma, a preocupação com o atendimento ao cliente é diuturnamente compartilhada pelos profissionais de vendas, de produção e de logística, o que, por sua vez, promove intensa colaboração interna, favorece uma visão mais clara da cadeia de negócios e dirige o foco de todas as atividades para o cliente (GERDAU, 1998).

Este software [software de gestão implantado no ano], ao integrar todos os processos de negócios da Gerdau em um único ambiente, garante a integridade dos dados e o acompanhamento das operações em real time, trazendo vantagens competitivas, como o melhor e mais rápido atendimento ao cliente, redução dos custos de logística e operação, melhoria dos embarques dos produtos e, conseqüentemente, aumento dos resultados (GERDAU, 1998).

Em todos os relatórios analisados, ano a ano, a empresa centra o seu discurso e o direcionamento de suas ações para a produção, utilizando repetidas vezes expressões como: redução de custos, eficiência operacional, produtividade, modernização e atualização tecnológica das plantas industriais. Neste ponto, destaca-se o componente estável e permanente da orientação estratégica, representada por posturas gerenciais que a empresa adota e nas quais se empenha ao longo do tempo, de acordo com a definição de Menguc e Auh (2005). Guenzi e Troilo (2007) complementam este posicionamento, apontando para a importância de orientações estratégicas consistentes e de longo prazo, que

possibilitem a criação de valor superior ao cliente e o estabelecimento de uma performance superior de mercado.

As frases abaixo ilustram este posicionamento e são centrais para a compreensão da visão e do foco da empresa, que por sua vez, representam a orientação estratégica central, fundamental e primeira da Gerdau. Esta orientação vai interagir com as demais, embasando os esforços para a construção dos resultados da empresa. Tal relação entre o foco na produção, na eficiência e na qualidade é repetidamente citada como a principal razão para o sucesso da companhia. A própria visão da companhia formaliza a preocupação central com a busca da rentabilidade e do crescimento de sua participação no mercado mundial.

Visão Gerdau

Ser uma empresa siderúrgica *global*, entre as mais *rentáveis* do setor (GERAU, 2006).

Nesses 100 anos de atividades, o Grupo cresceu com a convicção de que é necessário estar capacitado para buscar resultados em todas as situações econômicas, visando sempre aumentar os índices de produtividade e eficiência – fatores fundamentais para a continuidade da trajetória empresarial. Dentro dessa filosofia, é importante destacar a mobilização dos profissionais na evolução do uso das tecnologias de Qualidade Total e no desenvolvimento do Seis Sigma, peças-chave para um melhor desempenho operacional (GERDAU, 2001).

Com essa visão estratégica, [a Gerdau] desenvolveu um perfil siderúrgico estruturado em dois processos de produção, as market mills – unidades voltadas para o mercado regional, onde compram a maioria dos insumos e vendem seus produtos – e as usinas integradas, caracterizadas pela localização geográfica privilegiada em relação ao minério de ferro (GERDAU, 2001).

No capítulo subsequente, são analisados os caminhos e escolhas percorridos pela Gerdau para a formação dos resultados que obteve. É discutida também a evolução estratégica da companhia. Examina-se a forma pela qual a companhia construiu, ao longo dos dez anos mais recentes, a sua orientação estratégica principal. Além disto, são discutidas as interações das orientações com a forma pela qual elas se configuram no discurso e nas ações da companhia.

4.2.4.2 Evolução e interações nas orientações estratégicas da Gerdau

Logo no início do período analisado, em 1997, já se percebe o foco dos investimentos do Grupo Gerdau em seus processos produtivos. Observa-se, assim, a materialização da orientação para a produção nas ações relatadas abaixo. Os investimentos foram claramente dirigidos para os processos operacionais, proporcionando resultados como “crescimento da produtividade”, “diminuição das perdas” e “redução de consumo de energia”.

Em 1997, também foram definidos novos investimentos para capacitar unidades industriais, com destaque para o novo laminador de barras e perfis médios, que será instalado no Rio de Janeiro, e para o aumento da capacidade de produção de aço nas usinas Riograndense, Aços Finos Piratini, Cearense, Barão de Cocais e Divinópolis (GERDAU, 1997).

Todas as unidades industriais receberam investimentos para atingir padrões internacionais de qualidade e desempenho, apresentando, em consequência, um expressivo crescimento de produtividade e redução de custos de produção, motivados pela capacitação das equipes operacionais, pela diminuição das perdas metálicas e pela redução dos índices de consumo de energia (GERDAU, 1997).

No ano seguinte, em 1998, se mantém este foco e a empresa, inclusive em seu processo de internacionalização, demonstra a sua preocupação central no aumento da capacidade produtiva e na elevação dos níveis de eficiência operacional das unidades adquiridas. Chama a atenção o destaque demonstrado neste sentido, inclusive com a utilização constante de indicadores percentuais, ao longo de todo o relatório. Percebem-se também investimentos maciços em produção, corroborando esta orientação primordial da empresa, como pode ser observado abaixo:

Realizamos expressivos investimentos em praticamente todas as plantas industriais e em treinamento e capacitação de nossas equipes. A soma desses fatores tem propiciado significativo crescimento da produtividade, com substancial redução de custos e despesas, possibilitando-nos alcançar importante melhoria na margem operacional (GERDAU, 1998).

Lucro líquido 50,9% maior. Gestão orientada para ganhos de eficiência (GERDAU, 1998).

O crescimento do resultado da empresa, em praticamente todos os trimestres do ano, reflete o aprimoramento de sua gestão. O uso das ferramentas de Gerenciamento da Qualidade Total e a consolidação do programa de Metas envolveram e comprometeram os colaboradores em busca de melhores índices de competitividade (GERDAU, 1998).

Investimentos de US\$ 390 milhões fazem parte de uma estratégia de busca de modernização, crescimento e rentabilidade. Desse total, US\$ 312,3 milhões foram utilizados em modernizações e expansão da capacidade de produção das usinas, e US\$ 77,9 milhões, em participações societárias (GERDAU, 1998).

Já em 1999, se mantém o foco na produção, mas se começa a interagir, de forma mais deliberada, com outros movimentos estratégicos da companhia. Assim, aumentam as referências às finalidades dos investimentos em produção e produtividade, mas com uma preocupação e uma finalidade maior voltadas para o cliente. Apesar de os investimentos relatados, no período, serem todos relacionados ao aumento da capacidade produtiva e à melhoria nas operações, começa-se a perceber um direcionamento maior para o produto e para os clientes. O discurso fica mais integrado entre a produção, o foco no cliente e a tecnologia. Paralelamente a isto, ganha força a ênfase em sustentabilidade. Aparece uma maior integração entre os temas, revelando que a empresa possui uma visão holística de seu sistema. O desenvolvimento sustentável também ganha força, a partir desta visão integrada, com maior presença no relatório, conforme os depoimentos abaixo.

Em 1999, a produtividade, na área industrial, evoluiu em 26%, com reflexos positivos nos custos de produção e no aumento das entregas. A implantação do sistema de manutenção integrada também está assegurando maior qualidade nas operações e na preservação do parque industrial. Os incrementos de produtividade, as reduções de custos e os ganhos em logística – com a maior utilização dos transportes ferroviário e marítimo – bem como a melhor formatação de cargas e a otimização dos roteiros de entrega, foram ferramentas importantes que auxiliaram a Gerdau na busca de maior competitividade junto aos mercados nacional e internacional (GERDAU, 1999).

O Mega Shredder, que instalamos na Cosigua, é, sem dúvida, o maior e mais moderno equipamento de reciclagem de sucata da América Latina. Com esse Shredder, e mais um outro já instalado em Santo André, além dos centros de reciclagem que temos distribuídos pelo País, a Gerdau está plenamente capacitada para atender à demanda prevista pelo Projeto Nacional de Renovação da Frota de Veículos (GERDAU, 1999).

Na laminação, a Açonorte está reformando o sistema de controle e comando do laminador, visando aumentar a capacidade de produção para 300 mil toneladas por ano e obter mais flexibilidade de atendimento ao mercado a partir da redução de custos. A tecnologia, que é de última geração, está contribuindo para aperfeiçoar a qualidade dos produtos da Aços Finos Piratini e para atender melhor à demanda dos clientes do setor automotivo. O novo laminador de barras e perfis médios, com capacidade para produzir 350 mil toneladas anuais, teve sua instalação concluída neste exercício, aumentando significativamente a oferta de produtos para os clientes da indústria (GERDAU, 1999).

Tais movimentos sinalizam que se mantém a orientação central da empresa para a produção, porém aparecem mais freqüentemente nos relatórios as ações voltadas para o cliente e para a tecnologia, que são viabilizadas pelo desenvolvimento de seus colaboradores e de suas plantas industriais. Este direcionamento pode ser observado também em campanhas publicitárias realizadas pela empresa, em 1999.



Figura 6 – Campanha publicitária Gerdau 1999

Fonte: Gerdau (2008)

Neste anúncio, vinculado na Revista Exame para registrar o prêmio recebido, no ano, por ser uma das melhores empresas para se trabalhar; a ênfase em aço e na produção parece circundar o mote da campanha. O slogan “nosso foco é aço, nosso foco é você” reforça este posicionamento.

São feitos investimentos buscando valorizar as iniciativas voltadas a sustentabilidade, principalmente via atualização tecnológica e gerencial. Além disso, são realizadas ações orientadas para os clientes, buscando aproximá-los

das equipes de vendas e possibilitar maior interação da empresa com sua clientela. A apresentação do relatório da direção traz esta tendência, ainda que de forma incipiente. O discurso traz a impressão de que começa a se formar um triângulo com lados diferentes: na base, o foco central na produção, apoiado pela tecnologia como forma de entregar valor para o cliente. Circundando este triângulo, aparece a sustentabilidade. Esta tendência se acentua no ano seguinte.

Contínua atualização tecnológica reduz custos operacionais e traz ganhos de qualidade e produtividade. Na área de informática, a instalação do sistema de gestão empresarial SAP R/3, com um custo de US\$ 40 milhões tem garantido avanços significativos na administração dos negócios e no relacionamento com os clientes. Já em relação ao projeto Gerdau Net, que inclui a implantação da Internet, Intranet e do sistema e-business, serão aplicados US\$ 5 milhões, nos próximos dois anos (GERDAU, 1998).

Na área de informática, implantamos um projeto pioneiro em e-business, para comercializar produtos siderúrgicos pela Internet. Com a utilização da nova interface, as equipes de vendas poderão se dedicar mais à atividade de consultores dos negócios dos nossos clientes (GERDAU, 1998).

O processo de gestão ambiental da Gerdau segue os princípios da ecoeficiência e do desenvolvimento sustentável. Sua política está orientada para a responsabilidade social de preservação ambiental e de desenvolvimento econômico. Destina investimentos permanentes em tecnologia de ponta, capacitação das equipes e busca parceria com setores da sociedade que têm sinergia com a atividade siderúrgica. (GERDAU, 1998).

No ano de 2000, se mantém a ênfase na produção, principalmente no *report* dos investimentos. O balanço social, separado do corpo do relatório, consolida um foco complementar em sustentabilidade, com um relato mais detalhado das ações de preservação. A orientação para o cliente passa a se fazer presente de forma mais acentuada. Neste ano, a empresa coloca a otimização dos processos como um elemento da orientação para o cliente e reforça a ligação entre as demais orientações. Este relatório apresenta maior foco nos clientes, mostrando a ligação entre o investimento em produção e o atendimento das necessidades destes mesmos clientes, conforme os depoimentos abaixo:

Embora com a visão global de resultados, as unidades regionais de vendas formam uma rede, de Norte a Sul do País, especializada nos seus mercados e produtos, mantendo uma única filosofia: a proximidade com o cliente. A força de vendas e os operadores das unidades industriais orientam-se por uma política nacional, mas operam de forma descentralizada, ajustando-se às necessidades do mercado regional (GERDAU, 2000).

O Grupo Gerdau ocupa a posição de maior produtor de aços longos no continente americano, com usinas siderúrgicas distribuídas no Brasil, na

Argentina, no Canadá, no Chile, nos Estados Unidos e no Uruguai (GERDAU, 2000).

A qualidade do relacionamento conta com um aliado importante: o e-business, implantado pioneiramente pela Gerdau no setor siderúrgico brasileiro. A venda de aço pela Internet está envolvendo mil clientes (GERDAU, 2000).

No curso de sua história centenária, o Grupo Gerdau desenvolveu uma gestão ambiental equiparada às melhores práticas de ecoeficiência e de desenvolvimento sustentável. É o maior reciclador da América Latina, e produz aço a partir do reaproveitamento da sucata ferrosa (GERDAU, 2000).

A internet ganha força como canal de divulgação e como forma de relacionamento com os clientes, e a empresa divulga seu endereço eletrônico em anúncios na mídia. Ainda assim, o foco e a ênfase na produção perpassam os anúncios realizados. Abaixo, está representada uma campanha de divulgação do site, que utiliza com plano de fundo uma foto de seus processos produtivos. O foco em aço e em sua produção também são destacados no slogan utilizado, que declara *“nosso mundo é aço, nosso mundo é você.”*. Assim, evidenciam-se as preocupações centrais da companhia, quais sejam: produzir aço com qualidade para conquistar os clientes. A empresa divulga também os setores em que atua e o conteúdo de sua página na web.



Figura 7 – Campanha publicitária Gerdau 2000

Fonte: Gerdau (2008).

Em 2001, se estreita ainda mais a relação entre a orientação para a produção e a tecnologia. Se acentua o foco no desenvolvimento de tecnologias de ponta. A empresa continua apresentando seus resultados através de dados relacionados à sua capacidade produtiva. Apesar disto, as ações voltadas para o desenvolvimento da tecnologia, da sustentabilidade e de valor para o cliente se tornam cada vez mais citadas e ganham maior importância para a empresa. Além disto, os canais de distribuição recebem destacada atenção na busca de formação de redes de relacionamento, tais como forma de chegar ao cliente e de ocupar o mercado, conforme indicam os trechos abaixo:

A força de vendas desempenha um papel fundamental como consultora dos negócios dos clientes, oferecendo suporte técnico para a melhor aplicação dos produtos. Seu relacionamento com os consumidores permite detectar as suas necessidades e operar de forma coordenada com as equipes das usinas para o desenvolvimento de novas tecnologias (GERDAU, 2001).

As comemorações do centenário representaram a consolidação da cultura Gerdau, fundamentada em valores éticos desde 1901. Esses princípios norteiam a construção do futuro da Empresa e estão hoje refletidos no atendimento aos clientes, na busca da contínua de

atualização tecnológica das plantas industriais e da preservação do meio ambiente, no esforço de adicionar valor aos acionistas, na realização profissional dos colaboradores e no estímulo à evolução das comunidades onde atuamos (GERDAU, 2001).

A atuação comercial do Grupo Gerdau está alinhada às suas práticas industriais e opera focada em cada segmento da economia, nas diversas regiões geográficas. A ação coordenada entre as duas áreas permite desenvolver soluções inovadoras para os setores da construção civil, da indústria, agropecuário e automotivo. Ao longo de sua trajetória, formou uma sólida base de mercado, estabelecida por meio de uma ampla rede de clientes e de um forte relacionamento com os canais de distribuição (GERDAU, 2001).

No segmento de siderurgia integrada, o Grupo Gerdau possui três plantas industriais localizadas no Estado de Minas Gerais, onde a maior parte dessa produção é realizada pela Açominas. A unidade possui um dos custos industriais mais competitivos do mundo, pela proximidade com o minério de ferro, pelo parque industrial atualizado e pela estratégia de transporte, baseada em sistemas ferroviários e portuário, fatores que posicionam a usina como benchmark em relação ao mercado internacional (GERDAU, 2001).

As orientações e ações estratégicas se complementam em um ciclo virtuoso. A orientação para a produção (ênfase em custos, processos, produtividade) norteia as ações industriais. Estas, por sua vez, têm o objetivo último de entregar valor ao cliente e de se ajustar às oscilações de mercado. Neste sentido, a Tecnologia e as Ferramentas de Gestão, bem como a logística e a Distribuição, auxiliam na construção de indicadores de eficiência produtiva e na entrega de valor ao cliente. A sustentabilidade permeia as demais ações e orientações. A leitura dos relatórios e a análise do discurso das entrevistas realizadas trazem a clara impressão que tudo isto ocorre de forma muito integrada e imbricada. O triângulo, que começara a se formar em 1998, já se apresenta consolidado e permite que seja visualizado um esquema que demonstra as interações entre as orientações estratégicas da companhia, conforme representado abaixo.

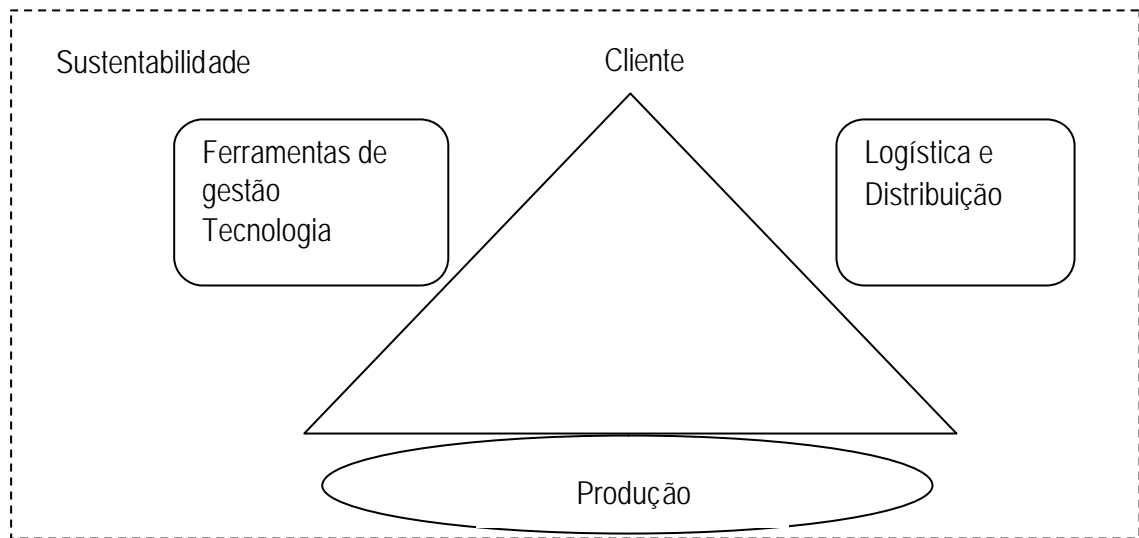


Figura 8 – Interações entre as orientações estratégicas, Gerdau

Ainda assim, a forma que o grupo Gerdau utiliza para se aproximar dos clientes envolve a ênfase em ressaltar a qualidade, a eficiência e a padronização dos produtos resultantes de seus processos produtivos. Isto se evidencia nas campanhas deste ano, em que, por exemplo, a empresa utiliza uma foto da Torre de Pisa e coloca ao lado a inscrição “aqui não tem Gerdau”, remetendo o leitor à idéia de que o monumento começou a se deslocar pois não possui em sua estrutura produtos com a qualidade e eficiência que a companhia oferece.



Figura 9 – Campanha publicitária Gerdaul 2001

Fonte: Gerdaul (2008).

Por sua vez, em 2002, é mantida a orientação para a produção, que é a responsável pela maior parte dos investimentos. Porém, há uma ênfase ainda no maior no direcionamento de esforços rumo ao encontro das necessidades dos diversos clientes. Da mesma forma, ficou mais enxuta a exposição dos investimentos, usina por usina.

A sustentabilidade se mantém entre os focos da empresa. O relatório se mostra mais preocupado com o leitor que também é acionista. Consolida a maior orientação para o cliente, tanto na forma e separação dos temas quanto nas próprias atividades realizadas. Outro ponto relevante é a internacionalização das atividades, que é cada vez maior. Neste processo de investimento no exterior, a empresa, embasada em sua orientação estratégica central, busca desenvolver nas Unidades adquiridas os padrões de eficiência, qualidade e produtividade que possui em seus negócios. Também se torna evidente a intenção de ocupar maior espaço no mercado mundial. Chama a atenção a forma como as orientações são

integradas, cada vez mais para dar sustento à visão da empresa, e formando o norte do triângulo estratégico da companhia, conforme representado abaixo:



Ser uma empresa siderúrgica **global**, entre as mais **rentáveis** do setor.

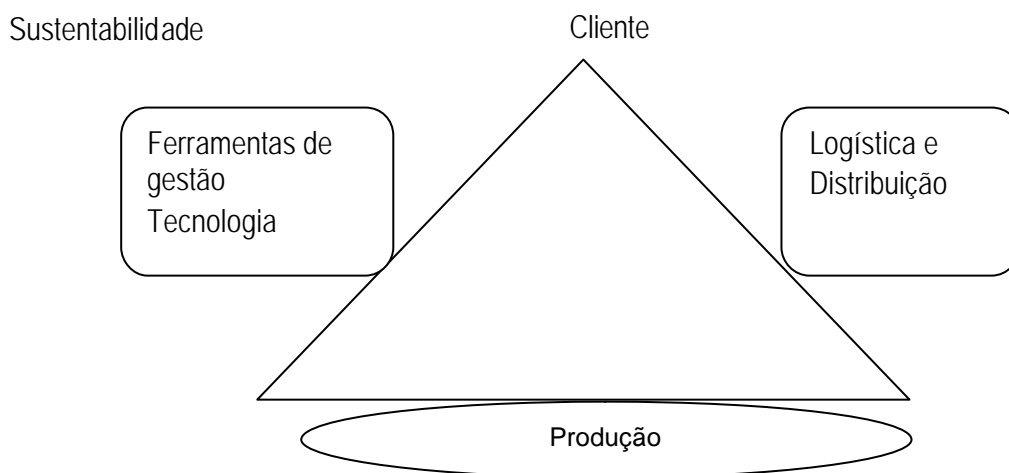


Figura 10 – Interações entre as orientações estratégicas e a visão, Gerdaul

Os depoimentos abaixo ilustram estas relações e refletem que, mesmo mantendo seu foco principal na produção, a empresa consegue desenvolver movimentos para a tecnologia e para os clientes, com olhos voltados para seus macro-objetivos. A questão da logística, dos canais de distribuição e da aproximação com fornecedores e clientela também representa um ponto fundamental na estratégia da companhia.

Com uma estratégia de mercado orientada para alcançar os melhores níveis de eficiência econômica, o Grupo desenvolveu logística e avançadas tecnologias de gestão em siderurgia. Possui usinas, centros de serviços, unidades de transformação e canais distribuidores estrategicamente posicionados junto aos principais pólos de consumo (GERDAU, 2002).

Os esforços para ampliar as margens de produtividade contaram novamente com um aliado expressivo, o projeto de estabilização de processos. Ele possibilita racionalizar custos, ampliar o rendimento dos equipamentos, melhorar a performance dos colaboradores e, como consequência, obter maior previsibilidade de resultados (GERDAU, 2002).

O Grupo Gerdaul produz aço com o compromisso de buscar a eficiência máxima em seus processos industriais. Voltado para alcançar patamares

operacionais de classe mundial, investe na atualização tecnológica das plantas industriais, no treinamento contínuo dos colaboradores, na evolução da segurança operacional e na redução de custos. A especialização das laminações em linhas de produtos permite atender às necessidades específicas de cada cliente, de maneira combinada com o crescimento da produtividade (GERDAU, 2002).

Esta ênfase na produção, buscando desenvolver o posicionamento de uma empresa sólida e confiável, perpassa todos os relatos da empresa. Isto se torna evidente na campanha publicitária da companhia para comemorar os seus 100 anos de existência. A companhia celebra o seu centenário ressaltando como seu atributo central a solidez que possui. As próprias fotos alocadas no folder comemorativo buscam evidenciar este atributo. Ao mostrar sua fábrica de pregos de 1901, a Gerdau busca apresentar-se como uma empresa na qual até mesmo o seu tempo de existência revela durabilidade, garantia, segurança e estabilidade. A imagem de seus processos produtivos, no Canadá, mostra a intenção de revelar uma presença global e com o foco na produção e, com isto, indicar sua confiabilidade. Por fim, a sua presença na bolsa de Nova Iorque almeja destacar a capacidade financeira e o poder econômico da companhia, consolidando sua solidez.

GERDAU.
UMA EMPRESA SÓLIDA
COMO A SUA HISTÓRIA.

FABRICA DE PREGOS
 PONTAS DE PARIS

AMÉRICA

BOLSA DE VALORES
 DE NOVA YORK

GERDAU. 100 ANOS DE AÇO E EMOCÕES.

Para a Gerdau, solidez não é só uma característica das aços que ela fabrica. São 100 anos de crescimento, fomentando produtos em aço para a construção civil, indústria, além dos setores automotivo e agropecuário. Com uma capacidade de produção de 8,4 milhões de toneladas anuais, a empresa dedica-se a atender às crescentes exigências de setores dinâmicos do consumo e do desenvolvimento da economia. Ao longo de 10 anos, tornou-se o maior distribuidor de produtos siderúrgicos do Brasil, fomentando aço longo e plano com uma rede de 64 filiais. A sua cultura empresarial, baseada no equilíbrio entre crescimento e rentabilidade, expandiu-se para o exterior a partir de 1980. Atualmente, sua marca GG está presente em unidades industriais nos Estados Unidos, Canadá, Chile, Argentina e Uruguai, exportada para todos os continentes. É uma das maiores siderúrgicas do mundo, o que atesta sua gestão ambiental e de desenvolvimento sustentável: são 3,5 milhões de toneladas de aço que foram reaproveitadas anualmente. As ações da Gerdau S.A. e da holding Mineralúrgica

Gerdau S.A. são negociadas diariamente nas principais bolsas de valores do País e um novo parâmetro de liquidez foi conquistado com a listagem das ações da Gerdau S.A. no maior mercado financeiro do mundo, a Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE). Ao mesmo tempo, o grupo demonstra comprometimento com as comunidades onde está inserido, através de projetos desenvolvidos nas áreas de educação, saúde, pesquisa, empreendedorismo, voluntariado, qualidade total, cultura e esporte. Como você vê, não é por acaso que a história da Gerdau possui tanta e tão bonita da história brasileira.

GG GERDAU NYSE

GG GERDAU 100

www.gerdau.com.br

Figura 11 – Campanha publicitária Gerdau 2002
 Fonte: Gerdau (2008).

Em 2003, o foco na produção permanece ocupando as principais afirmações do relatório anual. Aparece também uma visão ainda mais consolidada de orientação para os clientes. O acionista e a valorização da empresa nas Bolsas de Valores são pontos bastante enfatizados e detalhados no documento. Neste sentido, o discurso apresenta ênfase em frases que remetam à visão da empresa, claramente almejando demonstrar que o Grupo caminha para a consolidação de seus objetivos estratégicos. Na realidade, a Gerdau aumenta a sua participação no mercado mundial, mas a presença global ainda não está consolidada, àquela época. Se acentua a estratégia de comprar Unidades e de melhorar seus processos de gestão, e, em especial, aqueles relacionados à produção e à logística.

Ao longo de sua história, o Grupo tem reforçado a característica de elevar a produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade das unidades em que passa a operar. Exemplos disto são a reversão dos resultados nas atuais Gerdau Ameristeel Cambridge (Canadá), Gerdau AZA (Chile), Gerdau Aços Finos Piratini (Brasil), Gerdau Usiba (Brasil) e Gerdau Açominas – Ouro Branco (Brasil) (GERDAU, 2003).

Para assegurar o desenvolvimento sustentado do negócio, o Grupo Gerdau desenvolveu logística em áreas estratégicas, desde a reunião de insumos até a distribuição do produto para os clientes finais, otimizando as vantagens competitivas em cada região onde está localizado. Essa estrutura permite entregar seus produtos aos clientes dentro dos melhores níveis de eficiência econômica (GERDAU, 2003).

Neste ano de 2003, o Grupo Gerdau apresentou um grande crescimento em seu desempenho, e também ocorreu o início de um ciclo bastante favorável à companhia. O Grupo foi favorecido pelas alterações ocorridas no cenário siderúrgico global, pelo aumento da demanda de aço, mas também pela consolidação das melhorias em sua gestão nos anos anteriores, especialmente no que se refere ao foco no cliente. Percebe-se aqui a importância da cultura da companhia. Foi constituída uma cultura sólida e densa, mantendo-se focada na excelência operacional e pautando suas ações e iniciativas em suas crenças e valores altamente voltados à eficiência. A empresa consegue desenvolver rápidos movimentos para se adaptar às mudanças e evoluções no mercado, bem como às ocorridas nas suas relações com os clientes.

Desempenho crescente em um cenário positivo. No ano de 2003, o Grupo Gerdau foi beneficiado pela expansão da demanda de aço no mundo. Esse cenário global refletiu-se no aumento dos custos das matérias-primas e dos preços internacionais dos produtos, exigindo um esforço dobrado para nos ajustarmos às complexidades dos mercados

em que atuamos, trabalho este que resultou em uma expressiva evolução do desempenho financeiro e operacional, um dos melhores da nossa história (GERDAU, 2003).

Novos investimentos aumentam a eficiência no atendimento dos clientes e a atuação no mercado. Duas estratégias norteiam os investimentos do Grupo Gerdau: o aumento da eficiência e a expansão da capacidade produtiva (GERDAU, 2003).

Acreditamos que a eficiência máxima em todos os processos ainda levará de dois a três anos, especialmente pelo trabalho de gestão e de integração cultural. As perspectivas de negócios na América do Norte são bastante favoráveis para 2004, e sinalizam para uma tendência de melhorias da lucratividade do setor siderúrgico (GERDAU, 2003).

A fusão com a Co-Steel segue a estratégia de crescimento desenvolvida pelo Grupo Gerdau ao longo de sua história: conquistar market-share em mercados importantes a partir da aquisição de empresas com problemas operacionais, a custos economicamente vantajosos, e convertê-las em unidades eficientes e rentáveis, adicionando valor aos acionistas (GERDAU, 2003).

As iniciativas destinadas à atualização tecnológica de suas unidades receberam atenção da companhia; e, com este fim, foram realizados novos investimentos. Motivada pelo crescimento da demanda no setor e com as perspectivas de um cenário ainda mais aquecido para os anos vindouros, o Grupo Gerdau concentra boa parte de seus recursos em ações que visam aumentar a sua capacidade produtiva e o desempenho de suas operações. Assim fazendo, despense esforços para o treinamento de suas equipes, para a redução de custos, para que seus parques industriais tenham tecnologia atualizada e para que sejam capazes de atender às novas demandas do mercado. Em todas estas iniciativas, está presente o foco na excelência operacional, como premissa para o crescimento da companhia e para o aumento da participação nos mercados onde atua.

Na América do Norte, está sendo realizado um programa de trabalho para a melhoria do desempenho da Gerdau Ameristeel, cujo foco é a redução de custos, a atualização tecnológica de equipamentos, o atendimento de novas demandas do mercado e a capacitação das equipes (GERDAU, 2003).

O Grupo Gerdau investe permanentemente na ampliação da eficiência operacional de suas unidades. Destina recursos para a constante atualização tecnológica dos parques industriais, o treinamento das equipes, a busca pela redução de custos e a ampliação da segurança total no ambiente de trabalho (GERDAU, 2003).

Neste documento, são explicitados os fundamentos para o alcance dos objetivos do Grupo e de sua visão de negócios. A companhia destaca a

importância da orientação estratégica central para sustentar os resultados pretendidos. São novamente declaradas as metas relacionadas à ampliação geográfica e à obtenção de participação significativa nos mercados onde atua. Revela também que suas ações estratégicas são focadas nos clientes, em equipes de alta performance e na excelência nos processos. Neste ponto, visualizam-se interações nas suas orientações. O cliente aparece como foco principal, e a finalidade das ações da companhia e das equipes de alta performance viabilizam tanto tecnologia de ponta quanto Logística e Distribuição adequadas. Por fim, a excelência nos processos representa tanto o meio quanto a base para entregar produtos de qualidade à clientela, e no prazo definido. Pautando sua atuação, nestas relações, o Grupo Gerdau busca o crescimento de seus negócios no mercado siderúrgico.

Seguindo sua visão de futuro, o Grupo Gerdau busca não apenas estar presente em uma ampla geografia, mas ser uma organização com expressiva participação nos mercados onde atua. O conceito de classe mundial significa conquistar resultados elevados e crescentes, os quais são sustentados por uma orientação estratégica focada no cliente, em equipes de alta performance e na excelência dos processos (GERDAU, 2003).

Encontra-se em plena execução um projeto para consolidar um modelo de gestão único, a ser aplicado em todas as empresas Gerdau. A iniciativa busca reforçar a utilização de práticas integradas à visão corporativa, mas adaptadas às especificidades de cada operação. Está fundamentado em três pilares: eficácia nos negócios, orientação ao cliente e crescimento na siderurgia (GERDAU, 2003).

A eficiência, o cumprimento de prazos e a qualidade de seus produtos são questões absolutamente centrais para a Gerdau. Alguns dos entrevistados chegam a declarar que, no setor siderúrgico, “tudo que o cliente quer é a entrega de produtos confiáveis, no prazo”. As campanhas publicitárias deste ano mantêm esta mesma ênfase. No anúncio abaixo, onde divulga seu site na internet, a empresa utiliza a foto de um relógio e o mote “*não importa a hora, informação tem que ser atualizada o tempo inteiro*”. Muito mais do que anunciar a atualização constante de seu endereço eletrônico, esta propaganda objetiva sinalizar para a importância que a companhia deposita na busca da eficiência em tudo o que faz. O texto abaixo da foto do relógio revela a forma como a empresa pretende ser percebida, e declara “*encontre informações sobre a Gerdau com a transparência, a confiabilidade e a agilidade que você procura. De qualquer parte do mundo nós temos o que você procura.*”. Portanto, a companhia busca ser percebida como

uma empresa global ágil, confiável e transparente, que são questões fundamentais no mercado siderúrgico.

Queremos ser percebidos como um fornecedor confiável, de qualidade, que atende os prazos que o cliente precisa e que resolve os problemas, quando ocorrem (André Gerdau Johanpetter - Presidente do Grupo Gerdau).

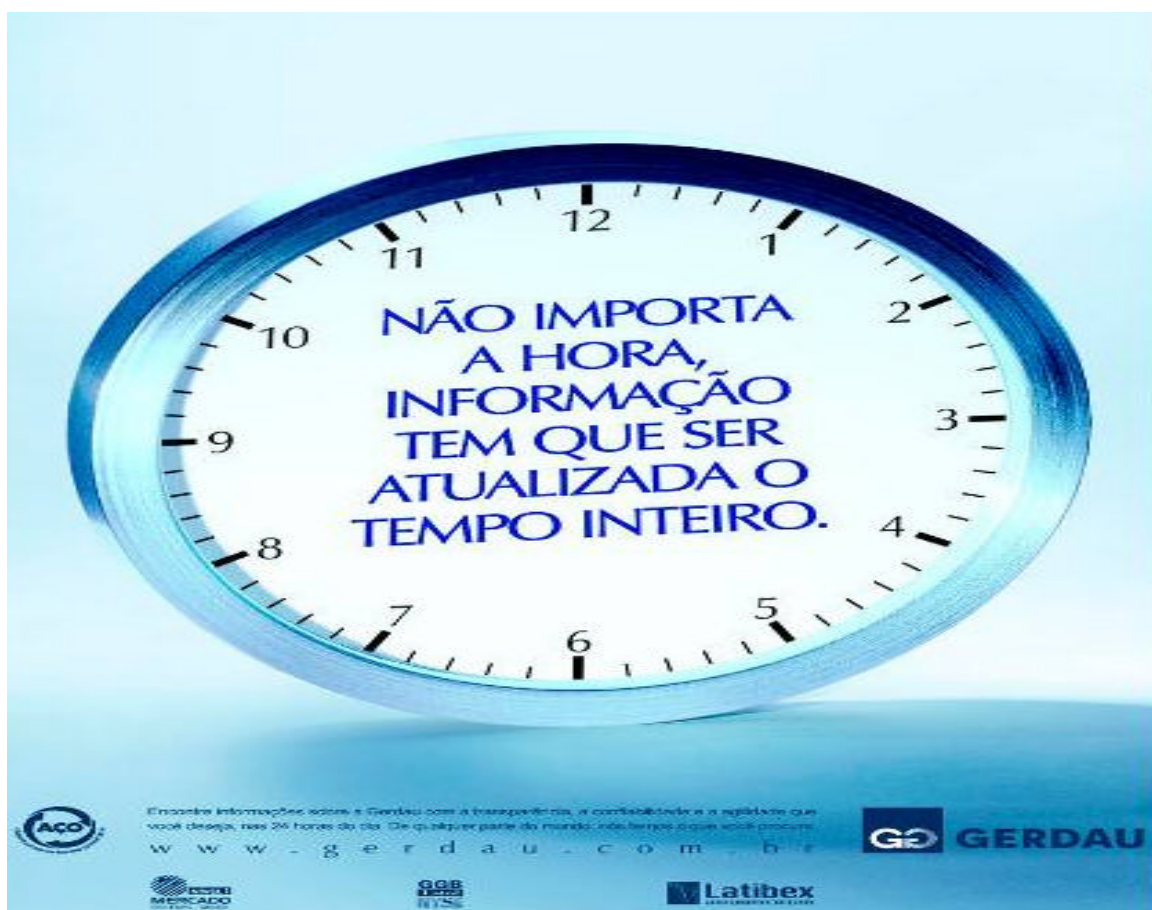


Figura 12 – Campanha publicitária Gerdau 2003

Fonte: Gerdau (2008).

O relatório deste ano mantém a exposição dos investimentos nas usinas. O detalhamento das ações ambientais diminui um pouco, porém continua importante, além de também se fazer presente em um relatório social. Mantém a preocupação com o leitor-acionista e apresenta, pela primeira vez, uma busca pela descomoditização do produto, focando nos destinos daquilo que é produzido, tentando despertar no público uma atenção para a importância destas ações. Apesar de menos detalhados, os investimentos em gestão ambiental praticamente duplicaram. Neste sentido, destacam-se as ações de reciclagem que, graças ao seu potencial de redução de desperdício e às melhorias na

produtividade, aparecem como visivelmente imbricadas na orientação estratégica da companhia, onde se destaca o foco na produtividade e na eficiência.

A prioridade do Grupo Gerdau é investir em projetos siderúrgicos que possibilitem os melhores retornos sobre o capital, dentro de uma visão de sustentabilidade econômica, ambiental e social (GERDAU, 2003).

A cada ano, o Grupo Gerdau reaproveita mais de nove milhões de toneladas de sucata, atividade esta que o posiciona como um dos principais recicladores das Américas. Para a Empresa, a reciclagem traz ganhos expressivos na otimização dos processos, na redução do consumo de energia, no aumento de produtividade e na obtenção de custos operacionais cada vez mais competitivos (GERDAU, 2003).

Seguindo esse princípio, investiu US\$ 30,8 milhões, em 2003, praticamente o dobro em relação ao exercício anterior, na modernização contínua dos equipamentos e em programas de conscientização ambiental junto aos colaboradores e às comunidades onde atua nas Américas (GERDAU, 2003).

O ano de 2004 é marcado por um aumento histórico e substancial no consumo de aço no mundo. Assim sendo, o relatório é marcado pela comemoração do alcance dos elevados índices no setor siderúrgico mundial. Os investimentos do Grupo Gerdau continuam destinados, em sua maior parte, para a produção. Além disto, é apresentado um programa de investimentos, até 2007, com este foco. Neste ano de 2004, não foi feito o detalhamento dos investimentos por usina. Ao se analisar o discurso dos *reports*, torna-se ainda mais evidente a preocupação da empresa em ser percebida pelo mercado por seu desempenho produtivo diferenciado nas usinas. Este foco é tão central que, mesmo tendo obtido no ano anterior recordes históricos de produção, se acentua o empenho nesta direção, inclusive através de programas de reorganização de todas as suas unidades. Desta forma, a empresa define deliberadamente que suas competências principais estão atreladas à eficiência operacional.

O desempenho superior é atribuído às suas práticas de gestão, à logística adotada e à proximidade de suas plantas com as fontes de matéria-prima. Este último ponto é fundamental para seus resultados, qual seja o acesso aos insumos de produção. Um dos diretores entrevistados chegou a afirmar: *“o segredo do sucesso na siderurgia é: comprar matéria-prima barata e produzir aço com qualidade e baixo custo, para vender mais caro. É evidente que isto não é tão simples, mas o caminho para o sucesso passa por esta receita”*. Esta citação revela alguns dos focos centrais da companhia. Também se evidencia, na análise

dos documentos da companhia, este foco em produção, logística e acesso à matéria-prima, conforme destacado abaixo.

Frente ao mercado, o Grupo Gerdau conseguiu estabelecer um patamar diferenciado de desempenho em suas usinas, pela proximidade com a matéria-prima, critérios de logística e práticas de gestão alinhadas às melhores do mundo (GERDAU, 2004).

Em cinco anos, a capacidade instalada de aço do Grupo Gerdau dobrou, para 16,4 milhões de toneladas anuais e, até 2007, deve chegar a 21 milhões de toneladas, período em que serão investidos US\$ 3,2 bilhões na construção, ampliação e modernização das plantas industriais (GERDAU, 2004).

Desde dezembro de 2004, o Grupo Gerdau vem desenvolvendo um projeto de reorganização de suas empresas no Brasil e nos demais países da América do Sul, cuja importância é reforçada diante do crescimento das suas operações na região, programado para os próximos anos. Com a reorganização, espera-se obter, na América do Sul, maiores vantagens estratégicas e maior eficiência operacional e de gestão, por meio da especialização das diferentes unidades e operações de negócios. Buscar-se-á concentrar os esforços em suas competências principais, via atuação focada e sinergia operacional, o que irá contribuir de maneira decisiva para o desenvolvimento de alternativas para o crescimento futuro do Grupo Gerdau (GERDAU, 2004).

Neste ano de 2004, aparecem novas tentativas da companhia para desenvolver uma maior aproximação com a clientela. Assim fazendo, em um mercado comoditizado como o do aço, a empresa busca se diferenciar e melhorar sua proposta de valor através da concepção de ações que agreguem serviços ao cliente. Porém, mesmo nestas iniciativas, a questão da produção permanece como um foco central, tanto na viabilização das ações quanto nas entregas dos produtos produzidos. Desta forma, o Grupo Gerdau procura estender o seu foco estratégico e as suas competências a seus clientes e fornecedores, objetivando aumentar a eficiência de sua cadeia de relacionamentos.

O Grupo também agrega serviços aos seus produtos. Fornece vergalhões cortados e dobrados de acordo com a necessidade de cada cliente. Dessa forma, o aço chega à obra pronto para ser utilizado. A entrega é feita de acordo com o cronograma da construção, em lotes identificados que agilizam a conferência no recebimento, na armazenagem e na utilização. O serviço aumenta a produtividade e a qualidade das estruturas, além de eliminar as perdas de aço nas armações, as quais, nas práticas convencionais, podem chegar a 15,0% (GERDAU, 2004).

Com esses recursos, é possível desenvolver melhorias, que acabam se refletindo em benefícios para os clientes. Aliás, é em parceria com os consumidores que a Gerdau cria inovações em produtos e processos. As necessidades são verificadas pelas equipes de vendas, marketing e de assistência técnica, que estão em permanente contato com fabricantes de autopeças e montadoras. Então, as sugestões são repassadas para os engenheiros da área de pesquisa e desenvolvimento, que vão atuar

junto aos clientes, para criar e testar as novas soluções. Também são firmadas parcerias com universidades e centros de pesquisa, além de contratos de transferência de tecnologia com consultores e outros produtores de aços especiais na Europa e na Ásia, reconhecidos internacionalmente no setor (GERDAU, 2004).

Esta aproximação com a clientela também se revela nas propagandas veiculadas neste ano de 2004, inclusive com a produção de materiais voltados não apenas às empresas-clientes, mas também ao usuário final. No anúncio abaixo, o discurso revela o objetivo de atentar para a presença da Gerdau em empreendimentos imobiliários, destacando, mais uma vez, a confiabilidade de seus produtos através da sentença *“os melhores empreendimentos usam aço para a construção civil Gerdau. E a razão é muito simples: oferecer mais tranquilidade e segurança para você e sua família”*. Claramente, a intenção é a de valorizar a marca da companhia e os clientes que utilizam seus produtos, mas também a de pressionar as construtoras e levá-las a optar pela Gerdau como fornecedora de seus insumos. Mais do que isto, a intenção é, ainda, a de chamar a atenção para a importância da estrutura das obras, e de posicionar-se como a empresa que oferece *“Garantia de uma obra com qualidade por dentro e por fora.”*. Notadamente, os atributos que a companhia busca vincular à sua marca, neste anúncio, são confiabilidade, segurança e qualidade, e estão em sintonia com a sua orientação estratégica central.



Talvez você não perceba, mas o GG 50 da Gerdau está na sua vida.

Os melhores empreendimentos usam aço para construção civil Gerdau. E a razão é muito simples: oferecer mais tranquilidade e segurança para você e sua família.

Ao procurar um imóvel, além de conferir itens como conforto, beleza e localização, pergunte também se a construtora utilizou GG 50 da Gerdau. Garantia de uma obra com qualidade por dentro e por fora.

www.gerdau.com.br

ACO **GERDAU**

Figura 13 – Campanha publicitária Gerdau 2004

Fonte: Gerdau (2008).

O capítulo de governança foi bastante desenvolvido, consolidando a preocupação do Grupo com o acionista. Novamente recebem destaque o detalhamento das ações ambientais e o desenvolvimento de iniciativas voltadas a engendrar sustentabilidade às operações. Ressalta-se a importância do foco em qualidade da produção, mesmo quando a empresa reporta suas ações ambientais, seja na busca de certificações de qualidade, na redução de desperdício ou mesmo nas tentativas de aumentar ainda mais a sua eficiência. Neste período, se acera a preocupação com as comunidades próximas às unidades da companhia, evidenciando um esforço de aproximação e de realização de ações de responsabilidade social com as realidades onde atua. São também relatados os demonstrativos de investimentos feitos em ações relacionadas ao meio ambiente.



Figura 14 – Distribuição dos investimentos em meio ambiente por região geográfica - US\$ 25 milhões



Figura 15 – Distribuição dos investimentos em meio ambiente por assuntos - US\$ 25 milhões

Na área social, o desenvolvimento das comunidades é apoiado por meio de uma gama de projetos voltados principalmente para a difusão do conhecimento, o que potencializa a capacidade transformadora das pessoas e gera um ambiente de crescimento no entorno das unidades. No total, o Grupo participa de mais de 100 iniciativas, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das pessoas (GERDAU, 2004).

Faz parte dos valores do Grupo a busca pelo equilíbrio entre as demandas econômicas, sociais e ambientais. Com essa visão, o Grupo trabalha para continuar oferecendo dividendos crescentes, ano após ano. As empresas Gerdau no Brasil têm como política distribuir 30,0% do lucro líquido ajustado a cada ano e, desde 2000, os dividendos em valor absoluto têm rendido aos acionistas uma taxa média de 6,0% ao ano na Gerdau S.A. e 10,3% na Metalúrgica Gerdau S.A. (GERDAU, 2004).

Junto ao meio ambiente, o objetivo é alcançar níveis de ecoeficiência cada vez mais exigentes, de forma que todas as usinas siderúrgicas estão sendo certificadas com a norma internacional ISO 14.001. Em 2004, foram investidos US\$ 25 milhões para acompanhar a evolução tecnológica dos equipamentos de proteção do ar, das águas e do solo e para promover programas de estímulo à consciência ecológica dos colaboradores e das comunidades (GERDAU, 2004).

Mesmo tendo desenvolvido ações e escolhas direcionadas aos clientes e à sustentabilidade, em 2005, a orientação estratégica central se mantém na produção. A companhia busca elucidar as razões que a levaram ao seu nível de performance, nos seus 100 anos de existência. Aparecem também afirmações que revelam a intenção de continuidade e de perpetuação da busca por excelência operacional na cultura da empresa. Pela primeira vez, se formaliza esta questão, que aparece latente nos demais relatórios, porém constante na análise de discurso realizada. Claramente se tem a impressão de que a Gerdau manterá ou, ao menos, tem a intenção de manter este foco na produção, na eficiência e na qualidade. Novamente, a estratégia de internacionalização recebe destaque e tem a mesma orientação, estando centrada nas melhorias dos processos de gestão e de produção das unidades adquiridas.

A continuidade de sua trajetória de expansão é sustentada por meio da sólida performance financeira alcançada ao longo dos anos e da experiência bem-sucedida de adquirir novos ativos e elevar a produtividade em um curto espaço de tempo. Essa capacidade de agregar conhecimentos e resultados às operações deve-se principalmente à difusão das melhores tecnologias de gestão e aos investimentos na atualização tecnológica dos parques industriais (GERDAU, 2005).

O Grupo Gerdau continuará trabalhando para conquistar novos patamares de eficiência e resultados positivos em todos os cenários, como tem feito há mais de 100 anos (GERDAU, 2005).

É consolidada a tendência de atenção ao acionista. O foco no cliente se mostra cada vez mais presente e importante; no relatório, há inclusive uma seção específica, denominada: “clientes cada vez mais próximos”. Nesta, são enfatizados os atributos relacionados à marca, em especial a qualidade, a pontualidade na entrega e a ampla linha de produtos. A manutenção do desempenho positivo do setor siderúrgico aparece com frequência, sendo apontada como tendo uma forte relação com os resultados obtidos pela empresa.

Em 2005, o Grupo Gerdau apresentou, mais uma vez, resultados positivos, refletindo uma estratégia consistente de buscar o equilíbrio entre crescimento e rentabilidade. O lucro líquido chegou a R\$ 3,3 bilhões praticamente igual ao registrado em 2004, o melhor ano da história da siderurgia. No período, o faturamento foi de R\$ 25,5 bilhões (+ 8,9%) e a produção, de 13,7 milhões de toneladas de aço (+ 1,7%) (GERDAU, 2005).

Esse desempenho explica-se pelo contínuo esforço de melhoria nos processos de gestão e pelo momento positivo que o setor vive – a produção global de aço superou novamente a marca de 1 bilhão de

toneladas, pelo crescimento da demanda internacional, especialmente a da China (GERDAU, 2005).

Frente aos distintos mercados, o Grupo Gerdau tem, como principais diferenciais competitivos, a cobertura em todo o território brasileiro, a garantia de agilidade e pontualidade na entrega e uma ampla linha de produtos. Além disso, procura diferenciar-se pela qualidade de produtos e serviços que disponibiliza ao consumidor (ver “Clientes cada vez mais próximos”). O objetivo é atender às necessidades específicas do cliente, desde a fabricação até a entrega, por meio de um trabalho intensivo de otimização e simplificação dos processos comerciais (GERDAU, 2005).

Os investimentos se mantêm focados na internacionalização da empresa e no aumento da capacidade produtiva das unidades atuais. Neste ponto, se percebe como, nos demais relatos da empresa, a orientação estratégica se estende aos investimentos da companhia. Inclusive, o título da seção correspondente aparece como “principais iniciativas”, demonstrado a preocupação central do Grupo Gerdau.

No ano, os investimentos globais alcançaram US\$ 858 milhões, 11,2% a mais do que em 2004. O Brasil foi o destino de US\$ 568,8 milhões, sendo que cerca de 40,0% (US\$ 227,0 milhões) concentraram-se na ampliação da usina siderúrgica Gerdau Açominas (MG), projeto programado para ser concluído em 2007. A iniciativa aumentará a capacidade instalada da unidade, voltada principalmente para o mercado internacional, de 3 milhões de toneladas para 4,5 milhões de toneladas por ano (GERDAU, 2005).

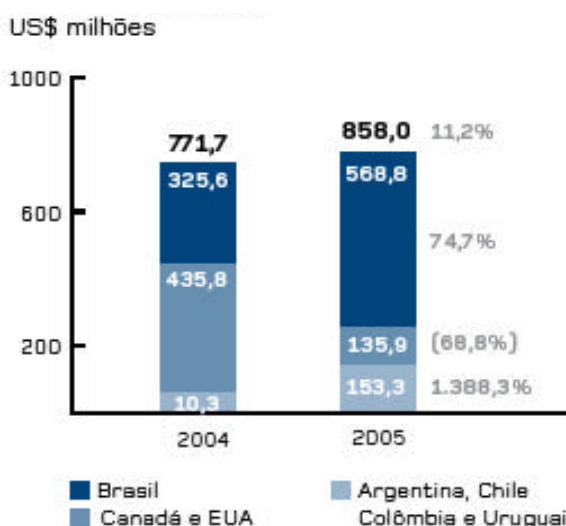


Figura 16 – Investimentos na modernização e ampliação das unidades (Capex)

As ações orientadas ao cliente, com o intuito de estender suas competências e sua cultura, aparecem de forma ainda mais deliberada. Esta intenção se manifesta também nas relações com seus fornecedores. Isto também é demonstrado nas iniciativas realizadas pela companhia para aumentar o valor

de seus produtos, desenvolvendo serviços que agreguem eficiência e reduzam o desperdício em sua clientela. Também são anunciadas algumas ações visando desenvolver os negócios de seus clientes.

Em todos os países onde opera, o Grupo Gerdau trabalha para adicionar valor aos seus produtos e aos negócios dos clientes, por meio de unidades de transformação e centros de corte e dobra de aço, operações cada vez mais importantes no setor siderúrgico. Para os mercados atendidos, esse trabalho significa maior produtividade e menos desperdício (GERDAU, 2005).

No esforço de agregar mais valor aos produtos, o Grupo Gerdau reforçou a atuação dos centros de corte e dobra de aço para a construção civil, por meio da ampliação do número de unidades existentes no Brasil. Atualmente, a Empresa possui 25 centros de corte e dobra de aço, enquanto que, em 2004, contabilizava 20. Até o final de 2006, o Grupo pretende inaugurar mais três plantas. O aço cortado e dobrado aumenta a produtividade e reduz as perdas nas obras (GERDAU, 2005).

Faz parte da estratégia do Grupo Gerdau o estímulo ao desenvolvimento dos negócios dos seus clientes. Foi com este objetivo que a Empresa realizou, em 2005, programas de capacitação para cerca de 30 mil pessoas no Brasil, abrangendo os setores da construção civil, da indústria e da agropecuária. As iniciativas são voltadas para profissionais, como engenheiros, pedreiros, soldadores, cerqueiros e produtores rurais, além de micro e pequenos empresários, como serralheiros e marceneiros (GERDAU, 2005).

Também são realizados investimentos destinados à sustentabilidade (ambiental), e o aporte de recursos com este fim é substancialmente maior do que no ano anterior (160% a mais). O Grupo Gerdau, de forma ainda incipiente, busca consolidar ações voltadas para tornar-se mais orientado ao desenvolvimento sustentável. Chama a atenção o fato de que, no capítulo do Relatório Anual em que relata as ações voltadas à sustentabilidade, a companhia destaca a sua solidez financeira e a sua forma de rentabilizar os acionistas. Esta afirmação revela que este conceito ainda está muito relacionado, na companhia, à sua capacidade financeira e à sua solidez. Ainda assim, a empresa busca ampliar o seu conceito de desenvolvimento sustentável, envolvendo as perspectivas social, econômica e ambiental.

Cada vez mais, trabalhamos de forma integrada nas esferas econômica, social e ambiental, seguindo o conceito da sustentabilidade. Oferecemos dividendos diferenciados e buscamos ampliar a liquidez das ações por meio da renovação das práticas de governança corporativa e da listagem das ações em importantes centros financeiros mundiais. No exercício, os acionistas das empresas de capital aberto no Brasil receberam R\$ 364,1 milhões da Metalúrgica Gerdau S.A. e R\$ 796,4 milhões da Gerdau S.A. Por sua vez, a Gerdau Ameristeel, companhia responsável pelas atividades no Canadá e Estados Unidos, distribuiu US \$ 66,9 milhões no ano (GERDAU, 2005).

Na área ambiental, investimos R\$ 186,6 milhões, no exercício, 164,9% a mais que no ano anterior. Em todos os países onde atuamos, temos como meta conquistar a certificação ambiental ISO 14.001, além de reduzir o impacto das nossas operações, principalmente pelo desenvolvimento de novas aplicações dos co-produtos por outros setores da economia e pela própria siderurgia. Atualmente, 80,0% dos materiais secundários decorrentes da atividade siderúrgica já são reaproveitados (GERDAU, 2005).

Cada vez mais, o Grupo Gerdau investe na redução do impacto das suas operações sobre a Natureza. Isso é feito por meio da diminuição da geração de resíduos e do incentivo ao uso de co-produtos por diferentes segmentos da indústria. A Empresa também promove constantemente a atualização das tecnologias de proteção do ar, das águas e do solo em suas plantas industriais (GERDAU, 2005).

Aparecem, nos anúncios realizados pela companhia, iniciativas que buscam associar sua marca ao desenvolvimento sustentável. Na campanha abaixo, o grupo Gerdau utiliza o mote: *“A gente produz aço para transformar o mundo em um lugar para você”*. O material também destaca as ações sociais e as práticas ambientais realizadas. Pela primeira vez, a foto traz como plano de fundo uma paisagem que remete à natureza. Evidencia-se a intenção de apresentar-se como uma empresa mundial que produz aço com qualidade, sem deixar de se preocupar com o planeta e com as *“futuras gerações”*. Também aparecem as interações entre as orientações estratégicas, e o texto traz afirmações relacionadas à produção e aos clientes.

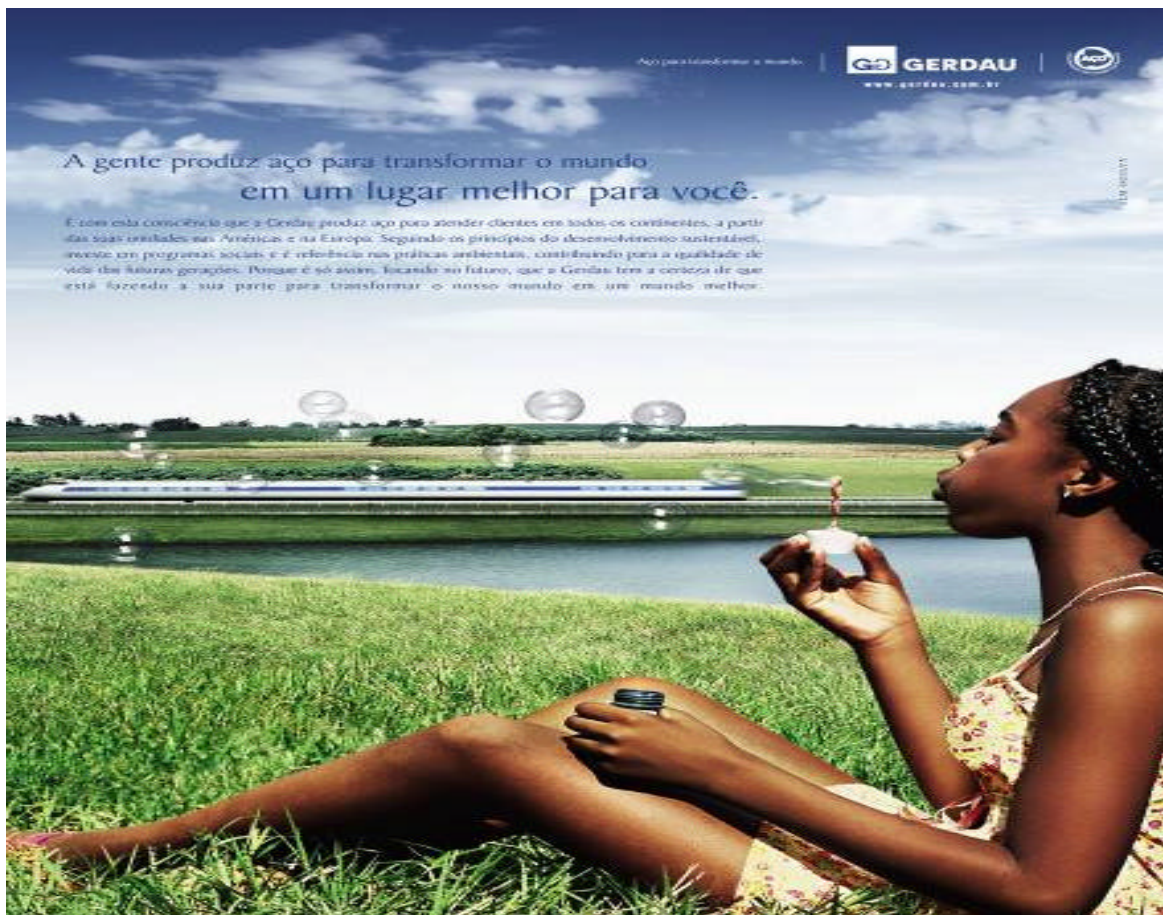


Figura 17 – Campanha publicitária Gerdau 2005
 Fonte: Gerdau (2008).

É feito, nesse ano, o anúncio o oficial, na “mensagem do presidente”, da transição prevista para 2007, com a saída de Jorge Gerdau da presidência. Neste sentido, o discurso busca enfatizar que tal processo sucessório é realizado em consonância com os padrões da organização, mantendo a eficiência e o profissionalismo do Grupo Gerdau, e com a clara intenção de demonstrar a manutenção de sua orientação para a produção e a sustentabilidade. Há uma busca pela transparência no processo para manter a confiança dos investidores.

Esse processo está sendo realizado de forma organizada, estruturada e segue critérios absolutamente profissionais, buscando a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Dentre os diversos candidatos, o futuro presidente executivo será eleito pelo Conselho de Administração, após os processos de avaliação técnica (GERDAU, 2005).

O processo de sucessão teve início em 2001, e conta com o auxílio de consultorias internacionais, além das análises internas. É importante ressaltar que o Grupo Gerdau já fez quatro sucessões ao longo de mais de 100 anos de história, com absoluta naturalidade (GERDAU, 2005).

Um posicionamento competitivo aparece ainda mais explicitamente; em 2006, na base de sua estratégia está a “liderança nos mercados”. A ênfase em produção e em produtividade continua dando o tom dos investimentos. É intensificado o foco na expansão e na internacionalização, e evidencia-se que, alinhado com este processo, está o desejo de ampliar a capacidade produtiva e de se tornar um dos principais expoentes no processo de consolidação da siderurgia mundial.

Em 2006, reforçamos a visão de ser uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor. Mantivemos uma estratégia de ampliação permanente de produtividade, eficiência e escala (GERDAU, 2006).

Buscamos também oportunidades de crescimento, com a clara determinação de ser um dos agentes do processo de consolidação da indústria siderúrgica (GERDAU, 2006).

Em 2006, a produção de aço do Grupo Gerdau cresceu acima da média global. Evoluiu 13,9%, comparativamente à de 2005, totalizando 15,6 milhões de toneladas, o que se justifica pelo crescimento econômico mundial, pela consolidação de empresas siderúrgicas no Peru e na Espanha, e pelo esforço comercial em conquistar novos espaços no mercado (GERDAU, 2006).

Neste ano de 2006, também recebem ênfase as ações orientadas aos clientes. O grupo Gerdau procura apresentar-se como um parceiro de seus clientes, manifestando o seu desejo de identificar suas necessidades e desenvolver soluções para seus negócios. A empresa lista ações realizadas neste sentido. Esta intenção se justifica, pois, em um mercado comoditizado como o do aço, a empresa busca se diferenciar, agregando serviços a seu portfólio.

No nosso mercado, para você agregar valor, tem que ser muito no serviço, pois o produto é muito similar ao do concorrente. A grande maneira de se diferenciar é no serviço. Temos trabalhos fortes de agregar valor aos produtos. Um exemplo é na construção civil, onde você corta e dobra o material para as obras, ou entrega uma coluna, ao invés de entregar só o ferro (André Gerdau Johanpetter - Presidente do grupo Gerdau).

O Grupo Gerdau acredita que precisa entender tão bem os negócios de seus clientes quanto os de suas próprias empresas. Por isso, trabalha para identificar as necessidades dos clientes e desenvolver soluções inteligentes, que o consolidem como um fornecedor diferenciado, frente à siderurgia global. Também realiza pesquisas de satisfação, parcerias no aprimoramento de produtos, e programas de relacionamento para aperfeiçoar e definir as prioridades de cada segmento de mercado. Exemplos não faltam. No Brasil, o Grupo Gerdau estimula o desenvolvimento dos negócios de seus clientes, a partir de cursos gratuitos de capacitação. Os treinamentos fornecem desde conhecimentos técnicos sobre como ampliar o uso dos produtos em aço, ferramentas para aumentar a produtividade de suas atividades, práticas

para otimizar a gestão financeira até conceitos de marketing e de segurança no ambiente de trabalho. No ano de 2006, foram capacitadas mais de 35 mil pessoas, abrangendo os setores da construção civil, da indústria e da agropecuária (GERDAU, 2006).

No segmento de aços especiais e de aços longos, assim como na Gerdau Açominas, o Grupo Gerdau realiza pesquisas com clientes, que apontam índices diferenciados de satisfação e preferência, em quesitos como qualidade, assistência técnica, logística e atendimento comercial (GERDAU, 2006).

As sinalizações de um direcionamento da orientação estratégica para sustentabilidade se destacam ainda mais. O enfoque, neste sentido, está centrado na redução do impacto de suas atividades. e no reaproveitamento de materiais. Esta é uma das áreas que mais aumentou sua presença nos relatórios anuais, sugerindo uma maior preocupação da empresa com este tema.

Em relação ao meio ambiente, trabalhamos cada vez mais para reduzir o impacto das atividades industriais. Ao longo dos anos, temos seguido essa linha de atuação. Em 2006, foram investidos US\$ 78,8 milhões em tecnologias ambientais, sendo 77% destinados para sistemas de proteção da qualidade do ar (GERDAU, 2006).

Também apresentamos alto índice de reaproveitamento de materiais: hoje, o Grupo Gerdau é um dos maiores recicladores do mundo, ao reutilizar anualmente 10,4 milhões de toneladas de sucata, principal matéria-prima do processo produtivo. O consumo de sucata traz benefícios que incluem a redução das emissões de carbono, a otimização dos processos, a diminuição do uso de energia, a obtenção de custos mais competitivos e o aumento da produtividade (GERDAU, 2006).

A sociedade tem um grande desafio pela frente: crescer economicamente e, ao mesmo tempo, utilizar de forma consciente os recursos naturais e diminuir o impacto das atividades industriais no meio ambiente. Por isso, o Grupo Gerdau realiza investimentos contínuos na atualização tecnológica dos equipamentos de preservação ambiental. A organização também busca ampliar o reaproveitamento dos co-produtos gerados no processo industrial – pó de aciaria, escória, carepa, entre outros – por diferentes setores da economia. Além disso, é um dos maiores recicladores do mundo, ao utilizar a sucata ferrosa como uma das principais matérias-primas para a produção do aço (GERDAU, 2006).

Este foco no meio ambiente e na sustentabilidade se evidencia ainda mais nas campanhas publicitárias, e passa a fazer parte da maior parte das comunicações da companhia. O Grupo Gerdau busca apresentar-se como uma empresa presente no dia-a-dia das pessoas, que produz aço para grandes construções no mundo todo de forma correta e ambientalmente responsável. No anúncio abaixo, se mantém este enfoque e a companhia destaca seu papel social, seja quando afirma que é uma das maiores recicladoras do mundo, seja

quando destaca sua contribuição na construção de obras de relevância para a vida das pessoas, ou mesmo quando revela que emprega mais de 30 mil colaboradores em todo o mundo. Busca destacar também a capacidade produtiva e a confiabilidade da empresa, que é a “*maior produtora de aços longos da América Latina*”, mantendo a orientação estratégica central para a produção como a base e o norte de suas ações.

Figura 18 – Campanha publicitária Gerdau 2006
Fonte: Gerdau (2008).

Desde 1997, houve muitos avanços na área de gestão ambiental. Apesar disto, esta é uma área que gera certa ambigüidade de propósitos na empresa. Percebe-se, nas entrelinhas do discurso da empresa, que, ao mesmo tempo em que o Grupo Gerdau possui uma forte obsessão pelo crescimento e por se tornar uma potência mundial, a necessidade de ser ambientalmente correto impõe certos limites a este processo. Isto fica evidente quando a empresa anuncia que aumentou os investimentos ambientais realizados em 2005, de R\$ 186,6 milhões, em relação aos feitos em 2006, de R\$ 78,8 milhões, quando na verdade estes diminuíram.

O cuidado e o respeito com o meio ambiente são parte fundamental das atividades do Grupo Gerdau. Em 2006, os investimentos na área somaram US\$ 78,8 milhões, valor 2,6% maior em comparação a 2005 (GERDAU, 2006).

A sociedade tem um grande desafio pela frente: crescer economicamente e, ao mesmo tempo, utilizar de forma consciente os recursos naturais e diminuir o impacto das atividades industriais no meio ambiente. Por isso, o Grupo Gerdau realiza investimentos contínuos na atualização tecnológica dos equipamentos de preservação ambiental. A organização também busca ampliar o reaproveitamento dos co-produtos gerados no processo industrial – pó de aciaria, escória, carepa, entre outros – por diferentes setores da economia. Além disso, é um dos maiores recicladores do mundo, ao utilizar a sucata ferrosa como uma das principais matérias-primas para a produção do aço (GERDAU, 2006).

Adotado em todas as usinas Gerdau, o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) começou a ser desenvolvido em 1999, e está alinhado à norma ISO 14001. O SGA estabelece a análise de milhares de atividades industriais. O objetivo é garantir o pleno acompanhamento do processo, desde a utilização de matérias-primas, passando pela parte industrial e de distribuição de produtos, e pela correta destinação dos co-produtos gerados no processo. Em constante evolução, o SGA passou por reformulação em 2006, o que incluiu a padronização dos indicadores ambientais em todas as unidades do Grupo (GERDAU, 2006).

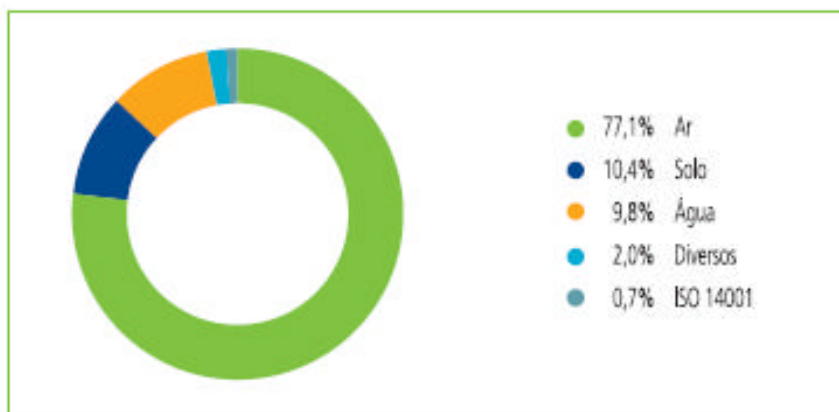


Figura 19 – Investimentos ambientais por área (US\$ 78,8milhões)
Fonte: Gerdau (2006).

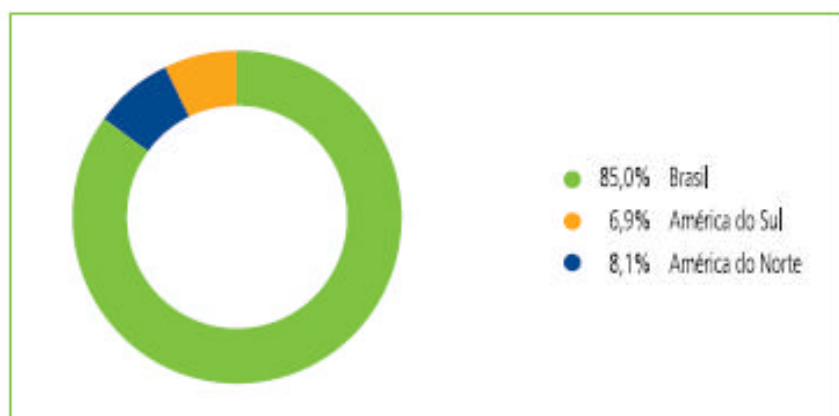


Figura 20 – Investimentos ambientais por área (US\$ 78,8milhões)
Fonte: Gerdau (2006).

4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MERCADO MUNDIAL DE COSMÉTICOS, HIGIENE E PERFUMARIA E O CENÁRIO BRASILEIRO

O setor de cosméticos pode ser analisado tomando por base duas configurações: de um lado, estão grandes corporações transnacionais, que têm atuação diversificada, não só na indústria de cosméticos, mas também em outras atividades correlatas, como as indústrias farmacêutica e de alimentos; e, por outro lado, há empresas de atuação focada, ou seja, aquelas que restringem sua produção basicamente aos cosméticos e aos artigos de perfumaria.

As primeiras apresentam grande poder de penetração e canais de distribuição bem desenvolvidos; dentre as empresas do setor que atuam no Brasil, as principais companhias com tais características são a Unilever, a Procter & Gamble, e a Johnson & Johnson. No segundo grupo, aparecem empresas como Natura, Avon, L'Óreal e Revlon. Estes dois grupos também diferem quanto às suas estratégias de comercialização e de distribuição. As empresas com atuação concentrada, neste segmento, adotam canais específicos, como lojas especializadas, farmácias ou mesmo as vendas diretas. As de atuação diversificada, por sua vez, utilizam-se de canais tradicionais, como grandes varejistas, supermercados e também farmácias (OESP, 2004).

Neste setor, o mercado brasileiro é bastante aquecido, sendo estimado como apresentando um faturamento da ordem de US\$ 8,5 bilhões, o que representa pouco mais de 4% do mercado mundial, o que, ainda assim, representa uma participação muito superior à que caracteriza mercados de outros produtos (que normalmente têm uma participação entre 1 e 2%). Esta importância é atestada pela presença das grandes empresas internacionais do setor, que possuem atividades produtivas e comerciais bastante desenvolvidas no Brasil.

Assim como no mercado internacional, no setor de cosméticos brasileiro também pode ser observada uma multiplicidade de estratégias e de formas de atuação. Tem-se a presença tanto das grandes empresas transnacionais, de ação diversificada, quanto a das de ação concentrada. As empresas que produzem mercadorias de uso mais difundido, como produtos de higiene pessoal, geralmente possuem unidades produtoras no Brasil. Já as empresas que atuam

em segmentos mais sofisticados de consumo abastecem o mercado doméstico por meio de importações (GARCIA; SALOMAO; GUERRERO, 2003). Além disto, há também um grande número de empresas de capital nacional, as quais são, em sua maioria, de pequeno e médio portes. Calcula-se que sejam cerca de 1.150 empresas, no mercado nacional, com um faturamento aproximado de R\$ 16 bilhões, em 2006, e que estas empresas também apresentem um crescimento expressivo, ano a ano. O mercado brasileiro é o sexto maior do mundo neste setor (OESP, 2004).

As principais empresas de cosméticos brasileiras são: a Natura, cuja estratégia principal de distribuição é a venda direta, e que tem um faturamento de R\$ 3,5 bilhões (2006); e O Boticário, que comercializa seus produtos por meio de 2.240 lojas próprias e franqueadas, e que tem um faturamento de R\$ 1,5 bilhão.

A indústria de cosméticos caracteriza-se, entre outros aspectos, pela constante necessidade de inovações, e gasta anualmente grandes somas de recursos em lançamentos e promoções de novos produtos. Outro fator relevante é a sua capacidade de desenvolvimento de novos insumos, principalmente de essências, de princípios ativos e de novas substâncias que são incorporadas aos produtos (GARCIA; SALOMAO; GUERRERO, 2003). Para isto, as grandes empresas internacionais mantêm relações estreitas com seus fornecedores de produtos químicos, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de produtos e aplicações que são incorporados aos seus cosméticos. Esta capacidade de desenvolvimento de tecnologias e de novas aplicações também é uma peça fundamental no processo de concorrência do setor de cosméticos, já que os desenvolvimentos tecnológicos são rapidamente difundidos, tanto por meio das estratégias imitadoras quanto pelos fornecedores de essências e de fragrâncias.

Deste modo, a inovação tecnológica configura-se como um fator competitivo importante para a indústria cosmética, justificando assim os elevados gastos em pesquisa e desenvolvimento. Dentre os fatores relevantes para a competitividade das empresas do setor, destaca-se a importância dos ativos comerciais. Independentemente da forma de comercialização utilizada pelas empresas, todas as empresas adotam estratégias de fortalecimento de seus ativos comerciais, na(s) sua(s) marca(s), nas suas embalagens, e nos seus canais de

comercialização e distribuição dos produtos. Portanto, segundo Garcia, Salomão e Guerrero (2003), nota-se que os principais fatores envolvidos na competitividade são os ativos intangíveis, como: marca; capacidade de desenvolvimento e de inovação; canais de comercialização e de distribuição.

No que tange à diversificação dos produtos, pode ser constatada uma segmentação do mercado consumidor, de acordo com a faixa etária, o gênero, a etnia e o poder aquisitivo. Tal segmentação direciona a alocação dos produtos em diferentes linhas. No entanto, outro fator que vem sendo levado em consideração para a constituição de novas linhas é a questão ambiental, e a consequente preocupação com o uso sustentável dos recursos utilizados como matéria-prima. Linhas de produtos cuja industrialização se dá de maneira “ambientalmente responsável” visam a atingir consumidores preocupados com a conservação dos recursos naturais. Estima-se que o mercado de cosméticos naturais movimentou cerca de US\$ 4,1 bilhões, em 2003, nos Estados Unidos (GLENIA, 2004).

4.3.1 Natura

A Natura é líder no mercado nacional de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, e a sua marca está entre as mais valorizadas do país. Atualmente, possui em seu portfólio cerca de 900 produtos em diferentes linhas, como artigos para maquiagem, perfumaria, proteção solar, cuidados com o rosto, o corpo e os cabelos, entre outras.

A Natura, até 2006, manteve um crescimento sólido, maior do que o observado nos setores de cosméticos e de venda direta, que, por sua vez, evoluem a taxas muito superiores à da economia brasileira. Em 2006, a sua receita bruta consolidada chegou a R\$ 3.2 bilhões, o que significa um aumento de 27,7%, em relação à que foi verificada no exercício anterior (NATURA, 2006).

No Brasil, as operações estão concentradas no Espaço Natura, em Cajamar, no Estado de São Paulo, que abriga um importante e moderno centro integrado de pesquisa, de produção e de logística. Possui ainda unidades

comerciais e de distribuição em Itapeverica da Serra, também no Estado de São Paulo, e em Uberlândia e Mathias Barbosa, ambas no Estado de Minas Gerais. Em setembro de 2006, a empresa inaugurou a primeira Casa Natura no Brasil, na cidade de Campinas, no Estado de São Paulo.

A Natura possui 4300 colaboradores diretos, de acordo com os dados do final do ano de 2006. O canal de distribuição da companhia, formado por suas consultoras, atinge a marca de 561 mil pessoas. Nos demais países da América Latina, a empresa ultrapassou a marca de 56 mil consultoras. Neste período, foi gerada uma renda direta de aproximadamente R\$ 1,6 bilhão, para este universo de mais 617 mil pessoas (NATURA, 2006).

A história da Natura pode ser dividida em três ciclos principais. Em sua trajetória, podem ser destacados alguns marcos-chave, como a opção, feita em 1974, pela venda direta. Portanto, a partir de então, passaram a existir as Consultoras, que são as participantes do sistema de vendas que a companhia utiliza no Brasil e nos outros países nos quais mantém operações.

Neste período, a Natura ingressou em um novo ciclo de crescimento e, no fim da década de 1980, realizou uma ampla reorganização. Novas empresas, que entre 1979 e 1981 tinham se associado ao grupo, fundiram-se a ele em 1989. Surgia uma companhia com a atual constituição. Em seguida, no início da década de 1990, a Natura explicitou suas Crenças e Razão de Ser, formalizando seu compromisso social e preparando-se para a abertura do mercado brasileiro às importações. Nesta época, a gestão da empresa passou a ter foco nas responsabilidades social e ambiental, baseando-se no estabelecimento de relações de qualidade com os seus *stakeholders* e na gestão de estratégias corporativas, que colocam o desenvolvimento sustentável no centro do seu modelo de negócios. (NATURA, 2005)

A expansão prosseguiu a passos largos e, em 1994, a Natura deu início à internacionalização, com presença na Argentina, no Chile e no Peru, países nos quais estabeleceu centros de distribuição e investiu na formação de Consultoras (NATURA, 2006).

O terceiro ciclo na vida da empresa se inicia em 2000, representando um período de investimentos em infra-estrutura e capacitação, cujo principal expoente

é a construção do Espaço Natura, em Cajamar, que passa a atuar como um centro integrado de produção, de logística, e de pesquisa e desenvolvimento de cosméticos, sendo inaugurado no ano de 2001 (NATURA, 2003).

Outro marco importante na história da companhia é o lançamento da linha Ekos. Esta iniciativa se destaca, na trajetória da Natura, em termos de resultados, pois estes alavancam o desempenho dos anos seguintes. Em 2003, a companhia atinge resultados históricos, em termos de produção, de vendas e de rentabilidade, acompanhados de importantes avanços nas áreas sociais e ambientais.

Com o lançamento da linha Ekos, a Natura entrou no mercado dos chamados “produtos naturais”, produzidos com extratos advindos da biodiversidade brasileira, já em processo de certificação, o que os torna bastante atrativos ao mercado consumidor internacional, e principalmente no mercado europeu. Só esta linha foi responsável por 10% do faturamento total da empresa, em 2002, gerando um negócio de cerca de R\$ 200 milhões anuais (Vassallo, 2003).

A companhia é uma das empresas brasileiras que mais investe em pesquisa e desenvolvimento, sendo que, em 2006, foram feitos investimentos deste tipo na ordem de R\$ 87,8 milhões. Neste ano, foram produzidos mais de 241 milhões de unidades, que chegaram a mais de 50 milhões de consumidores.

O foco estratégico está na gestão sócio-ambiental responsável, a qual, por sua vez, está respaldada em dois pilares – um deles é a relação ética e transparente, e com canais de diálogo abertos, com os vários públicos que interagem com a companhia; o outro é a fixação de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável. Os norteadores estratégicos da Natura estão detalhados abaixo, conforme nomenclatura e forma de apresentação utilizadas pela própria companhia (NATURA, 2006).

4.3.1.1 Crenças

A vida é um encadeamento de relações.

Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande evolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações.

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

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

Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.

A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações.

A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.

4.3.1.2 Razão de Ser

Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem.

Bem-estar

É a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo e com seu corpo.

Estar bem

É a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo.

4.3.1.3 Visão de Mundo

A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte e com o todo.

4.3.2 Cronologia da Natura^{*}

Os dados abaixo

Primeiro ciclo: de 1969 a 1980.

1969

A Natura é constituída: inicialmente, tem apenas uma loja e um laboratório, já então, é uma empresa focada em cosméticos.

1974

A Natura opta pelo sistema de vendas diretas. Passam a existir as Consultoras Natura.

1979

De 1979 a 1981, novas empresas agregam-se ao grupo e formam o sistema Natura.

^{*} Dados obtidos nos relatórios anuais (NATURA, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006)

1980

Na década de 1980, a empresa vive uma fase de grande expansão, tanto na linha de produtos como na presença da marca no país. No período, mesmo sendo considerado como a “década perdida” para a economia brasileira em geral, a Natura teve seu faturamento multiplicado por 35.

Segundo ciclo: de 1989 a 1999.

1989

Fundem-se as quatro empresas que formavam o sistema Natura, e uma ampla reorganização interna dá início à atual constituição da companhia.

1990

De 1990 a 1992, a Natura deixa explícitos suas Crenças e Valores, e formaliza o seu compromisso social. A empresa prepara-se para a abertura do mercado brasileiro às importações.

1993

De 1993 a 1997, a companhia cresce 5,5 vezes, em faturamento. Em 1994, inicia sua internacionalização, com presença crescente na Argentina, Chile e Peru, mediante a criação de Centros de Distribuição e a formação de consultoras.

1999

Aquisição da Flora Medicinal, tradicional fabricante de fitoterápicos.

Terceiro ciclo: de 2000 até o presente.

2000

Fase de investimentos em infra-estrutura e capacitação, com a construção do Espaço Natura, em Cajamar, no Estado de São Paulo. Lançamento da linha Natura Ekos, com o uso sustentado de princípios ativos extraídos da biodiversidade brasileira. Início de um programa de recuperação da rentabilidade da companhia e de reposicionamento da Flora Medicinal no mercado.

2001

Inauguração do Espaço Natura, em Cajamar. A linha Natura Ekos firma-se como o principal meio de valorização da flora brasileira.

2002

Consolidação dos investimentos em infra-estrutura e do programa de recuperação da rentabilidade. A empresa está preparada para novos “saltos”, tanto em volume de produção e vendas quanto em tecnologia e inovação.

2003

A Natura é eleita A Melhor Empresa para a Mulher Trabalhar por *Exame* e Great Place to Work Institute.

A empresa registra um aumento de 194%, em relação a 2002, no seu lucro líquido.

Ano de investimentos maciços em Pesquisa e desenvolvimento e na qualificação das consultoras

2004

Obtenção da Certificação NBR ISO 14001.

Abertura de capital no Novo Mercado da Bovespa.

Volume de negócios: **US\$ 1,2 bilhão.**

Conquista o Prêmio de Empresa Mais Admirada do Brasil” – revista *Carta Capital* e InterScience.

Recebe os prêmios de A Empresa-Modelo em Responsabilidade Social – da revista *Exame* e do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (pelo quinto ano consecutivo).

É a terceira marca mais valiosa do Brasil – de acordo com a revista *ISTO É Dinheiro* e com a Interbrand.

Recebe o título de 16º Melhor Relatório Anual – Sustainability, Standard & Poor's e United Nations Environment Programme.

Conquista o Prêmio Balanço Social – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais, Instituto Ethos de Empresas e

Responsabilidade Social, Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social, e Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (pelo terceiro ano consecutivo).

Obtém o Prêmio Top of Mind na categoria Cosméticos – jornal *Folha de S.Paulo*.

Recebe o Prêmio Mérito Ambiental – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo.

Conquista o Prêmio Ecodesign – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo / Centro das Indústrias do Estado de São Paulo e Instituto de Pesquisas Tecnológicas.

2005

- Reconhecimento do renome da marca Natura pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e obtenção da certificação NBR ISO 9001;
- Nomeação do primeiro diretor-presidente não-controlador da companhia, Alessandro Carlucci;
- Inauguração da Casa Natura em Paris, na França, e abertura de operações no México;
- Crescimento de 27,7% na receita bruta, o que é uma taxa superior à verificada no mercado-alvo de cosméticos. Com isto, a expansão acumulada é de 129,5%, nos três anos imediatamente anteriores;
- Inclusão das ações da Natura na carteira de importantes índices nacionais e internacionais : IBrX, ISE, itag e MSCI;
- Crescimento consolidado de 45,4%, em moeda local ponderada, nas operações do Chile, da Argentina e do Peru;
- Lançamento do Spilol, primeiro creme de tratamento anti-sinais de alta tecnologia, elaborado com um princípio ativo da biodiversidade brasileira. O ativo é obtido por meio do plantio orgânico sustentável do jambu;
- “Vegetalização” de toda a linha de sabonetes Natura, agora produzida com base de óleo de palma, ao invés de com gordura animal;

- Conquista da primeira autorização concedida pelo Ministério do Meio Ambiente a uma empresa do setor de cosméticos no Brasil, de acesso ao patrimônio genético da biodiversidade, com o princípio ativo do breu-branco;
- Mobilização das Consultoras Natura para a promoção da “Campanha Educação de Jovens e Adultos”, do Ministério da Educação – que resultou na matrícula de 66,6 mil pessoas com mais de 15 anos no ensino fundamental – e para a venda de refis;
- Eleição da Natura, pelo terceiro ano consecutivo, como A Melhor Empresa para a Mulher Trabalhar, segundo a revista *Exame* e o Great Place to Work® Institute, e, pela segunda vez, como A Empresa Mais Admirada do Brasil, por *CartaCapital* e *InterScience*.

2006

- Inauguração de um centro avançado de pesquisas e início do teste de venda direta, na França;
- Início da construção de um centro de pesquisa e tecnologia em Campinas, no Estado de São Paulo;
- Eliminação dos testes em animais;
- Ampliação do centro de distribuição de Matias Barbosa, no Estado de Minas Gerais;
- Lançamento da linha Natura Diversa, com o uso sustentável de ingredientes da biodiversidade e a inovação na utilização de refis. O número de lançamentos, no ano, alcançou o recorde de 225 itens;
- Início das operações da fábrica de Benevides, no Estado do Pará. Esta recente unidade inova na aplicação do desenvolvimento sustentável, ao optar pela aquisição de frutos e sementes para a fabricação de sua matéria-prima vegetal, comprando-os diretamente de uma rede de agricultores familiares locais;
- Lançamento da Revista Natura, com 2 milhões de exemplares distribuídos a cada ciclo de vendas, no Brasil e nas operações

internacionais. Esta publicação é editada em papel reciclado e oferece, além do catálogo de produtos, um conteúdo editorial conceitual;

- Acordo, pioneiro no Brasil, de repartição de benefícios por acesso ao conhecimento tradicional difuso associado ao patrimônio genético, firmado com a Associação Ver as Ervas, do mercado Ver-o-Peso, de Belém, no Estado do Pará.

4.3.2.1 Orientação estratégica principal

A análise dos relatórios anuais, das entrevistas realizadas e das campanhas publicitárias permitiu a elucidação da orientação estratégica principal da Natura: a sustentabilidade. Tal orientação destaca-se sobremaneira nas leituras dos relatórios anuais, onde, repetidas vezes, ao longo de todo o período analisado, aparecem declarações relacionadas à ênfase que a companhia coloca em iniciativas visando a construção de uma cultura voltada para o desenvolvimento sustentável. Este caráter estável e permanente da orientação estratégica, que é representado por posturas gerenciais que a empresa adota e implementa ao longo do tempo, estão em conformidade com a descrição de Menguc e Auh (2005). Esta definição é complementada por Guenzi e Troilo (2007), que apontam para a importância de orientações estratégicas consistentes e de longo prazo, e que possibilitem a criação de valor superior ao cliente e a formação de performance superior de mercado. Neste sentido, quando a Natura define sua estratégia de negócios, o compromisso com a sustentabilidade aparece em primeiro lugar e como um dos pilares fundamentais para obtenção de resultados, junto com as relações com seus públicos, e também com o desenvolvimento de conceitos, de produtos e da marca, conforme as afirmações abaixo:

Há mais de uma década, nossa estratégia está fundamentada na crença de que a empresa pode ser uma importante promotora de transformação social, e contribuir para a criação de uma sociedade mais justa e igualitária, compartilhando conhecimento e promovendo o bem-estar. Bem-estar das pessoas consigo próprias, com o mundo que as rodeia e com a natureza da qual fazem parte (NATURA, 2004).

Outro desafio é desenvolver e aperfeiçoar estruturas organizacionais que não só dêem suporte à expansão atual, mas que também ofereçam sustentação ao crescimento futuro. Essas estruturas são moldadas de forma a ampliar, seja no planejamento, seja na gestão de nossas atividades, a preocupação com a performance socioambiental que faz parte da essência da Natura (NATURA, 2005).

10 anos atrás, o conceito de sustentabilidade era uma coisa muito vaga. Desde lá, a gente vem se pautando pelos mesmos princípios que hoje são chamados de sustentabilidade. Então, a coleta das matérias-primas, etc. e tal, a gente sempre teve uma preocupação que fosse sustentável e envolvesse as comunidades locais (Eduardo Zornoff - Diretor de Marketing e Inovação da Natura).

O foco na sustentabilidade fica ainda mais evidenciado nas declarações do Diretor de Planejamento Estratégico e do Diretor de Marketing e Inovação da Natura. Percebe-se, nestas entrevistas, os fundamentos desta estratégia da companhia, denominada *triple bottom line*, ou seja, uma perspectiva que busca a criação de valor de longo prazo e de forma integrada, englobando as dimensões econômica, social e ambiental. Assim, quando estes entrevistados citam as razões para o sucesso da empresa, os direcionamentos estratégicos – que, por sua vez, são fundamentados na orientação para a sustentabilidade – se destacam como um padrão de comportamentos e de ações coerentes com este enfoque, o qual embasa a busca da inovação na companhia e a conduz a um desempenho superior. Este posicionamento está presente na definição de Gatington e Xuereb (1997), que afirmam que as orientações referem-se às direções estratégicas implementadas pelas empresas, de modo a criar um comportamento próprio para alcançar performances superiores.

A reflexão que a gente faz é a de que dois fatores estão bem presentes, e a gente credita boa parte de nosso sucesso a eles. O primeiro está na coerência de se manter focado em sustentabilidade, independentemente de caminhos mais fáceis ou atalhos que aparentemente podem ser percorridos para se chegar onde se quer chegar; nós buscamos fazer as coisas da maneira correta. A opção da Natura não é pelo caminho mais fácil, se esse não for sustentável. Para nós, o importante não é parecer, mas ser sustentável. Essa estratégia é arriscada, pois o investimento é bem maior. O segundo aspecto é a ousadia de ter a coragem de ser coerente e de ter a coragem de tentar estar sempre à frente (Eduardo Zornoff - Diretor de Marketing e Inovação da Natura).

*O nosso sucesso é lido seja pela nossa receita, e depois, automaticamente, pelo nosso market-share, e, ao mesmo tempo, pela nossa rentabilidade. Tudo isso, numa visão do que a gente chama de *triple bottom line*, ou seja, para nós, é extremamente importante conciliar os resultados financeiros com uma contribuição social absolutamente diferenciada, e com uma contribuição ambiental idem (Moacir Salzstein - Diretor de Planejamento Estratégico da Natura).*

A sustentabilidade permeia tudo o que é feito na Natura, e este é um conceito plenamente estabelecido, aqui dentro; ou seja, para nós, a intenção é a da obtenção de resultados econômico-financeiros sustentáveis, em torno de uma agregação de maior valor para a sociedade, de um respeito e de um protagonismo no aspecto de meio ambiente (Moacir Salzstein - Diretor de Planejamento Estratégico da Natura).

Ao longo dos dez anos de análises, o discurso se centra no desenvolvimento, na manutenção e na consolidação de uma cultura voltada para a preservação do meio ambiente, para a responsabilidade social corporativa e para atingir resultados financeiros, buscando o desenvolvimento sustentável. A figura abaixo apresenta o que a companhia chama de seu modelo de negócios. Nesta, chama a atenção a importância que a companhia coloca nos resultados sociais e ambientais, buscando equilibrá-los com as conquistas econômicas. Inclusive, esta é uma preocupação presente também nos relatórios anuais, onde as citações referentes a estas três dimensões são balanceadas, até mesmo com relação ao espaço e ao número de páginas que recebem em cada relatório. O que se percebe, em cada movimento estratégico da companhia, no horizonte de tempo citado, é um foco e uma preocupação constante na promoção do crescimento econômico compatível com o desenvolvimento social e com o uso responsável dos recursos ambientais. Para checar o alcance de seus objetivos estratégicos relacionados a estas dimensões, a companhia constantemente avalia indicadores específicos para cada uma delas. Isto pode ser observado na figura e nos depoimentos abaixo.



Figura 21 – Modelo de Negócios Natura
Fonte: Natura (2005).

A decisão de contribuir para a criação de um modelo de desenvolvimento que combine prosperidade econômica, justiça social e conservação ambiental continuará a exigir um enorme esforço de aprendizado e de inovação (NATURA, 2004).

É natural, portanto, que a atuação da Natura resulte no desenvolvimento de ações e de projetos sociais e de preservação ambiental. São iniciativas e investimentos diretos e indiretos que não só traduzem o comportamento responsável na gestão dos negócios, mas também mobilizam a parceria de vários segmentos da cadeia produtiva, com o claro objetivo de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa. Essas iniciativas e as políticas que as orientam estão relatadas neste primeiro Relatório Anual de Responsabilidade Corporativa, elaborado segundo normas internacionais da Global Reporting Initiative (GRI) e, também, pioneiramente, de acordo com o modelo do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, ao qual a empresa é filiada (NATURA, 2000).

A Natura tem uma ambição, a de estar cada vez mais presente em nosso segmento, de forma a que todo mundo se beneficie disso. Queremos conquistar mais market-share, queremos mais rentabilidade para os nossos acionistas, mas isso não em detrimento da sociedade e nem do meio ambiente. Então, é uma estratégia pautada pelo conceito que a gente chama de triple bottom line, que envolve o social, o ambiental e o econômico. Todas as estratégias visam o benefício de todos os stakeholders. É uma estratégia sustentável e ambiciosa (Eduardo Zornoff - Diretor de Marketing e Inovação da Natura).

Destaca-se, na figura acima, nos relatórios anuais e nos depoimentos de seus diretores, que a empresa baseia a sua atuação em uma gestão responsável. Neste sentido, a empresa busca construir relações éticas e transparentes com todos os seus públicos, e também estabelecer metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável. A base destas relações está descrita na razão de ser da companhia, de “Bem Estar, Estar Bem”. Este conceito representa o desejo de criar produtos e serviços que promovam uma relação harmoniosa do indivíduo consigo mesmo, com os outros e com o planeta. Como se pode observar nas frases abaixo, é constante a busca da companhia por incorporar ações e diretrizes que sejam condizentes que este posicionamento.

Manter uma relação próxima, ética e transparente com os diversos públicos, e apresentar metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável, são objetivos essenciais da gestão socioambiental da Natura. Para integrá-los ao nosso planejamento e à nossa rotina administrativa, temos procurado implantar processos e sistemas específicos (NATURA, 2005).

A Natura deseja que sua razão de ser, o binômio **Bem Estar, Estar Bem**, esteja presente no seu relacionamento com o meio ambiente. Procurando estender essa relação além das obrigações próprias da empresa, busca-se o desenvolvimento de uma política de meio ambiente que permita, cada vez mais, que essa responsabilidade torne-se presente nas atitudes das pessoas, colaboradores e parceiros,

Consultoras e consumidores, na medida em que é vital para as gerações futuras (NATURA, 1997).

O nosso conceito de sustentabilidade tem duas vertentes: a qualidade das relações e o triple bottom line. Por um lado, para nós, a sustentabilidade está em conseguir resultados financeiros duráveis, sustentáveis, ter uma contribuição diferenciada para a sociedade e ter um respeito e um protagonismo no aspecto ambiental. E, ao mesmo tempo, estabelecer uma qualidade de relações com os nossos públicos. O que vem a ser essa qualidade de relações, é estabelecido por meio de ética, de transparência e de canais de diálogo. Então, quando falamos em qualidade das relações, nós estamos pressupondo que, com todos os públicos com os quais nós nos relacionamos, nós iremos ter uma relação ética, e transparente, e nós disponibilizaremos canais de diálogo buscando capturar todas as necessidades desses públicos (Moacir Salzstein - Diretor de Planejamento Estratégico da Natura).

Nas análises dos relatórios anuais, desvelam-se as escolhas estratégicas das quais a Natura lança mão para a construção de sua proposta de valor, que se consolida nas campanhas publicitárias que serão examinadas com mais detalhe adiante, no capítulo sobre a evolução das orientações estratégicas da companhia. Sempre pautada por sua orientação estratégica central, que é a da sustentabilidade, a empresa busca constantemente comunicar, legitimar e transmitir suas crenças e valores a todos os seus públicos, inclusive buscando desenvolver as comunidades localizadas no entorno de suas unidades e nos locais de onde extrai a sua matéria-prima. A partir disto, trabalha para desenvolver relações satisfatórias e de longo prazo. O uso sustentável da biodiversidade brasileira é um aspecto central para consolidar e materializar em produtos a cultura da companhia que é fortemente divulgada em suas ações de marketing. Nesta ações, a Natura procura apresentar-se como uma empresa que oferece aos clientes e a sociedade além das substâncias ativas de seus produtos investimentos sociais e ambientais. Com vistas a manter e a expandir a sua liderança no mercado brasileiro, a empresa investe no aumento do número de consultoras, em pesquisa e desenvolvimento, no aperfeiçoamento dos processos produtivos e no desenvolvimento de novos produtos e de inovação.

Nossas crenças e visão de mundo dão origem a conceitos que inspiram a criação de nossos produtos. Eles são desenvolvidos com o compromisso de integrar as dimensões físicas, intelectuais e emocionais das pessoas, e suas relações familiares, profissionais, sociais e com o meio ambiente. Por isso, devem ser instrumentos de informação, de ampliação da consciência e da busca de aperfeiçoamento pessoal (NATURA, 2005).

Investimentos em tecnologia, marketing, pesquisa e desenvolvimento, em capacitação de Consultoras e colaboradores, somados ao exercício

contínuo de nossas paixões por produtos e relações, formaram o conjunto de fatores determinantes desse grande êxito que, acreditamos, caracteriza muito mais do que apenas um ano bem sucedido (NATURA, 2003).

A Natura tem se empenhado em investir, permanentemente, no aprendizado e na inovação, em todos os aspectos de suas atividades: no desenvolvimento tecnológico, no aperfeiçoamento de processos produtivos, no uso sustentável de princípios ativos da biodiversidade brasileira, na comunicação de seus conceitos e valores, e no aprimoramento da qualidade das suas relações (NATURA, 2004).

Ao lançar a linha Ekos, em 2000, a Natura começava a colocar em prática o uso sustentável de princípios ativos da biodiversidade brasileira. O emprego de princípios ativos originários da flora brasileira deveria ser economicamente viável e, ao mesmo tempo, contemplar o manejo correto da atividade extrativista e o desenvolvimento sustentável das comunidades produtoras (NATURA, 2004).

Os diretores da companhia destacam a importância da construção do Espaço Natura, em Cajamar, como uma ação que teve um significado muito grande e que materializa o que a empresa acredita, como pode ser percebido na declaração de seu Diretor de Planejamento e Estratégia. Esta construção reflete os principais focos da companhia e os tornam visíveis às pessoas que visitam o local.

Cajamar tem um significado muito grande. Representa, além de uma obra, além do sentido industrial e de escritório, teve um significado muito maior. Foi o lugar que acabou sendo o que fisicamente passou a ser o resumo da empresa. Qualquer pessoa que vem aqui nos visitar percebe a Natura mediante o que ela vê aqui. Cajamar reflete que está avançada a preocupação com o meio ambiente, com os públicos, com a construção da marca e com a tecnologia, seja de produção, seja de pesquisa e desenvolvimento. Cajamar reflete um lugar que propicia a você ter as consultoras Natura próximas e capacitadas; então é um resumo de muitos aspectos de nossa marca (Moacir Salzstein - Diretor de Planejamento Estratégico da Natura).

Outra iniciativa que tangibiliza as principais crenças da companhia é o desenvolvimento das linhas de produtos denominadas:

- Ekos (ressaltando a inovação a partir da natureza e a sustentabilidade);
- Chronos (enfatizando a busca do Bem Estar, a consciência social e ambiental e a quebra de estereótipos); e
- Mamãe e Bebê (destacando as relações de qualidade que a companhia apregoa e sua visão de mundo).

Os diretores entrevistados creditam ao lançamento destas linhas o status de “iniciativas que mais geraram resultados, nos últimos dez anos”. Na Natura, é constante o esforço por produzir artigos que expressem seus valores, e a maior parte das inovações lançadas estão intimamente relacionadas à sustentabilidade. Assim, a empresa torna visível, aos olhos do mercado consumidor, a sua cultura e sua orientação estratégica principal. Portanto, percebe-se que o posicionamento adotado pelas companhias, neste caso, o da Natura é influenciado e norteado por sua orientação estratégica central.

Entre nossas linhas, três se destacam, por simbolizar, de maneira mais eloqüente, a visão de mundo da Natura e por transmitir os valores mais caros à empresa: Chronos; Mamãe e Bebê; e Ekos. Não por acaso, elas foram criadas em momentos essenciais da nossa história, e transmitem conceitos importantes e universais. (NATURA, 2005).

A Natura Chronos foi a primeira linha a combater os estereótipos e os padrões de beleza. Coerentemente, adotamos um novo conceito para a categoria de cremes para o rosto – o de “anti-sinais” – e estabelecemos um padrão inovador de comunicação, ainda na década de 1990, ao valorizar a “Mulher Bonita de Verdade”, disseminando a idéia de que é possível sentir-se bem e bela em qualquer idade. O vínculo entre a mãe e o bebê determina, em grande parte, como o indivíduo vai se relacionar consigo mesmo e com o mundo. Esse vínculo foi o conceito que nos inspirou a criar a linha Natura Mamãe e Bebê. Nossos produtos foram especialmente desenvolvidos para estimular a manifestação desse amor por meio dos cinco sentidos – toque, olfato, olhar, audição e amamentação – um universo de sensações e sentimentos a serem explorados. A Natura Ekos iniciou um novo ciclo na história da empresa, e mostrou que é possível buscar a inovação a partir da própria natureza. Nessa linha tudo leva ao Bem Estar, e ao Bem de cada um e de todos, a começar pelo uso de princípios ativos da biodiversidade, que a Natura procura obter de forma sustentável. Seus benefícios, cientificamente comprovados, resgatam a experiência que as populações tradicionais acumularam ao longo de séculos de convivência com as florestas (NATURA, 2005).

A nossa opção pela biodiversidade, 7 anos atrás, por utilizar princípios ativos da biodiversidade brasileira, é um grande marco. Isso culminou com o lançamento da linha Ekos, que talvez seja o grande ícone dessa fase da Natura, e que hoje é a plataforma principal de internacionalização da marca (Eduardo Zornoff - Diretor de Marketing e Inovação da Natura).

A linha de produtos que traduz o eixo central da Natura em sustentabilidade é a linha Ekos. Foi um grande movimento estratégico e de resultados muito relevantes (Moacir Salzstein - Diretor de Planejamento Estratégico da Natura).

A orientação para a sustentabilidade desempenha um papel central na compreensão da visão e do foco da empresa. É a partir deste enfoque que a companhia desenvolve seus planos de expansão, visando se tornar uma marca mundial. Esta definição aparece como congruente com a que preconizam Van e

Kim (1997), quando afirmam que as orientações estratégicas precedem e guiam o planejamento e a direção para onde vai a organização. Contudo, para que a companhia possa responder às mudanças no mercado e às necessidades dos consumidores, ela precisa desenvolver outras orientações como, por exemplo, para clientes e para tecnologia. Portanto, a orientação principal embasa e interage com as demais, com vistas a conduzir aos resultados esperados pela empresa. Essas interações entre o foco no desenvolvimento sustentável, a busca de relações de qualidade com seus públicos e de desenvolver produtos, conceitos e construir uma marca forte, são constantemente citadas como os pilares centrais da estratégia da Natura, e são expressas em sua visão, que, por sua vez, sintetiza o norte de suas ações.

Visão

A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo (NATURA, 2006).

A estratégia da Natura tem como pilares a expressão prática de suas crenças e valores – seja no desenvolvimento de produtos e serviços, seja na qualidade das relações estabelecidas com os diversos públicos – e a inovação permanente. No centro dessa estratégia está a ampliação da liderança no mercado brasileiro. Para isso, a empresa continuará a investir em infra-estrutura e na qualidade dos serviços, assim como na valorização de sua marca e no crescimento e qualificação do quadro de Consultoras, além de buscar maior equilíbrio no seu portfólio de produtos. A continuidade dos investimentos no uso sustentável de princípios ativos da biodiversidade, entre outros, e o aumento do investimento em pesquisa e desenvolvimento, como um todo, são parte integrante dessa estratégia (NATURA, 2004).

Nosso desejo de disseminar o conceito de “Bem Estar / Estar Bem” e a visão de tornar a Natura uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor, através da melhor relação consigo mesmas, com o outro e com a natureza da qual fazem parte, exigem de nós ousadia e determinação. É com esse espírito que definimos a nossa estratégia de forte crescimento (NATURA, 2006).

Na seção subsequente, é apresentada a evolução estratégica da Natura. Analisa-se a forma com a companhia construiu, ao longo dos mais recentes dez anos, a sua orientação estratégica principal. Além disto, são discutidas as interações entre as orientações e os caminhos e escolhas que a companhia trilhou, na via para a construção dos resultados que obteve neste período.

4.3.3 Evolução e interações nas Orientações Estratégicas da Natura

A visão de sustentabilidade já se mostra importante, em 1997, que foi o primeiro ano da análise realizada na Natura. O relatório é ainda incipiente, apresentado na forma de um relatório social. Aparecem frases e indicadores que configuram componentes de orientação para a sustentabilidade, que até hoje têm se mantido coerentes com a proposição de valor da companhia.

A Natura deseja que sua razão de ser, o binômio **Bem Estar / Estar Bem**, esteja presente no seu relacionamento com o meio ambiente. Procurando estender essa relação para além das obrigações próprias da empresa, busca-se o desenvolvimento de uma política de meio ambiente que permita, cada vez mais, que essa responsabilidade torne-se presente nas atitudes das pessoas, colaboradores e parceiros, Consultoras e consumidores, na medida em que é vital para as gerações futuras. Conceitos como reciclagem, tratamento adequado de resíduos e efluentes, racionalização do consumo de energia, biodegradabilidade e uso crescente de matérias-primas e embalagens renováveis devem estar presentes, sempre, no desenvolvimento de produtos e processos industriais (NATURA, 1997).

Percebe-se, na citação acima, uma forte ligação da razão de ser da companhia com sua orientação estratégica. A idéia de desenvolver seus negócios oferecendo bem estar aos seus públicos remete à busca de estabelecer relações sustentáveis com todos os membros de sua cadeia de relacionamento, tais como consultoras, colaboradores, parceiros, consumidores e meio ambiente. A preocupação com a realização de ações que perpetuem a empresa e que consolidem sua visão aparece freqüentemente, inclusive no empenho pela formação de uma cultura que consolide atitudes responsáveis e que favoreçam as gerações futuras. A citação de conceitos relacionados à responsabilidade social e ambiental aponta para esta direção e perpassa todas as ações da companhia, seja no desenvolvimento de produtos, nos processos industriais ou mesmo no relacionamento com fornecedores, consultoras e clientes.

Aparecem algumas ações direcionadas especificamente aos clientes. O desejo de elevar os níveis de satisfação da clientela é notório, e sinaliza o esforço da companhia para o desenvolvimento de uma marca conceitual. São realizadas iniciativas para aprimorar e garantir a qualidade dos produtos, e também são estabelecidos canais de comunicação com os clientes. As citações abaixo ilustram este direcionamento.

O desejo permanente de aprimorar o atendimento das necessidades dos consumidores e consultoras, e mesmo de excedê-las, levou à criação do Processo Natura de Qualidade (PRONAQ), implementado para que todos os colaboradores tenham seus esforços destinados a exceder às expectativas dos consumidores e das Consultoras Natura, quer em seus conceitos, produtos ou serviços (NATURA, 1997).

Do mesmo modo, a comunicação com os consumidores é objeto do Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor (SNAC) – cuja missão é facilitar o seu acesso à empresa, visando sua satisfação e, em termos estratégicos, reforçar a imagem da Natura como marca conceitual de qualidade (NATURA, 1997).

Além disto, pelo menos no discurso, já aparece a preocupação em estender a sua “orientação principal” para os seus clientes, parceiros e colaboradores. Este direcionamento visa facilitar a relação com os elementos de sua rede de relacionamentos, e também auxiliar no desenvolvimento destes, como uma forma de garantir a continuidade das relações estabelecidas.

Em 1998, assim como no ano anterior, o relatório ainda se chama “Relatório Social”. Há ainda uma clara e proclamada ausência de padrão na apresentação dos dados. As ações sociais e culturais são a ênfase do relatório, destacando os resultados obtidos em cada uma delas, corroborando o já apontado interesse em desenvolver as comunidades onde atua. Nos primeiros anos da presente análise, a ênfase está na busca pelo desenvolvimento contínuo e sustentado da empresa e das comunidades em seu entorno. O discurso demonstra a busca de um posicionamento que demonstre que a empresa possui visão sistêmica, e revela a crença da empresa de que a realização de ações visando o desenvolvimento da sociedade trará retornos a todos. O binômio “bem estar / estar bem” se mantém como razão de ser, e pauta a atuação da empresa junto ao meio ambiente. Intensifica-se a sua intenção de estender sua cultura para os seus públicos. A empresa utiliza o relatório para declarar seu interesse de colocar à disposição da comunidade os seus conhecimentos e competências, como forma de auxiliá-las e de desenvolvê-las, mas também com a intenção de

perpetuar sua cultura, de valorizar suas qualificações e até de tentar “impor” e validar seu modelo de gestão em contextos externos à empresa.

A Natura acredita que a busca permanente pelo aperfeiçoamento promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade, gerando conquistas, enriquecimento e sabedoria. Como parte integrante da comunidade, a Natura vem, ao longo dos anos, incorporando seu papel de agente transformador, desenvolvendo e apoiando projetos capazes de resgatar a dignidade da sociedade. Para isso, dispõe seus conhecimentos, sua competência de gestão e estrutura a serviço da comunidade, incorporando a economia solidária a seus negócios. Assim, a missão social pode ser expressa como um modo de “contribuir, de forma inovadora e exemplar, para o aperfeiçoamento da sociedade, provocando mudanças de atitudes e de valores, que materializem o ideal de uma sociedade mais justa”. Busca-se uma atuação sempre desenvolvida considerando o gerenciamento democrático, o estabelecimento de parcerias, de canais, de participação, a comunicação e a valorização da estrutura de empresa como fatores fundamentais que favorecem a interação e a participação democrática em sua operacionalização (NATURA, 1998).

As campanhas publicitárias focam a sustentabilidade e os valores, crenças e conceitos da companhia, que estão presentes em quase todas as publicações. No principal anúncio deste ano de 1998, quando divulga o prêmio recebido como “Empresa do Ano”, pela Revista Exame, a Natura coloca ênfase em sua consciência social. Destaca que este prêmio é resultado do valor que a empresa dá à sociedade, e busca enfatizar *“que é possível fazer bons negócios unindo competência empresarial e consciência social.”*

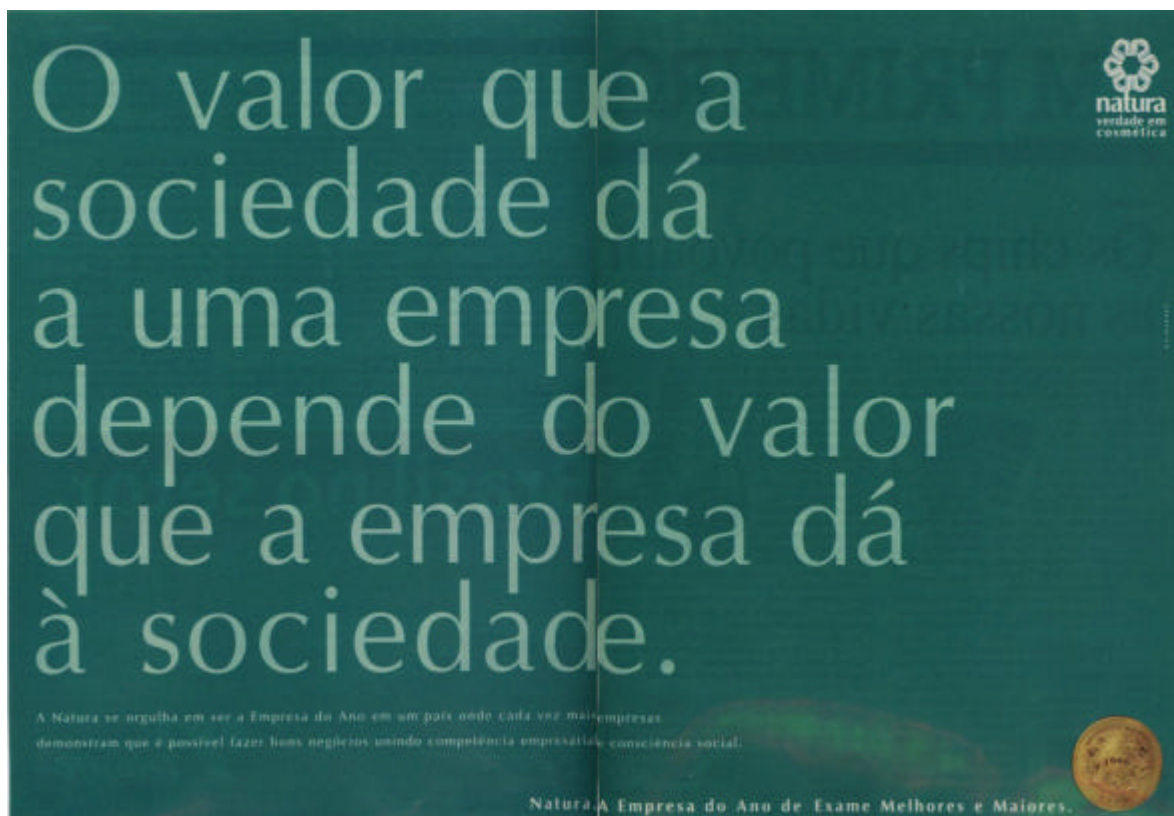


Figura 22 – Campanha publicitária Natura, 1998

Fonte: Natura (2008).

A relação com clientes apresentou-se baseada em premissas relacionadas aos direitos do consumidor. A preocupação com a qualidade e as propriedades dos produtos é apresentada no relatório. Ganham destaque o papel das Consultoras como canal de distribuição, e também a importância destas para a construção da imagem da companhia. Assim sendo, os clientes aparecem como alvo das ações, e as Consultoras como o caminho para se aproximar e se relacionar com a clientela. Isto fica evidenciado pelo depoimento abaixo, onde a empresa define sua missão social.

As Consultoras e Consultores Natura são capacitados a reconhecer, atender e exceder às necessidades de seus clientes, através do conhecimento desenvolvido sobre estética e saúde, características e propriedades dos produtos, diferenciando-se, no mercado, da revenda pura e simples (NATURA, 1998).

Os relatórios referentes ao ano de 1999 não foram encontrados pela Natura. Foram feitos contatos com quatro diferentes áreas da empresa e as informações sobre eles, que pareceram um tanto quanto desconstruídas, ora indicavam que não foi produzido um relatório neste ano, ora declaravam que o relatório havia sido extraviado. Para suprir esta inegável lacuna, foram obtidos,

junto à companhia, materiais referentes a comunicações internas, com a devida autorização para utilização e publicação na presente tese. Os materiais obtidos foram jornais internos, chamados “Nosso Jornal”, além de diversas publicações internas, direcionadas aos colaboradores, clientes e consultoras. Apesar das perdas com a falta do relatório anual, estes materiais consultados trouxeram muitas contribuições, possibilitando a visualização da forma através da qual a companhia se comunica diretamente com seus públicos internos e com sua clientela.

Nos materiais que fazem menção aos resultados obtidos no ano anterior (que é um tipo de registro muito presente nos relatórios anuais), o Diretor de Operações Internacionais, à época, celebra o avanço no processo de internacionalização da empresa, e anuncia os esforços realizados, neste mesmo período, para integrar as diretrizes de sua matriz às suas operações no exterior. As ações relacionadas às práticas de Gestão de Pessoas são bastante enfatizadas e revelam o cuidado, tão comentado nos demais relatórios anuais, que é tido pela companhia para com as suas relações com o seu público interno.

Um dos principais focos no período foi o desenvolvimento de recursos humanos (NATURA, 1999, p. 3).

O crescimento da Natura, em mercados internacionais, é uma decisão estratégica irreversível (NATURA, 1999, p. 3).

O ano de 1998 também foi de trabalho duro, para desenvolver e aplicar no modelo de gestão das afiliadas (NATURA, 1999, p. 3).

Em alguns destes documentos, percebe-se a preocupação com o panorama econômico mundial deste período. O Diretor Financeiro da Natura anuncia sua preocupação com a crise dos Tigres Asiáticos, a deterioração da economia russa e os problemas financeiros no Japão, nesta época, o que o faz anunciar medidas para evitar perdas decorrentes destas alterações, que estavam ocorrendo no cenário econômico globalizado. Nas declarações abaixo, percebe-se que, para continuar crescendo, a companhia buscará manter o cuidado com a qualidade dos produtos, com a relação com os seus públicos internos e externos, e também buscará reduzir despesas, além de melhorar a eficiência em suas operações. Pela primeira vez, aparece aqui tal preocupação com custos e eficiência, a qual, por sua natureza, é claramente vinculada à área financeira da empresa, e que também raramente foi encontrada em outras publicações ou

afirmações de entrevistados. A ênfase das comunicações recai novamente na busca por alastrar suas crenças e, logicamente, seus produtos nos mercados em que a companhia atua. Adicionalmente, as medidas listadas acima, tomadas para impedir que a crise no cenário mundial afete a Natura são citadas de forma a demonstrar que, adotando tais medidas, a companhia pode continuar crescendo e propagando o seu foco em sustentabilidade.

O cuidado com a qualidade de nossos produtos, o respeito nas relações com consumidores, consultoras, colaboradores e fornecedores, bem como a atitude profissional com que gerimos nossos negócios, asseguram à Natura condições para prosseguir a travessia de 1999. E também para iniciar o próximo milênio, preparada para reforçar ainda mais a presença de suas crenças nos mercados brasileiro e internacional (BARROS FILHO, 1999, p. 3).

[...] será preciso operar com eficiência e de forma econômica. Criar reservas de energia e recursos necessários para manter os investimentos que vão determinar o ritmo de crescimento de nosso negócio [...] (BARROS FILHO, 1999, p. 3).

A preocupação com a sustentabilidade e com o bem-estar dos colaboradores também se expressa nas ações voltadas à saúde dos colaboradores e à melhoria em sua qualidade de vida, bem como nas comunicações que incentivam os colaboradores a participar de ações sociais. Também são anunciadas as ações implementadas junto às comunidades no entorno da unidade de Cajamar, que é a área em construção, à época, e onde se situa atualmente o corpo diretivo da empresa.

Promover o Bem-estar é a nossa Razão de Ser. Daí a Natura estar lançando tantos programas que visam, tanto dos colaboradores da empresa quanto das pessoas que estão nas comunidades, [...] O Projeto Empresa Bom Coração atinge sua segunda etapa. [...] o objetivo é oferecer recursos e condições para que todos possam fazer melhores escolhas (NATURA, 1999).

A Natura está lançando o Programa de Promoção do Voluntariado, com o objetivo de estar apoiando os colaboradores em seu desejo de fazer uma ação social voluntária (NATURA, 1999).

A experiência acumulada no desenvolvimento de projetos sociais vem nos mostrando que o melhor caminho para o aperfeiçoamento da sociedade pode ser trilhado quando ela está diretamente envolvida e mobilizada na conquista de seus direitos. E foi com este olhar que iniciamos nossa relação com a comunidade de Cajamar (NATURA, 1999).

Nas campanhas publicitárias de 1999, a Natura anuncia um produto diferente de seu foco em cosméticos higiene e perfumaria. Lança um *Compact*

Disc (CD), onde reconhecidos cantores nacionais interpretam canções relacionadas à natureza. Os anúncios deste material ressaltam que o *CD* faz parte do programa Crer Para Ver, da Natura, cujo mote é a responsabilidade social. Nesta iniciativa, chama a atenção o fato de a empresa se desviar de suas linhas de produtos tradicionais para dar mais notoriedade a suas crenças e valores. Assim fazendo, a campanha visa propagar, no cenário nacional, a consciência ambiental e social, e também o papel da Natura no desenvolvimento de ações como esta.

EM VEZ DE FICAR APENAS FALANDO QUE O ENSINO PRECISA MELHORAR, ELES RESOLVERAM CANTAR.

CD TONS DA NATUREZA
GRAVAÇÕES EXCLUSIVAS

SANDRA DE SÁ,
TIMBALADA,
ELBA RAMALHO,
MOLEJO,
KID ABELHA,
MENINAS CANTORAS DE PETRÓPOLIS,
ENGENHEIROS DO HAVAIÍ,
LUIZ MELODIA,
BELO VELLOSO,
FAROFA CARIOCA

interpretam grandes músicas sobre a natureza.
E cedem os direitos para a melhoria da qualidade do ensino público no Brasil.

O CD Tons da Natureza é mais um produto do Programa Crer Para Ver, uma iniciativa da Fundação Abrinq e da Natura para apoiar projetos que ajudem a melhorar a qualidade do ensino básico nas escolas públicas do Brasil. São dezenas de artistas revisitando dez músicas que marcaram época: de *Luz do Sol* com Luiz Melodia a *Mamãe Natureza* com Kid Abelha, de *Sol da Terra* com Sandra de Sá a *Todo Dia era Dia de Índio* com Elba Ramalho. Compre seu CD Tons da Natureza com uma Consultora Natura. Ela, como todas as pessoas envolvidas no Programa, também acredita na possibilidade de um ensino e de um país melhor e por isso doa voluntariamente seu tempo a esta causa. **Tons da Natureza. Você precisa ouvir para crer.**

Para apresentar também os outros produtos Crer Para Ver, a Consultora Natura vai até você. Ligue 0800-115596.

CRER PARA VER
Iniciativa Natura Cosméticos e Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança

Figura 23 – Campanha publicitária 1999/1

Fonte: Natura (1999).

Em outro anúncio, deste mesmo ano de 1999, pode-se visualizar a forma como a companhia promove seus produtos. O foco em sustentabilidade é nevrálgico, os produtos são divulgados como sendo uma forma de aproximar os consumidores da natureza e de oferecer-lhes a oportunidade de compra de itens que sejam ambientalmente responsáveis, de uma empresa preocupada com o acesso a recursos naturais para todas as gerações. A análise desse discurso conduz a uma reflexão acerca da proposta de valor da Natura. A preocupação com o meio ambiente e com o trabalho social da companhia são inequívocos. Entretanto, a ênfase que a companhia coloca em seus produtos, como uma forma

de expressão da consciência ambiental e social dos consumidores, poderia levar a um questionamento sobre se, de fato, tal consciência se materializa e se expressa através da compra de itens ambientalmente e socialmente corretos. Assim sendo, aqueles consumidores desprovidos de tal foco em sustentabilidade poderiam utilizar a compra dos produtos da Natura para diminuir uma possível dissonância cognitiva derivada do seu não-engajamento em ações sociais e ambientais. Notadamente, as ações que a companhia realiza têm o objetivo de auxiliar a despertar esta consciência nas pessoas, mas poder-se-ia supor que este expediente é um ganho secundário do qual a empresa se beneficia.



Figura 24 - Campanha publicitaria 1999/2

Fonte: Natura (1999).

No ano de 2000, a Natura lança a primeira edição mais estruturada, e passa a apresentar um relatório anual formalizado, chamado de “Relatório de Responsabilidade Corporativa”. A empresa adota o modelo de relatório *Global Reporting Initiative (GRI)*, em razão de sua abrangência, e por contemplar os indicadores sociais e ambientais. São apresentados muitos detalhes de sustentabilidade, e há um apêndice sobre os projetos ambientais. Os relatos do

desempenho ambiental e social são um pouco maiores e mais detalhados do que os do desempenho econômico.

Com a apresentação mais estruturada do relatório, fica ainda mais evidente a sua orientação estratégica principal. A ênfase na sustentabilidade e em ações sociais é tão notória que as leituras revelam um esforço contínuo no desenvolvimento de tal orientação, por vezes levando à impressão de que a busca pela sustentabilidade é uma obsessão da empresa. É possível listar algumas razões para isto, uma vez que, conforme Noble, Rajiv e Kumar (2002), a orientação estratégica possui um componente cultural e, assim fazendo, deve estar internalizada pela empresas e permear todas as suas relações. Além disto, este direcionamento é utilizado para orientar todas as ações e iniciativas da companhia. Portanto, o relatório anual da Natura é também utilizado como forma de consolidar e divulgar suas crenças e sua cultura e de transmití-las para sua cadeia de relações, como pode ser visto pelas citações abaixo.

A Natura também está envolvida em promover competências, através da conscientização de toda a equipe para o exercício permanente de práticas ambientais, econômicas e sociais responsáveis. Para isso, começou a rever seus processos de gestão, sob a perspectiva da responsabilidade social (NATURA, 2000).

Os acionistas, as lideranças e os colaboradores da Natura têm a firme disposição de permanecer em ação e de fazer valer sua Visão, Crenças, Valores e Razão de Ser como fontes inspiradoras para a redução das desigualdades sociais. Têm a disposição de manter firme o olhar da responsabilidade social em todas as suas atitudes, assim como se mantêm atentos tanto à vocação da companhia para construir e preservar relacionamentos com qualidade, quanto à força de sua marca para impulsionar a energia do crescimento contínuo em seus negócios (NATURA, 2000).

Neste ano de 2000, a empresa realizou uma das iniciativas que, segundo os diretores entrevistados, mais gerou resultados na década: o lançamento da linha Ekos, de produtos de higiene e beleza, que utiliza princípios ativos da flora brasileira, extraídos de forma sustentável. Este lançamento representa a materialização, em uma linha de produtos, dos valores e crenças presentes na cultura da companhia. Neste sentido, nas campanhas de lançamento deste produto, além de trabalhar os conceitos de sustentabilidade e de preservação do meio ambiente, a Natura também busca declarar sua intenção de fortalecer as comunidades locais e de gerar desenvolvimento no país. Também se percebe,

nesta iniciativa, um desejo de alinhar e de gerar identificação entre a cultura da companhia e a do Brasil.

Um marco importante é a nossa opção por utilizar ingredientes da biodiversidade brasileira em cosméticos, o que culminou com o lançamento da linha Ekos, que é, hoje, a principal plataforma de internacionalização da marca (Eduardo Zornoff - Diretor de Marketing e Inovação da Natura, à época).

A linha Ekos permite viabilizar um desejo amadurecido, já há muito cultivado, de gerar uma atividade produtiva, integrada à atuação social e ambiental e ao estudo e valorização da rica biodiversidade do país. É um grande desafio entrar em uma cadeia produtiva não-convencional, que representa um segmento a ser desenvolvido. Mas é assim que a Natura reafirma sua nacionalidade, sua gênese e seu compromisso com as tradições e com o futuro do Brasil (NATURA, 2000).

Nas campanhas publicitárias deste ano de 2000, a ênfase se situa justamente no lançamento da linha Ekos, conforme analisado abaixo. Os anúncios focam nos benefícios de produtos extraídos da natureza e de forma sustentável. A empresa busca, em sua proposta de valor, aliar tecnologia e meio ambiente, ressaltando *“o poder cosmético da natureza [...]”* de *“princípios ativos da biodiversidade brasileira cujos benefícios cosméticos são comprovados cientificamente”*. Aqui novamente aparece a idéia de que, comprando produtos Natura, o cliente não está só adquirindo seus produtos, mas também contribuindo para a preservação do planeta. Além disto, a companhia ressalta a sua consciência ambiental e explicita as bases de seu relacionamento com clientes, buscando demonstrar-se comprometida com seu bem-estar utilizando o mote *“cuidar da natureza, cuidando de você”*. Assim, busca compartilhar e estender suas crenças e valores à sua clientela, envolvendo-os em suas campanhas em prol do meio ambiente. Isto pode ser visualizado no anúncio abaixo, realizado pela companhia.



Figura 25 – Campanha publicitária Natura, 2000
 Fonte: Natura (2008).

Ainda no mesmo ano, a Natura anuncia as bases para seu plano de expansão. Anuncia que concentrará esforços no crescimento e procurará manter a liderança nos setores em que atua. O foco se situará no desenvolvimento de produtos utilizando princípios ativos extraídos da biodiversidade brasileira, pautado por suas crenças e valores, em consonância com sua orientação estratégica principal. Também recebem destaque as iniciativas voltadas à internacionalização focada na América Latina e a incrementar a qualidade no relacionamento com seus públicos. É interessante notar que estes planos anunciados são levados a cabo e a empresa, com exceção de em sua linha de saúde, obtém êxito nos objetivos definidos, conforme pode ser visto nos relatos dos anos posteriores.

Neste relatório, a Natura explica as razões que a levaram a optar pelo sistema de venda direta, enfatizando as vantagens que oferece para as suas Consultoras. Logicamente, existem muitas vantagens para a companhia, principalmente, em relação a custos e à não-configuração de vínculo trabalhista, mas estas conveniências não estão explicitadas. A companhia descreve também

os mecanismos de gestão do relacionamento com clientes e consultoras, ressaltando a importância das pesquisas de satisfação e do sistema de atendimento a estes públicos. É apresentado o programa de incentivo à criatividade e à inovação, enfatizando sua contribuição para as linhas Chronos e Ekos.

A Natura optou por levar seus produtos aos consumidores por intermédio das Consultoras, porque acredita na força desse sistema. Conhecido como “venda direta”, esse sistema ajuda a promover a geração alternativa e, muitas vezes, complementar, de atividade econômica e de renda para pessoas que não dispõem de período integral para o trabalho. Também contribui para ampliar os relacionamentos e para o aperfeiçoamento pessoal (NATURA, 2000).

A permanente atenção com o atendimento das expectativas dos consumidores e das Consultoras gerou a criação, em 2000, do Grupo de Gerenciamento da Satisfação do Cliente Externo – o SAKE, para identificar oportunidades de melhorias. O ponto de partida para os trabalhos desse grupo está nas pesquisas anuais, que medem a satisfação das Consultoras e dos consumidores com os produtos e serviços. Além disso, é realizada uma classificação, por ordem de prioridades, de todas as manifestações recebidas pelo Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor (SNAC). Todas essas informações são analisadas e discutidas em encontros semanais com representantes de diversas áreas, em que são propostas soluções e concebidos aperfeiçoamentos de processos, com datas previstas para o cumprimento das metas (NATURA, 2000).

Um Programa de Incentivo à Criatividade e Inovação premia as contribuições para o desenvolvimento tecnológico. Em 2000, 31 colaboradores receberam prêmios por suas contribuições: o Prêmio Inovação foi para colaboradores que atuaram na linha Ekos e no Chronos Comunicação Celular; e a Menção Honrosa contemplou a introdução da escrita braile nos cartuchos de sabonetes da linha Erva Doce (NATURA, 2000).

A Natura delinea as diretrizes para o relacionamento e para a gestão de fornecedores. Destaca a importância da qualidade dos insumos entregues, da busca de relações de longo prazo, mas, sobretudo enfatiza o desejo de que os fornecedores compartilhem as crenças e valores da empresa. Este é um ponto central e aparece constantemente, ao longo das análises dos relatórios anuais, no esforço por estender sua orientação estratégica, suas competências e sua cultura aos públicos com os quais se relaciona.

A qualidade dos insumos entregues pelos fornecedores constitui parte fundamental na construção da satisfação dos consumidores. Por isso, busca-se desenvolver relações de longo prazo com fornecedores que compartilhem das Crenças Natura, de forma que a confiança e o respeito mútuos permitam negociações que atendam aos interesses de ambas as partes (NATURA, 2000).

No ano de 2001, mantém-se o modelo GRI, e o relatório incorpora os indicadores sugeridos pelo Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Anual de Responsabilidade Social do Instituto Ethos. O documento se torna um pouco mais voltado para negócios, mantendo um forte tom de sustentabilidade. O espaço dos indicadores ambientais e sociais ainda é um pouco maior e mais detalhado do que o dos econômicos.

No exercício de 2001, a Natura evoluiu nos processos de gestão ambiental e no aprimoramento da qualidade de seus indicadores. O destaque positivo em meio ambiente fica por conta dos processos de certificação de princípios ativos, detalhados no relatório de Responsabilidade Corporativa (NATURA, 2001).

A ênfase permanece em sustentabilidade. Em todos os relatos, é expressa a visão sustentável, com o objetivo de ser transformadora das relações entre a empresa e seus públicos. Este direcionamento vai além das comunicações da empresa e a Natura, neste ano de 2001, investe na construção de indicadores que corroborem suas crenças. Desta forma, percebe-se a intenção da companhia de, novamente, materializar seus valores, traduzindo-os em números que demonstram que realmente a companhia se diferencia pela sustentabilidade de suas ações. Menguc e Auh (2005) revelam a importância deste fato, quando destacam a importância da gestão da informação e de que a orientação estratégica seja traduzida em ações que a consolidem. Este ponto chama a atenção e revela a força e o impacto que uma orientação estratégica central tem para uma companhia. Ao analisar o discurso dos relatórios anuais, tem-se a impressão de que a Natura, pelo menos neste período inicial de observação, além de revelar para sua cadeia de relações a necessidade, a validade e a eficiência de um modelo sustentável, também busca demonstrar a si própria a aplicabilidade de suas crenças.

A evolução em diversos indicadores sociais, por sua vez, mostra a busca de coerência entre o discurso e as práticas da organização. Esse avanço traduz o empenho da Natura e de seus líderes no aperfeiçoamento das políticas e práticas, buscando a qualidade das suas relações. A companhia apresenta indicadores robustos e em evolução, nos programas sociais voltados para seus colaboradores e para as comunidades circunvizinhas. Os investimentos em projetos e patrocínios em Ação Social triplicaram nos últimos três anos. O Programa de Promoção do Voluntariado, por sua vez, registrou uma relevante mobilização por parte dos colaboradores. No presente exercício, cerca de 18% dos colaboradores afirmaram participar de trabalhos voluntários, quando, em 2000, eram aproximadamente 5% (NATURA, 2001).

A Natura também avançou no enraizamento da Responsabilidade Social Corporativa, ao incorporar os Indicadores Ethos no seu Sistema de Planejamento Estratégico. Esses avanços são reconhecidos por colaboradores, consumidores e demais públicos de relacionamento da empresa, como demonstram pesquisas internas e de mercado (NATURA, 2001).

Neste ano de 2001, é possível perceber, de forma mais clara, a interação entre as orientações estratégicas da companhia. Os investimentos em tecnologia viabilizam um menor impacto ambiental, sem prejudicar a eficiência dos processos produtivos. Neste mesmo ano, a empresa abre uma nova fábrica, que passa a ser utilizada como um importante e moderno centro integrado de pesquisa, produção e logística. Esta unidade é considerada como um modelo, pela sua integração com a natureza do local e pelos seus indicadores ambientais.

Inaugurado o Espaço Natura em Cajamar, município da Grande São Paulo, em 11 de maio, pelo Presidente da República, ministros de Estado, autoridades federais, estaduais e municipais e representantes da sociedade civil. Símbolo da transparência que rege a Natura, consolida a estratégia de evolução em eficiência e tecnologia, para impulsionar o crescimento sustentável dos negócios (NATURA, 2001).

Além disto, a orientação para clientes é regida com o foco em sustentabilidade, e as consultoras aparecem nesta relação como forma de viabilizar este processo. Assim, a empresa desenvolve, em seus relatórios, comunicações que buscam desenvolver, nas consultoras, a habilidade para internalizar as crenças da Natura e expressá-las aos clientes finais. O discurso da companhia demonstra a intenção de criar relações sadias, duradouras e sustentáveis com seus públicos. Assim, as condições para o sucesso de seus produtos no mercado são construídas e justificadas em consonância com o modelo de sustentabilidade que é apregoado pela companhia. Quando busca desenvolver produtos que aliem qualidade, tecnologia, preços competitivos, desenvolvidos de forma responsável e que ofereçam bem estar aos consumidores, a Natura expressa as condições e os diferenciais para viabilizar relações de longo prazo.

A Natura está ciente de que o seu desenvolvimento e sucesso empresarial estão ligados à capacidade de atender, de forma diferenciada, às suas Consultoras e aos seus consumidores finais, entregando valor através de produtos e serviços de qualidade, ao mesmo tempo em que contribui para a construção de um modelo de sustentabilidade para a sociedade (NATURA, 2001).

[...] A criação de produtos cosméticos, para cuidados pessoais e complementos nutricionais, inovadores, com alta qualidade e tecnologia, com preços competitivos, que incorporem nossa Razão de Ser, reflitam nossas Crenças e cheguem aos nossos consumidores por meio de pessoas entusiasmadas e capacitadas que propiciem um atendimento personalizado (NATURA, 2001).

[...] A criação de oportunidades de ganhos materiais, desenvolvimento pessoal e o cultivo de relações enriquecedoras, para pessoas ou famílias que queiram exercer, em tempo parcial ou total, uma atividade independente: levar os produtos Natura aos consumidores finais, pessoalmente ou através da formação de grupos treinados e motivados para a prática da consultoria (NATURA, 2001).

Nas campanhas publicitárias, neste mesmo ano de 2001, o foco se situa nos benefícios dos produtos que utilizam princípios ativos extraídos da flora brasileira e nas relações que a companhia procura estabelecer com seus públicos. No anúncio abaixo, percebe-se também a intenção de aproximar os elementos de sua cadeia de relacionamentos, declarando que, nos produtos da linha Ekos da Natura, “[...] a sabedoria das mulheres da floresta, cuidando das melhores e da floresta.” A idéia aqui apresentada é a de que os insumos extraídos da natureza beneficiam, há muito tempo, as mulheres que vivem próximas a estas reservas. A companhia traz, a seus clientes, artigos que utilizam estes mesmos recursos, enfatizando a sua contribuição para a preservação da cultura destas comunidades e para a conservação do meio ambiente. Evidencia-se ainda mais a intenção de estender suas crenças e valores a clientes e fornecedores. As citações relacionadas ao tema, no relatório anual, também descrevem a preocupação em averiguar a forma como os fornecedores extraem estes insumos e se respeitam os critérios de sustentabilidade que são apregoados pela companhia. Com este fim, foi criado um programa de certificação de princípios ativos.

A linha Natura Ekos, composta por ingredientes da flora brasileira, destaca-se como importante vertente de atuação da companhia. Lançada no segundo semestre de 2000, essa linha motivou a criação do Programa de Certificação de Ativos, que expressa a minuciosa preocupação da empresa com o desenvolvimento sustentável (NATURA, 2001).

Para assegurar-se de que os insumos provenientes da flora brasileira, que utiliza em seus produtos, sejam extraídos de forma adequada, tanto de plantações, como de florestas e de reservas, está sendo desenvolvido, desde 2000, o Programa de Certificação de Ativos. Trata-se da averiguação de cada passo do insumo, da extração até a chegada à Natura, de acordo com critérios econômicos, ambientais e sociais (NATURA, 2001).



Figura 26 – Campanha publicitária Natura, 2001
 Fonte: Natura (2008).

No ano de 2002, mantêm-se o modelo *GRI* e os indicadores *ETHOS*. Passa a se chamar “Relatório Anual Natura”. Além das recomendações da *GRI*, ao confeccionar o documento, a empresa segue as orientações da Associação Brasileira dos Analistas de Mercado de Capitais. O relatório se volta ainda mais ao mercado, porém continua pautado pela sustentabilidade.

A empresa apresenta, neste relatório, os fundamentos de sua estratégia, chamada por seus executivos de “*triple bottom line*”, ou seja a de uma gestão focada em três pilares: social, ambiental e econômico. A Natura anuncia que suas ações são conduzidas através de “*práticas economicamente viáveis, ambientalmente corretas, socialmente justas*” (NATURA, 2002). Estes pilares embasam as iniciativas da companhia nos anos subseqüentes, e são freqüentes os relatos dos esforços para consolidá-los na cultura da companhia e de estendê-los a seus públicos.

Trilhando esse caminho, a Natura tem procurado fazer com que suas atividades sejam regidas por práticas economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente justas. Isso representa um esforço permanente, na tentativa de incorporar tais princípios à cultura da empresa e a seus processos de gestão, o que inclui comunicá-los de forma ampla e transparente, e também disseminá-los entre

consumidores, colaboradores, consultoras, fornecedores e as comunidades com as quais a empresa se relaciona (NATURA, 2002).

Nas comunicações da companhia é marcante e constante a ênfase no desenvolvimento sustentável. O esforço para consolidar uma cultura focada em sustentabilidade se torna ainda mais deliberado. Para isto, a empresa busca congregiar os diferentes públicos com quem se relaciona e gerar identificação entre eles, inclusive criando um nome e buscando desenvolver um senso de comunidade.

Em 2002, passamos carinhosamente a chamar de “Gente Bonita de Verdade” a esse conjunto de pessoas de diferentes grupos, que se irmanam em torno desse ideal (NATURA, 2002).

Cabe destacar a criação do Comitê de Sustentabilidade, que conta com a participação dos principais executivos da empresa, e tem como objetivo primordial discutir, planejar e implantar iniciativas que integrem, de forma estratégica, os três pilares do desenvolvimento sustentável nas atividades da empresa [...] dimensão econômico-financeira como nas dimensões social e ambiental (NATURA, 2002).

É fundamental, para a Natura, desenvolver um projeto sustentável, desde a extração do princípio ativo até a sua utilização na produção, alicerçada no tripé “economicamente viável, ambientalmente correto e socialmente justo” (NATURA, 2002).

A busca por congregiar as pessoas que compartilham os ideais e crenças da empresa também se manifesta de forma eloqüente em algumas campanhas publicitárias deste ano de 2002. A Natura chama estas pessoas de “*Gente Bonita de Verdade*”. No anúncio abaixo, evidencia-se a busca por envolver as pessoas em prol da sustentabilidade. A empresa chega a colocar a foto de uma consumidora, de uma colaboradora e de uma pesquisadora que se envolveram em uma ação relacionada à compensação da extração de Imbuia. No final do anúncio, se afirma que estas pessoas “*disseminam a responsabilidade ambiental e ajudam a preservar o planeta*”, e se complementa declarando que “*Esta é uma história de gente que gosta de beleza e da verdade. Gente bonita de verdade.*” Percebe-se, assim, a estratégia da companhia para se aproximar de seus públicos e para desenvolver alguns ações orientadas para os clientes. Busca se posicionar como uma empresa que oferece não só a aparência que seus cosméticos proporcionam, mas também consciência ambiental, responsabilidade social e um compromisso mais profundo com o ser humano, o que, segundo a Natura, revelaria então a “*beleza de verdade*”.

GENTE QUE APRENDE ENQUANTO ENSINA.
Tarcila Vasconcelos Chiodin,
Gerente da Central de Atendimento Natura.

QUE FAZ SEM NINGUÉM TEPÍR.
Ilka Fioravante Alroé,
Bióloga e Consumidora Natura.

QUE VIERA COM O BRASIL E TORCE PELO PLANETA.
Valéria Freireddas,
Pesquisadora do Projeto PISCA
de Educação e Conservação Ambiental.

GENTE BONITA DE VERDADE.

Em abril de 2001, Ilka telefonou para alertar a Natura de que a madeira utilizada em seus Estojos de Chá era extraída da Imbuia, uma árvore ameaçada de extinção. A Tarcila acionou as áreas responsáveis dentro da empresa e constatou que, embora o fornecedor tivesse apresentado o Certificado de Origem da matéria-prima, documento legal fornecido pelo IBAMA, havia inconsistências no processo de extração da madeira. A Natura decidiu então por uma ação compensatória, com o plantio da espécie em volume duas vezes maior do que a quantidade de madeira utilizada nos Estojos de Chá. Destinou também todos os recursos apurados com as vendas desses produtos a trabalhos de organizações não-governamentais e instituições de ensino e pesquisa. Como o projeto de educação e conservação ambiental da Valéria. Que, assim como a Ilka e a Tarcila, dissemina a responsabilidade ambiental e ajuda a preservar o planeta. Essa é uma história de gente que gosta da beleza e da verdade. Gente bonita de verdade.

natura
bem estar bem

Para conhecer mais histórias como esta e também o Relatório Anual de Responsabilidade Corporativa da Natura, ligue (11) 4446-2337 ou acesse www.natura.net/relatorio

Figura 27 – Campanha publicitária Natura, 2002

Fonte: Natura (2008).

Quando se analisa a linguagem dos relatórios, percebe-se que a empresa busca construir uma visão compartilhada por todos. E, para auxiliar na construção deste ideal, se utiliza de uma linguagem um tanto quanto poética. Muitas vezes, o discurso traz à tona a idéia, por vezes utópica, de que o modelo sustentável que a companhia propõe pode influenciar outras realidades e auxiliar na construção de uma sociedade melhor e mais justa.

A cada dia cresce, no mundo, o número de pessoas e de organizações que compartilham o ideal de uma sociedade mais justa, e que buscam conciliar suas atividades com um modelo sustentável de desenvolvimento. A Natura integra esse movimento, que sonha construir um mundo de relações mais harmoniosas, em que a vida seja sempre respeitada (NATURA, 2002).

A opção pelo desenvolvimento sustentável levou a Natura a adotar um modelo transparente na comunicação de suas atividades, publicando os resultados da companhia tanto na dimensão econômico-financeira quanto nas dimensões social e ambiental, atribuindo-lhes pesos equivalentes. Com isso, a Natura pretende contribuir para uma necessária mudança na agenda do comportamento empresarial (NATURA, 2002).

Ainda neste mesmo ano de 2002, a companhia desenvolve mais esforços para melhorar a sua eficiência operacional e os seus processos de gestão. O

período completa um ciclo de investimentos em infra-estrutura, e a empresa comemora seus resultados financeiros em um período onde a economia esteve bastante instável. Acentua-se ainda mais a combinação entre as orientações estratégicas. Aparecem, com maior frequência, menções a custos, produção e vendas. Os investimentos são direcionados à pesquisa e desenvolvimento, à capacitação industrial, a sistemas de informação e treinamento, sempre mantendo o foco no desenvolvimento sustentável. Nesta interação entre as orientações da companhia, a Natura apresenta, em 2002, o resultado de uma pesquisa que demonstra que vem sendo atingido o objetivo de ser reconhecida como uma empresa responsável, e que três atributos são fortemente relacionados à sua marca: responsabilidade social, confiabilidade e tecnologia.

[...] a Natura, em 2002, completou um ciclo de investimentos em infra-estrutura e avançou significativamente no resgate de sua eficiência operacional e de gestão. Isso propiciou expressivos resultados econômico-financeiros, a despeito da instabilidade cambial e do recrudescimento das pressões inflacionárias. No plano socioambiental, enraizou-se na empresa o compromisso com o uso sustentável da biodiversidade brasileira e com a busca de relações de qualidade com todas as partes interessadas nos nossos negócios. Esse conjunto de avanços nos permite vislumbrar uma nova e importante fase de crescimento (NATURA, 2002).

No levantamento de 2002, com homens e mulheres das classes A, B e C, consumidores e não-consumidores Natura, destacaram-se três atributos: responsabilidade social, confiabilidade e tecnologia (NATURA, 2002).

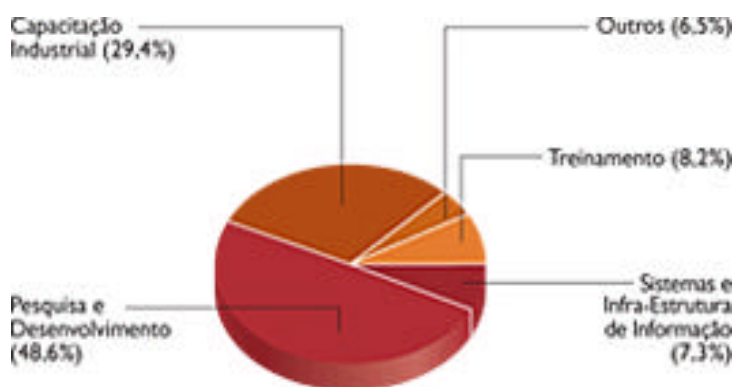


Figura 28 - Distribuição dos Investimentos em 2002

Fonte: Natura (2002).

O posicionamento e as orientações estratégicas da Natura se tornam ainda mais claros quando se analisam outras campanhas publicitárias deste mesmo ano de 2002. A empresa declara a importância da responsabilidade social, do uso da biodiversidade brasileira e da inovação através do combate a estereótipos. É

ressaltada a busca do desenvolvimento sustentável, quando a companhia relata suas ações sociais e ambientais explicitadas no texto e através da frase: *“Essa é uma empresa [...] que trabalha pela construção de uma sociedade economicamente viável, ambientalmente correta e socialmente justa [...]”*. Logo após, é enfatizada a importância para a Natura das relações com colaboradores, consultoras, consumidoras e fornecedoras, buscando apregoar a força destas parcerias e gerar uma identificação entre os membros de sua cadeia de relações, chamando, novamente, as pessoas que dela fazem parte e que se engajam no ideal da sustentabilidade de “gente bonita de verdade”.

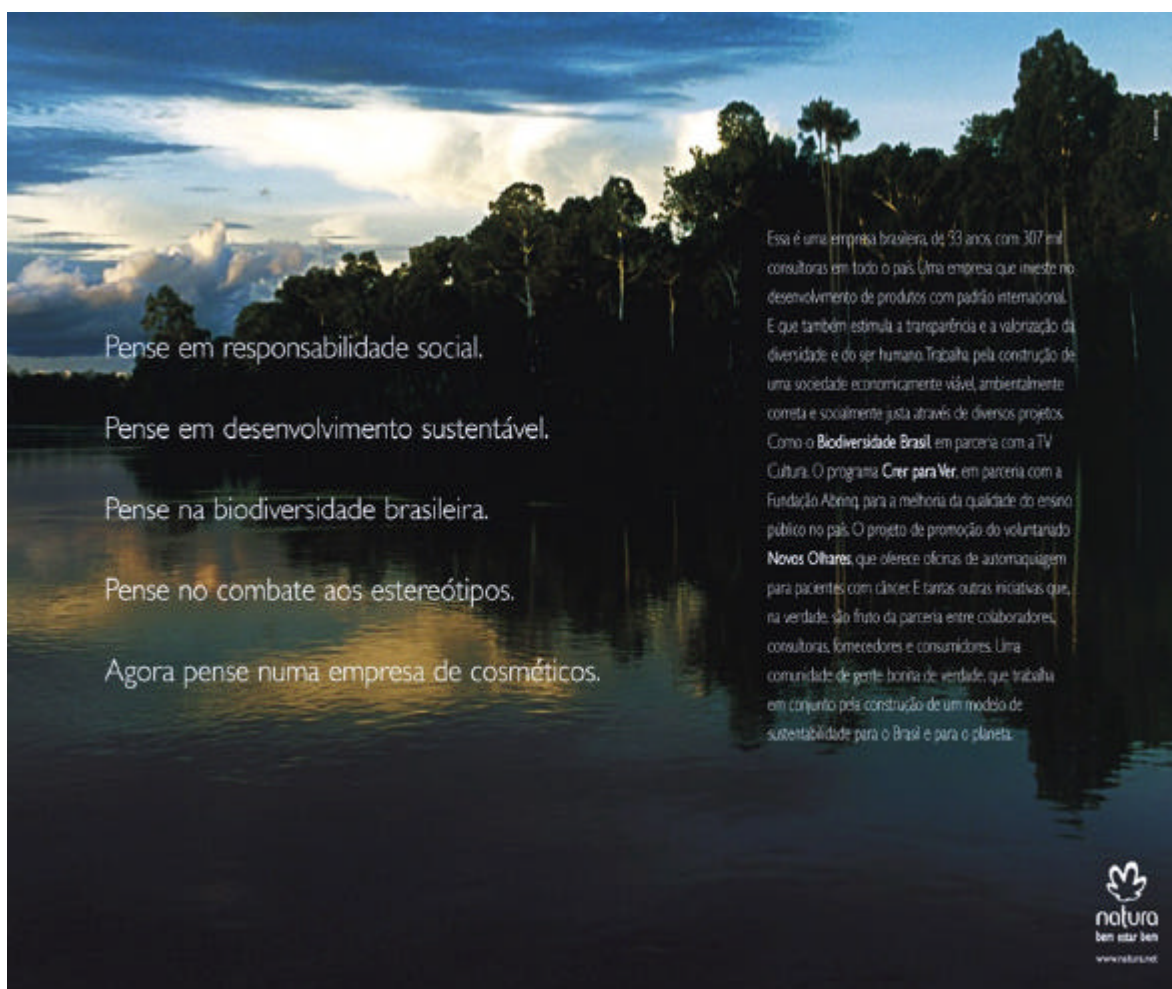


Figura 29 - Campanha publicitária Natura, 2002
Fonte: Natura (2008).

A idéia de que a cultura da empresa é expandida para os públicos fortemente ligados à empresa se torna ainda mais explícita na relação com fornecedores. Desde esta perspectiva, a companhia, além de aprofundar estas relações, busca também desenvolvê-los e engajá-los em ações socialmente

responsáveis e ambientalmente corretas. Assim fazendo, a empresa anuncia um plano de certificação de fornecedores, em aspectos laborais e sociais.

A Natura ainda identifica espaço para evoluir nas relações com seus fornecedores, e para promover ganhos significativos para ambas as partes. Há uma oportunidade valiosa para aprofundar as relações com esses importantes parceiros, aumentando nossa capacidade de inovação, ampliando o volume de negócios e, com o mesmo empenho, buscando o desenvolvimento de fornecedores estratégicos nas práticas da responsabilidade social corporativa. Neste sentido, para 2003, estudaremos a adoção de um processo de certificação de fornecedores, com ênfase em aspectos laborais e sociais (NATURA, 2002).

Ganha ênfase a busca pelo crescimento e pelo aumento da participação de mercado. As escolhas estratégicas para a consecução destes objetivos se voltam ainda mais para o desenvolvimento de relacionamentos com seus públicos e para o lançamento de linhas de produtos e serviços inovadores. Torna-se cada vez mais importante este foco em inovação e no desenvolvimento de novos produtos, em especial em tratamentos para a pele, e na utilização da biodiversidade do país. Assim, percebe-se que a companhia utiliza, na extensão de suas linhas, o que Shine, Park, Wyer Jr. (2007) chamam de “efeito de sinergia”, ou seja, busca sempre lançar itens complementares ao produto que está sendo presentemente ofertado. Também é revelada a estratégia de internacionalização, que tem, como destaque, novamente a biodiversidade brasileira.

A Natura continuará ampliando sua participação no mercado, por meio do aperfeiçoamento constante das suas relações com seus diversos públicos e do desenvolvimento de produtos e serviços inovadores (NATURA, 2002).

Ao mesmo tempo, ampliará sua presença internacional, seja por meio da consolidação dos atuais mercados, seja com a conquista de novos na América Latina. Prospectar os mercados dos Estados Unidos e da Europa, principalmente com a linha Natura Ekos, está igualmente entre os objetivos da empresa. O uso sustentável dos recursos da biodiversidade brasileira é a principal plataforma de crescimento dos negócios, tanto no Brasil quanto no exterior (NATURA, 2002).

A Natura continuou expandindo os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, tendo destinado, em 2002, R\$ 29,7 milhões, a essa área. A maior parte dos recursos destinou-se a capacitar a empresa para o desenvolvimento de tecnologias em tratamento de pele e em biodiversidade. No primeiro caso, o destaque no exercício foi a obtenção da patente do Elastinol®, um princípio ativo exclusivo da Natura, com ação no tratamento dos sinais do tempo (NATURA, 2002).

Em 2003, há pouca alteração na estrutura do relatório. Mantém-se o modelo *GRI* e os indicadores ETHOS. A metodologia mantém-se a mesma do ano

anterior, integrando os indicadores de responsabilidade com os econômico-financeiros. É mantido o maior equilíbrio entre os resultados sociais e os de mercado, tal como em 2003. São celebrados os resultados atingidos, e a empresa registra um aumento de 194%, em relação a 2002, no seu lucro líquido.

Quando cita as razões que conduziram a estes resultados, a Natura ressalta a importância de sua visão para estimular o direcionamento de esforços para a consecução dos objetivos propostos. A companhia novamente se utiliza de um texto com uma verve poética e quase “romântica” para consolidar sua cultura, suas crenças e seus valores, e para envolver a toda sua cadeia de relações em prol de seus ideais. Como um dos fatores centrais para os resultados atingidos, é apontado o seu foco em sustentabilidade, aliado a investimentos nas áreas-chave da companhia, como tecnologia, marketing, pesquisa e desenvolvimento, e treinamento. Desta forma, visualizam-se as interações entre a orientação estratégica central e as demais orientações que a companhia desenvolve. O foco no desenvolvimento dos produtos e a construção de relacionamentos sustentáveis são novamente citados como fatores fundamentais para os resultados atingidos.

Toda a comunidade Natura, constituída por nossos acionistas, Consultoras, colaboradores, fornecedores e uma ampla rede de relações, na qual incluímos com carinho nossas consumidoras e consumidores, merece o nosso reconhecimento e gratidão (NATURA, 2003).

Com ela, pretendemos cada vez mais compartilhar as nossas crenças e valores, e aprofundar nossa cumplicidade, cultivando o sonho de um mundo mais justo. Com esta comunidade, construímos os expressivos resultados registrados ao longo dos últimos anos, e especialmente neste, de 2003. E, com ela, nos comprometemos a investir na construção e expansão de relações éticas e transparentes. Como sempre, e mais do que nunca, acreditamos que esse comportamento, como empresa e como indivíduos, será, cada vez mais, a base para a promoção do desenvolvimento econômico, social e ambiental. Em nosso País e em todo o mundo (NATURA, 2003).

O ano de 2003 tem um significado especial em nossa trajetória empresarial. Neste exercício, estimulados por nossa Visão, atingimos expressivos resultados nos âmbitos financeiro, social e ambiental, dimensões cujo equilíbrio temos buscado obstinadamente. Investimentos em tecnologia, marketing, pesquisa e desenvolvimento, capacitação de Consultoras e colaboradores, somados ao exercício contínuo de nossas paixões por produtos e relações, formaram o conjunto de fatores determinantes desse grande êxito que, acreditamos, caracteriza muito mais do que um ano bem sucedido. Estamos convictos de que iniciamos um novo ciclo de nossa história. Estimulante, criativo, inspirador. E lutaremos para que seja essencialmente próspero (NATURA, 2003).

As campanhas publicitárias deste ano de 2003 possuem o mesmo enfoque. Buscam divulgar as crenças da companhia e compartilhá-lhas com a comunidade. Quando diz que “está chegando o dia em que a consciência ecológica vai se espalhar pelo Brasil inteiro”, a companhia tem a intenção de chamar a atenção para a realidade ambiental da época, mas também ressalta o seu comportamento exemplar neste sentido. É importante notar que, no anúncio abaixo, a Natura coloca um frasco de um produto seu no centro da foto e a sua imagem refletida, em verde, no mapa do Brasil, visando declarar seu papel de destaque no cenário nacional, no que se refere ao desenvolvimento de ações ambientais.

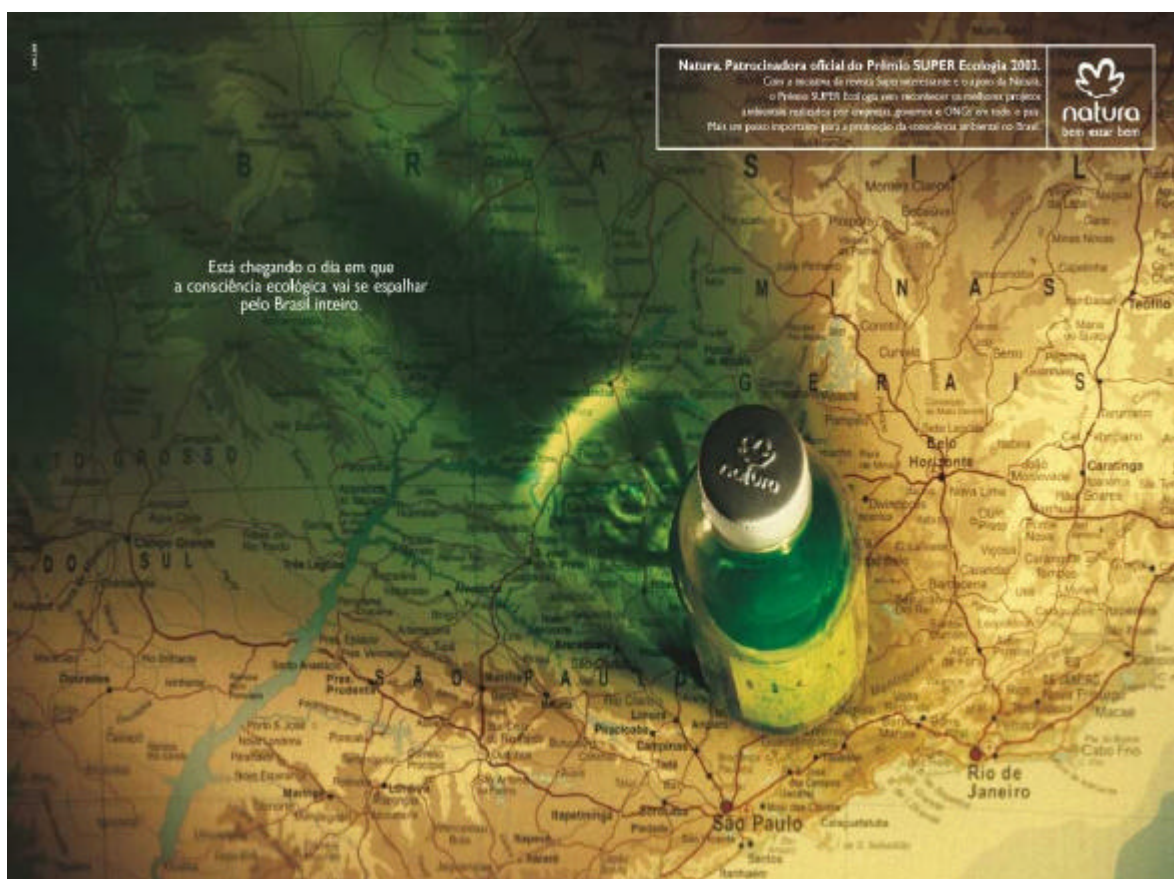


Figura 30 - Campanha publicitária Natura, 2003

Fonte: Natura (2008).

Em 2003, o ano em que a companhia se prepara para a comemoração de seus 35 anos, a empresa notabiliza a sua posição de liderança no setor de cosméticos, higiene e perfumaria, e apresenta mais alguns fatores para este sucesso. Traz à tona a importância da inovação, em especial, no que se refere ao lançamento e à taxa de sucesso de novos produtos, e também à busca por uma

melhoria contínua. Refere, novamente, a importância da qualidade das relações com seus públicos. Todos estes fatores citados são circundados pelo modelo de desenvolvimento sustentável, que perpassa tudo o que a companhia faz.

Ao completar 35 anos, em 2004, a Natura reafirma a sua posição de liderança no setor de cosméticos e de produtos de higiene e de perfumaria. Consolida-se, principalmente, como empresa comprometida com a qualidade das relações que estabelece com seus diferentes públicos – que congrega na chamada “Comunidade Natura” – e com a inovação e o aperfeiçoamento constante dos seus produtos e serviços, dentro de um modelo de desenvolvimento sustentável de negócios (NATURA, 2003).

Como sempre, ao longo de nossa história, o lançamento de novos produtos também contribuiu significativamente para os resultados favoráveis. Nossa capacidade para introduzir diferenciais tecnológicos realmente inovadores evidenciou-se com o lançamento do princípio ativo Elastinol+, para o tratamento anti-sinais do tempo. O novo produto foi apresentado inicialmente aos médicos dermatologistas, merecendo calorosa recepção por parte dessa importante comunidade. Numa etapa seguinte, o princípio ativo foi incorporado à linha Natura Chronos, obtendo ótima aceitação também por parte do consumidor final, o que resultou em expressivos ganhos nesse segmento de mercado (NATURA, 2003).

Em 2003, a companhia investiu R\$ 35 milhões em inovação de produtos, dos quais R\$ 18 milhões foram em P&D. Os valores representam um crescimento de, respectivamente, 14,1% e 24,4% em relação a 2002. Ao todo, foram lançados 117 produtos em 2003, em comparação com os 91, em 2002. Os produtos inovadores lançados nos últimos dois anos são responsáveis por 38,7% do faturamento da empresa (NATURA, 2003).

Número de Produtos Lançados (unidades)



Figura 31 – Número de produtos lançados (unidade)

Fonte: Natura (2003).

O investimento na força de vendas é outro fator apontado como uma das razões para o desempenho alcançado. Aliado a isto, a Natura ressalta o aumento da eficácia das ações de marketing, o lançamento de novos produtos e as atividades das consultoras. Especificamente no que tange à força de vendas, a companhia desenvolve comunicações e ações constantes de treinamento, com os objetivos de envolver, capacitar e direcionar esforços de forma eficaz. Além disto, monitora as ações de cada consultora, utilizando uma série de indicadores de produtividade. A orientação para vendas assume uma posição estratégica para a

companhia, que alicerça o seu plano de expansão na multiplicação e no desenvolvimento da rede de consultoras.

Em 2003, as vendas da Natura tiveram um crescimento nominal de 35,4% e alcançaram a marca de R\$ 1,9 bilhão – em volume físico, a expansão foi de 23,3%. Trata-se de um crescimento sólido, acompanhado de muitos ganhos de eficiência. O lucro líquido alcançou o recorde de R\$ 63,9 milhões, 193,8% acima dos R\$ 21,7 milhões, obtidos em 2002 (NATURA, 2003).

Vários fatores contribuíram para o resultado alcançado, tais como a maior eficácia nas ações de comunicação e de marketing, o lançamento de produtos inovadores e o crescimento do número e da produtividade das Consultoras Natura. O número de Consultoras disponíveis (Consultoras que fizeram ao menos um pedido nas últimas nove semanas) ampliou-se 16,5%, de 322 mil em 2002 para 375 mil em 2003. Cada uma delas gerou, em média, receita de R\$ 7,8 mil, um avanço de 20,9% em relação aos R\$ 6,5 mil, do exercício anterior (NATURA, 2003).

A expansão da Natura se dará com a multiplicação, em tamanho e em qualidade, da rede de Consultoras Natura. A elas, a companhia oferecerá oportunidades de desenvolvimento pessoal, profissional e material, com investimento nos programas de capacitação e relacionamento, e de valorização contínua da atividade. Mais ainda, Consultoras e consumidores terão uma renovação contínua do portfólio, com produtos que expressem os valores da companhia e sejam de fato diferenciados. Ao mesmo tempo, será ampliada a oferta de produtos com preços competitivos, sem prejuízo de margens e da força das marcas (NATURA, 2003).

Materializa-se o projeto proposto no ano anterior para aprofundar as relações com os fornecedores. São intensificadas as ações destinadas a aumentar a aproximação e a integração com seus parceiros, e a empresa busca envolvê-los em ações sociais e ambientais. Para isto, cria um sistema de avaliação do impacto ambiental das atividades dos fornecedores, e se compromete a desenvolver ações para melhorar seus indicadores. Da mesma forma, também são intensificados os planos voltados ao desenvolvimento das comunidades próximas às suas unidades. Percebe-se, nestas iniciativas, a já citada busca de estender sua cultura e suas competências à sua cadeia de relações.

A aproximação e integração foram possíveis em várias frentes do negócio, e estas alcançaram também aspectos sociais e ambientais. Além de compromissos sociais firmados em contrato, como, por exemplo, o da proibição do trabalho infantil, a Natura passou, em 2003, a chamar os seus parceiros de negócios a participar do processo de implantação da norma ambiental ISO 14001. Os fornecedores serão, em 2004, avaliados quanto ao impacto ambiental das suas atividades. Aqueles cujo impacto ambiental é representativo e estejam desenquadrados na legislação serão convidados a negociar um acordo, visando à implantação de sistemas de melhora contínua (NATURA, 2003).

A Natura vem estreitando os laços com as comunidades nas quais mantém unidades operacionais – os municípios paulistas de Cajamar e de Itapeverica da Serra. Um fórum, formado por representantes do governo, da comunidade e da Natura, criado em 2003, passou a se reunir mensalmente, para discutir planos de desenvolvimento para a cidade de Cajamar (NATURA, 2003).

Neste ano de 2003, que é o ano em que a companhia se prepara para abrir capital, a empresa revela uma preocupação maior em relatar seus resultados operacionais. Assim fazendo, a Natura revela seu interesse em apresentar resultados sólidos, visando o sucesso no início da negociação de suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo. Tudo indica que esta é a razão pela qual o documento aprofunda as demonstrações financeiras, explicando cada indicador apresentado, apontando projeções otimistas para os próximos anos, e planejando o aumento da capacidade instalada.

As despesas operacionais somaram R\$ 640,1 milhões, ante R\$ 526,6 milhões do ano anterior, representando um crescimento de 21,6% e, portanto, abaixo do crescimento de 35,4%, que foi obtido nas vendas, fruto da continuidade do programa de redução de gastos e dos ganhos de escala. Como consequência, o resultado operacional foi de R\$ 230,4 milhões, com crescimento de 90,3%. E a rentabilidade operacional – lucro operacional sobre receita líquida – subiu de 12,2%, em 2002, para 17,3%, em 2003 (NATURA, 2003).

A combinação do aumento substancial da receita com o avanço proporcionalmente menor dos custos levou a um EBITDA ajustado (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) de R\$ 295,7 milhões, representando 48,4% acima do obtido em 2002 (R\$ 199,2 milhões) (NATURA, 2003).

Mesmo com os ganhos de eficiência, o crescimento observado nos últimos anos torna necessária a retomada dos planos de aumento da capacidade instalada em Cajamar. Para tanto, em 2004, estão previstos investimentos de cerca de R\$ 50 milhões. Faz parte desses planos a construção de um novo armazém vertical com 28 mil posições, o que significará duplicar a atual capacidade. Será construída ainda mais uma linha de separação de produtos, serão adquiridos novos equipamentos industriais e será ampliada a Unidade de Tratamento de Efluentes (NATURA, 2003).

Em 2004, ocorre pouca alteração na estrutura do relatório.. É mantido o equilíbrio entre a apresentação dos diferentes indicadores. Foi dado destaque para a abertura de capital (que ocorreu em 26/05) e para a certificação ISO 14001. O relatório começa a tratar mais de questões relacionadas à internacionalização. A ênfase em sustentabilidade como orientação principal não é alterada com o lançamento de ações na bolsa de valores.

Neste ano, a Natura celebra mais um período de resultados expressivos, ainda maiores do que os recordes verificados no ano anterior. São atingidas novas marcas históricas. A companhia comemora também o êxito das ações relacionadas à gestão ambiental e à responsabilidade corporativa como expressão de suas crenças e do aspecto central de sua estratégia.

Resultados financeiros – Depois de um consistente crescimento em 2003, com recordes de produção e de vendas, a Natura encerrou 2004 com novas marcas históricas. A receita bruta avançou 33% e totalizou R\$ 2,5 bilhões. A expansão da empresa, mais uma vez, foi maior do que a apresentada pelo mercado, em 2004. Com isso, a participação no mercado-alvo de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal – excluindo-se aqueles com os quais a Natura não opera, como os de tinturas para cabelos, esmaltes e absorventes – teve expressiva evolução e passou de 17,1%, em 2003, para 18,9%, em 2004. O lucro líquido, de R\$ 300,3 milhões, representou 17% da receita líquida (NATURA, 2004).

Na incorporação contínua dos princípios do desenvolvimento sustentável ao dia-a-dia da empresa, houve expressiva evolução dos sistemas de gestão ambiental e de responsabilidade corporativa. Definimos as prioridades estratégicas com base em aspectos econômico-financeiros e socioambientais, culminando com a estruturação de planos de ação para toda a companhia. Avanços importantes foram a certificação NBR ISO 14001 e a ampliação da análise do ciclo de vida dos produtos. Passos consistentes também foram dados no relacionamento com as comunidades fornecedoras de princípios ativos da biodiversidade e com as de entorno, com destaque para a participação ativa da Natura, em parceria com o governo local e a sociedade civil, nas ações para implementação da Agenda 21, em Cajamar (NATURA, 2004).

Neste relatório são revelados, de forma ainda mais clara, os focos e as orientações estratégicas da Natura. Tendo como norte e princípio de suas ações a sua orientação estratégica central, ou seja, a sustentabilidade, a empresa busca estender sua cultura à sua cadeia de relacionamentos, propagando suas crenças, valores e conceitos. Para consolidar e materializar em produtos a sua cultura, a empresa utiliza princípios ativos da flora brasileira, extraídos de forma sustentável, em suas composições. O desenvolvimento de relações satisfatórias e de longo prazo com seus públicos é outro ponto central para a companhia. Visando a manutenção e a expansão da liderança no mercado brasileiro, a empresa investe na busca da inovação e do aprendizado contínuo, no desenvolvimento de tecnologia e no aperfeiçoamento dos processos produtivos.

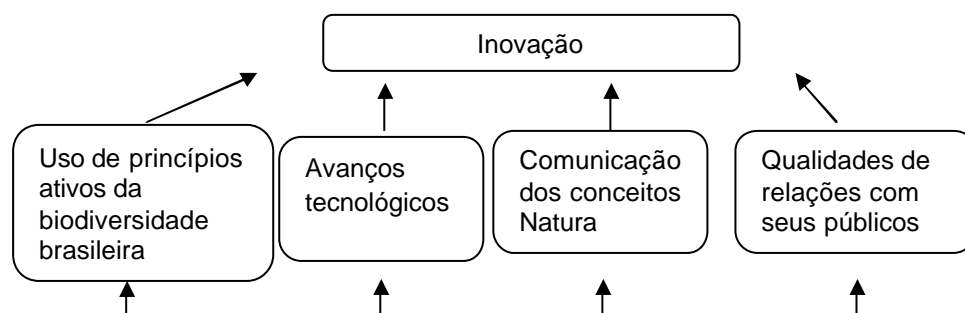
A Natura tem se empenhado em investir, permanentemente, no aprendizado e na inovação, em todos os aspectos de suas atividades: no desenvolvimento tecnológico, no aperfeiçoamento de processos produtivos, no uso sustentável de princípios ativos da biodiversidade

brasileira, na comunicação de seus conceitos e valores e no aprimoramento da qualidade das relações (NATURA, 2004).

A estratégia da Natura tem como pilares a expressão prática de suas crenças e valores – seja no desenvolvimento de produtos e serviços, seja na qualidade das relações estabelecidas com os seus diversos públicos – e a inovação permanente. No centro dessa estratégia está a ampliação da liderança no mercado brasileiro (NATURA, 2004).

Para isso, a empresa continuará a investir em infra-estrutura e na qualidade dos serviços, assim como na valorização de sua marca e no crescimento e qualificação do quadro de Consultoras, além de buscar maior equilíbrio no seu portfólio de produtos. A continuidade dos investimentos no uso sustentável de princípios ativos da biodiversidade, entre outros, e o aumento do investimento em pesquisa e desenvolvimento como um todo são parte integrante dessa estratégia (NATURA, 2004).

A Natura destaca a importância do lançamento de novos produtos como um dos pontos centrais de seu negócio. Para isto, ressalta a importância dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Estes dois pilares fundamentam a estratégia de inovação da companhia, que sempre é pautada pela sustentabilidade e pelo uso de princípios ativos da biodiversidade brasileira, pelos avanços tecnológicos, pela comunicação das crenças e valores e pelo aprimoramento das relações. Assim, a análise do texto dos relatórios sugere que as relações citadas acima se configuram na Natura, conforme esquema abaixo. Desta forma, é possível perceber que os focos estratégicos da companhia também norteiam a sua busca pela inovação. Estes achados estão em consonância com o que apregoam Noble, Rajiv e Kumar (2002), que afirmam que as orientações estratégicas guiam as suas interações das empresas com o mercado, tanto com competidores quanto com consumidores. A Natura trabalha por se diferenciar dos concorrentes; sempre tenta conquistar e fidelizar os clientes, lançando produtos e conceitos inovadores mantendo o seu foco em sustentabilidade.



Orientação estratégica central: sustentabilidade

Figura 32 - Estratégia de inovação Natura

Em 2004, 63% do faturamento foi proveniente de produtos lançados ou relançados no mesmo ano e no anterior. Investimos 2,7% da receita líquida em pesquisa e desenvolvimento e, para os próximos anos, pretendemos manter um patamar sup

erior a 3%. Manteremos também nossa estratégia de inovação em suas diversas dimensões: no uso sustentável de princípios ativos da biodiversidade brasileira, em avanços tecnológicos, na comunicação de nossos conceitos e no aprimoramento de nossas relações (NATURA, 2004).

Os investimentos da Natura em pesquisa e desenvolvimento registraram, em 2004, um aumento de 33,6%, em comparação com o total de recursos aplicados em 2003. Dos lançamentos de 2004, destacam-se tanto produtos resultantes de evolução na tecnologia de cosméticos e da utilização de princípios ativos da biodiversidade brasileira quanto de novas formulações para produtos de uso mais freqüente, capazes de atingir faixas mais amplas de consumidores (NATURA, 2004).

No anúncio abaixo, pode ser visualizado alguns componentes da estratégia de inovação da Natura. Focada em sustentabilidade e utilizando princípios ativos da biodiversidade brasileira, a empresa busca desenvolver produtos inovadores, empregando “tecnologia de ponta” em seus processos. Muitas vezes, a inovação se fundamenta inclusive na utilização de matéria-prima que não cause danos excessivos ao meio ambiente, por exemplo, como o caso dos sabonetes “puro vegetal”, *i.e.*, sem gordura animal. A companhia divulga, constantemente, estes conceitos relacionados com sustentabilidade, fundamentando a relação com seus públicos nestes valores e crenças. A ilustração utilizada, nesta campanha, tem o objetivo de associar a Natura com a preservação ambiental e de orientar-se para os clientes, declarando que seus produtos aproximam as pessoas da natureza.



Figura 33 - Campanha publicitária Natura, 2004

Fonte: Natura (2008).

Neste período, a companhia também destaca a importância da força de vendas para os resultados alcançados. É consolidado o plano de expansão proposto no ano anterior, e a Natura comemora o aumento no número de consultoras. Os indicadores de produtividade das equipes de vendas são novamente mencionados, destacando o apoio que a empresa oferece a elas.

Do ponto de vista operacional, também foram grandes as razões para o entusiasmo. As vendas, em 2004, registraram um crescimento de 33%, acumulando 117%, no período dos três anos anteriores. O lucro líquido, de 300,3 milhões de reais, representou 17% da receita líquida. As operações na América Latina também evoluíram de forma consistente, com um crescimento, em dólares, de 52%, no ano, e de 107%, nos três anos anteriores. Uma das razões para essa vitalidade foi o aumento de 15,6% no número de Consultoras e Consultores independentes, atingindo-se o total de 407 mil pessoas no Brasil, e de 26 mil no exterior (NATURA, 2004).

A receita por Consultora, que constitui um importante indicador da venda direta, cresceu 10,2%, no Brasil, em reais, e 10,7%, no exterior, em dólares. A produtividade foi beneficiada, entre outros fatores, pelo investimento no apoio à atividade das Consultoras (NATURA, 2004).



Figura 34 – Número de consultoras (milhares)

Fonte: Natura (2004).

A abertura de capital leva a companhia a detalhar ainda mais os seus resultados financeiros e seus indicadores operacionais. Os investimentos para o aumento da capacidade instalada, projetados no ano anterior, ganham novo fôlego neste período. A Natura anuncia a criação de uma Diretoria de Qualidade, buscando a excelência em seus processos. Esta iniciativa parece sinalizar que o lançamento de suas ações na Bovespa exigiu da companhia a criação e consolidação de novas ações voltadas para a eficiência de suas operações.

Receita em alta, combinada com despesas sob controle, permitiram à companhia encerrar o ano com EBITDA de R\$ 431,7 milhões que foi 46% superior ao do de 2003. A geração de caixa bruta foi de R\$ 385,6 milhões, com um percentual 60,6% maior do que a registrada no exercício anterior. Os investimentos totalizaram R\$ 83,1 milhões, com destaque para os R\$ 21 milhões aplicados na construção de um novo armazém. A Natura chegou ao final de 2004 com aplicação líquida de R\$ 91,1 milhões (NATURA, 2004).

As fábricas da Natura em Cajamar, no Estado de São Paulo, produziram 175 milhões de unidades em 2004, ou seja, 28% a mais do que no exercício anterior. O ritmo acelerado de crescimento, desde a inauguração das instalações de Cajamar, em 2001, exigiu intensificação dos investimentos em aumento da capacidade (NATURA, 2004).

Atenta à excelência dos processos, a Natura criou, em 2004, a Diretoria da Qualidade. A auditoria da qualidade passou a ser mais abrangente em questões de meio ambiente, de segurança e de vigilância sanitária, tanto no Brasil quanto nas operações internacionais. Além disso, a empresa decidiu que, concluída a implantação da NBR ISO 14001, se iniciará o processo de obtenção, em 2005, da certificação NBR ISO 9001 (NATURA, 2004).

No ano de 2005, há pequenas mudanças na estrutura dos relatórios anuais. Porém, a metodologia empregada é a mesma, pelo quinto ano consecutivo. A ênfase e as interações entre as orientações continuam se configurando de forma similar às dos anos anteriores. É também ressaltada a inauguração da Casa Natura em Paris. São acentuadas as estratégias de internacionalização.

A companhia exalta os resultados obtidos no período. É mantida a liderança no setor de cosméticos e a Natura se torna a maior empresa de vendas diretas no Brasil. São ressaltados tanto o crescimento da receita bruta e do lucro líquido quanto a valorização de seus papéis na Bovespa. Da mesma forma, também são comemoradas as conquistas nos âmbitos ambiental e social.

O ano de 2005 deve ser celebrado com grande entusiasmo por todos aqueles que torcem pelo sucesso da Natura. Afinal, mais uma vez, conquistamos resultados superlativos e continuamos a colher os frutos do nosso compromisso com o desenvolvimento sustentável e com nosso futuro comum (NATURA, 2005).

Em 2005, a receita bruta da empresa cresceu 27,7%, acumulando, em três anos, uma evolução de 129,5%. O lucro líquido aumentou 32,2% sobre o do ano anterior, e somou 397 milhões de reais. Nossas ações valorizaram-se 38%, ante os 27,7% do índice Bovespa, gerando benefícios superiores para investidores e acionistas, e mostrando a confiança do mercado em nossa proposta. Além de manter a liderança do setor brasileiro de cosméticos, tornamo-nos a maior empresa de venda direta do país (NATURA, 2005).

Tentando explicar as razões que a conduziram ao atual nível de desempenho, a Natura lista, neste relatório, algumas condições e ações. Assim fazendo, elucida a sua estratégia de negócios. Destaca o compromisso com a sustentabilidade, as relações que estabelece com seus públicos, os conceitos e produtos que desenvolve e a força de sua marca. A forma como comunica seus resultados, além de chamar a atenção para suas conquistas, também é utilizada com a intenção de consolidar a sua cultura e de disseminar as suas crenças e valores. Percebe-se também o caráter permanente e duradouro das orientações estratégicas, o que remete à definição de Menguc e Auh (2005) que as descreve como posturas estratégicas que as empresas adotam e aplicam ao longo do tempo.

Nossa estratégia de negócios está apoiada em quatro pilares: nosso compromisso com a sustentabilidade; as relações de qualidade que estabelecemos com todos os nossos públicos; os conceitos e produtos que desenvolvemos; e a força da marca Natura, que representa a nossa essência (NATURA, 2005).

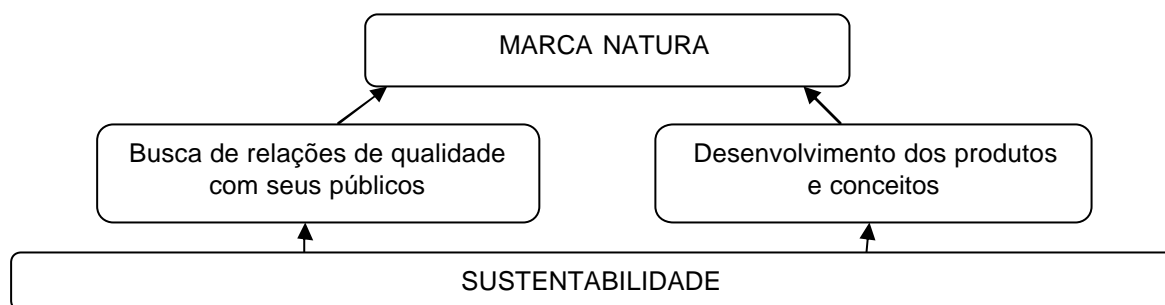


Figura 35 - Pilares da estratégia de negócios da Natura

Nas campanhas publicitárias de 2005, é mantido o posicionamento adotado até aqui e, além disto, é possível visualizar os pilares supracitados, que fundamentam a estratégia de negócios da empresa. Sempre focada em sustentabilidade, a Natura busca desenvolver produtos e conceitos relacionados ao tema, como o uso de refis, conforme veiculado no anúncio abaixo. A aproximação com os clientes se fundamenta na busca da construção de relações de qualidade, visando formar uma “comunidade” de pessoas que compartilhem as crenças e os valores apregoados pela Natura. A proposta de valor se esclarece ainda mais, neste anúncio, onde se evidencia a idéia de se posicionar com uma empresa que não oferece apenas os benefícios dos artigos que vende, por exemplo, quando declara que *“usa princípios ativos da natureza, para deixar seu banho mais gostoso”*, mas que também auxilia na preservação do planeta, utilizando menos recursos naturais. Assim, a marca sempre é exposta como estando relacionada a tais temas, com o objetivo de apresentar a Natura como uma empresa que oferece mais do que produtos.



Figura 36 - Campanha publicitária Refil Natura, 2005

Fonte: Natura (2008).

A companhia explicita a sua estratégia para a manutenção da liderança no mercado de cosméticos brasileiro e para a sua expansão nacional e internacional. Com este objetivo, destaca a importância dos atributos da marca nas diferentes regiões do país. O papel das consultoras recebe elevada atenção, uma vez que este fator é percebido como central para o aumento do volume de negócios. Assim, a companhia, mais uma vez, anuncia a importância do crescimento no número de consultoras. No que concerne à internacionalização, a Natura ainda busca consolidar o planejamento para ampliar a presença em países além das fronteiras nacionais.

Nossa intenção é a de manter a liderança, no Brasil, do mercado-alvo de cosméticos, construindo e reforçando os atributos da marca nas diferentes regiões do país, buscando a ampliação do número de Consultoras e Consultores e o aumento do volume de negócios. No caso das operações internacionais, pretendemos consolidar, em 2006, o processo de planejamento para ampliar nossa presença em outros países. As perspectivas são de continuidade do crescimento de vendas e do número de Consultoras e Consultores em todos os mercados, com o aumento da produtividade da força de vendas e a sua orientação por categorias, além da expansão geográfica das operações (NATURA, 2005).

As consultoras de vendas são peças-chave no negócio da Natura e constituem o principal elo na relação com os clientes. A própria orientação para o cliente passa por tais consultoras, que devem manter uma estreita ligação com sua clientela. Assim, destaca-se a importância deste canal para disseminar as crenças e valores da companhia, mantendo a intenção de estender a sua cultura para seus públicos. Neste ano, a Natura investe mais na segmentação e desenvolve campanhas para públicos específicos, como os de jovens e de gestantes. Nestas ações, a empresa mantém seu comportamento de propagar os conceitos relacionados à sustentabilidade, e visa engajar os seus públicos em movimentos relacionados a este tema.

Estratégias de segmentação ajudaram a aprofundar nosso relacionamento com grupos específicos de clientes. A segmentação foi iniciada com o público jovem – tanto de Consultoras quanto de consumidores. Entre as ações de relacionamento realizadas, destaca-se o lançamento do Natura Mov, um movimento que leva aos jovens a inspiração para contribuir para a construção de um mundo melhor. Como canais de expressão, além de uma revista com o mesmo nome, produzida com linguagem própria e papel reciclado, o Natura Mov conta com um site na internet (NATURA, 2005).

O respeito ao consumidor é um dos princípios mais importantes da Natura. A empresa investe na formação de Consultoras, para que a relação com o consumidor seja ética e transparente, e para que este se sinta bem atendido e conheça as crenças e os valores da empresa (NATURA, 2005).

Outro programa específico foi desenvolvido para Consultoras e consumidoras gestantes, com base na linha Mamãe e Bebê. Trata-se de um site de relacionamento em que gestantes, pais e mães trocam mensagens e recebem informações sobre cuidados com crianças. Em 2005 esse site registrou mais de 50 mil usuários (NATURA, 2005).

Os fornecedores também são primordiais para o negócio da companhia. e também junto a eles a Natura investe em ações para alastrar suas crenças e valores. Assim sendo, a empresa busca envolvê-los no compromisso com a responsabilidade corporativa.

Parceiros no compromisso com a responsabilidade corporativa, e não apenas provedores de insumos e serviços, os fornecedores são considerados por nós como um público especial, na disseminação de práticas empresariais sustentáveis (NATURA, 2005).

Os investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação também ganham notoriedade, neste ano de 2005. São entendidos, pela empresa, como indispensáveis para a estratégia de expansão. A Natura celebra o crescimento

substancial no aporte de recursos para este fim. Como resultado, neste período, se multiplicaram os números relacionados ao desenvolvimento de novos produtos que, por sua vez, têm uma elevada representatividade na receita da empresa.

Para assegurar, nos próximos anos, a expansão nacional e internacional, será indispensável não só garantir volumes crescentes de recursos para investimentos em pesquisa e desenvolvimento, e em inovação, mas também o seu uso de forma mais eficiente, mantendo o foco em nossos diferenciais (NATURA, 2005).

Em 2005, os nossos investimentos na área cresceram 41,5%, e chegaram a 2,9% da receita líquida (GRI EC1). Esse percentual nos coloca entre as empresas brasileiras que mais investem em pesquisa e desenvolvimento e em inovação. Particularmente em 2005, multiplicaram-se os frutos desse trabalho, traduzidos no lançamento e na criação de novos produtos. Foram lançados 213 novos itens, e o índice de inovação, que mede a participação na receita de produtos lançados nos últimos 24 meses, foi de 69,8%, em comparação com os 63,2%, em 2004 (NATURA, 2005).

Em 2006, a Natura utiliza o mesmo modelo de relatório, o *GRI*, porém com uma melhoria: os indicadores foram integrados ao corpo do relatório. A nova divisão em macro-capítulos facilitou a leitura e análise do discurso. É mantida a orientação estratégica principal da companhia, em sustentabilidade, e as inter-relações entre as orientações são desenvolvidas de modo muito similar à dos anos anteriores. Os investimentos em produção parecem ter ganho mais espaço, de 2003 a 2006. A companhia comemora o crescimento de sua participação no mercado de cosméticos.

Em quatro anos, a Natura aumentou de 12 para 22,8% a sua participação no mercado brasileiro. O número total de itens de revenda saltou de 98 milhões, em 2002, para 241 milhões em 2006 e, no mesmo período, o número de colaboradores evoluiu de 2,8 mil para 4,3 mil (NATURA, 2006).

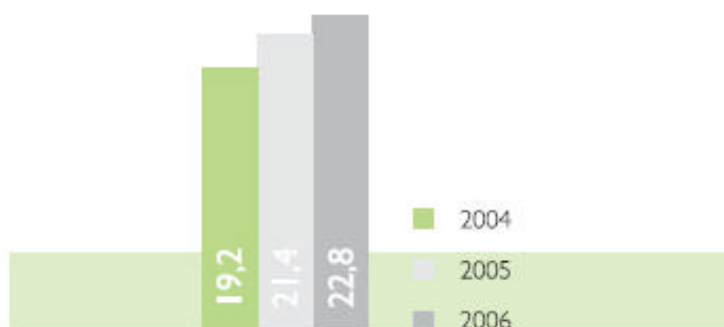


Figura 37 – Evolução do Market Share (%)

Fonte: Natura (2006).

Neste relatório, a Natura destaca a importância do aumento da consciência das pessoas, em todo o mundo, sobre questões ambientais, tais como a do aquecimento global. Enfatiza que as ações empresariais voltadas à sustentabilidade se tornaram “imperativas”, e parece celebrar o fato de que, há vários anos, tem a sua atuação pautada por ações que buscam o equilíbrio econômico, social e ambiental. Isto fez com que a companhia validasse ainda mais, tanto interna como externamente, as suas crenças e valores. A notoriedade que as discussões ecológico-ambientais ganharam, neste ano, parece ter trazido um novo ânimo à empresa.

O ano de 2006 nos trouxe grandes alegrias. Além dos resultados expressivos conquistados pela Natura, devemos todos celebrar um fato histórico: em todo o mundo, ampliou-se a consciência de que o aquecimento global é um risco para a vida em nosso planeta. Prospera, assim, a semente plantada pelo relatório Nosso Futuro Comum, da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, cujo vigésimo aniversário comemora-se em 2007, e aumenta a possibilidade de construirmos mudanças nos padrões de comportamento, produção e consumo, que assegurem o cumprimento de nossa responsabilidade comum com as gerações futuras (NATURA, 2006).

As iniciativas empresariais que promovem o desenvolvimento com equilíbrio econômico, social e ambiental deixaram de ser vistas como “idealistas” para se tornarem “imperativas”. Para nós, da Natura, que há vários anos pautamos nossa atuação pelo compromisso com o desenvolvimento sustentável, essa mudança de percepção só reforça a nossa disposição de avançar nesse caminho (NATURA, 2006).

Neste relatório, são aprofundados os planos para a expansão e para a internacionalização. A Natura apresenta as diretrizes estratégicas que pautarão suas ações nos próximos anos, e destaca algumas das iniciativas que a conduziram ao sucesso alcançado até aqui. Ressalta que sua orientação estratégica e sua proposta de valor, focadas em sustentabilidade, têm recebido boa aceitação. Afirma a necessidade de consolidar os projetos e investimentos que mais geraram resultados nos anos anteriores.

Tendo como base os resultados positivos atingidos no Peru e no Chile, a Natura considera que seu modelo de negócios, que tem por base o foco em sustentabilidade, é replicável, e anuncia mais investimentos em internacionalização, no México, na Venezuela e na Colômbia. Chamam a atenção, em todo o período analisado, os esforços que a companhia emprega para validar a sua orientação estratégica principal. Repetidas vezes, nos

relatórios, são utilizadas afirmações voltadas a consolidar suas crenças e valores. Assim sendo, o empenho por continuar desenvolvendo ações que visem o equilíbrio econômico, social e ambiental é tão central para a companhia, que as ações com este fim são anunciadas no mesmo capítulo em que descreve seu plano de expansão, levando a crer que será mantida esta mesma orientação. O foco em sustentabilidade, muitas vezes, é acompanhado de um discurso que traz à tona a preocupação com as próximas gerações e com a continuidade da companhia. Isto ocorre, principalmente, quando são relatadas ações relacionadas ao uso da biodiversidade brasileira. No âmbito social, são realizadas ações que tenham por objetivo a qualidade das relações da Natura com os seus públicos. Portanto, percebe-se que, mesmo com a necessidade constante de validar sua orientação estratégica principal, ao longo de todo o período analisado, a empresa sempre desenvolve ações e comunicações congruentes com os valores que apregoa.

Os expressivos resultados financeiros, sociais e ambientais que viemos obtendo, nos exercícios anteriores mais recentes, bem como a aceitação de nossa proposta de valor, tanto no Brasil quanto no exterior, nos fazem acreditar que existam condições bastante favoráveis para que a Natura continue crescendo. Ao mesmo tempo, precisamos avançar na consolidação dos investimentos e dos projetos que sustentaram nosso vigoroso crescimento nestes anos. Assim, iremos implementar uma estratégia de crescimento e consolidação, que terá por base as seguintes diretrizes (NATURA, 2006).

Tendo em vista os resultados positivos na Argentina, no Peru e no Chile, advindos de uma boa aceitação de nossa marca e do canal de venda direta, continuaremos a crescer e buscaremos mais rapidamente o ponto de equilíbrio nessas operações, demonstrando que temos um modelo de negócio rentável e reproduzível. Continuaremos a investir na operação mexicana, visto que a estratégia tem se mostrado acertada, com níveis de crescimento superiores ao planejado, e consolidaremos a presença da Natura na região, por meio da abertura de operações na Venezuela e na Colômbia, ainda em 2007 (NATURA, 2006).

No plano ambiental, seguiremos mitigando e, quando possível, eliminando impactos que provoquem danos ao meio ambiente, com o objetivo de nos tornarmos “carbono neutro” até 2008. Tendo em perspectiva que utilizamos, em larga escala, princípios ativos da biodiversidade brasileira, continuaremos a dedicar recursos e energia para usá-la de forma sustentável, em estreita parceria com as comunidades agrícolas e extrativistas com as quais mantemos laços de relacionamento. No âmbito social, nosso foco continuará a ser a melhoria na qualidade das relações e a ampliação da distribuição de riquezas para os públicos integrantes de nossa cadeia de negócios (NATURA, 2006).

Na maior parte das campanhas publicitárias veiculadas pela companhia, propagando seus produtos, seja em revistas, jornais ou televisão, as comunicações remetem ao meio ambiente e à responsabilidade corporativa. No período analisado, a Natura constantemente se utiliza de conceitos relacionados ao desenvolvimento sustentável. Para aproximar-se dos clientes, as campanhas buscam gerar, em primeiro lugar, uma consciência a respeito da importância do tema. A partir disto, procuram congregiar as pessoas, criando identificação com o tema e formando um senso gregário. Especificamente, neste ano de 2006, os anúncios que focam o lançamento de sua *“linha de maquiagem com refil e princípios ativos da biodiversidade brasileira”*, mantêm este posicionamento. Na campanha abaixo, a companhia declara que *“atitude e consciência [...] revelam beleza de verdade”*. É possível perceber a tentativa da empresa de questionar os valores da sociedade atual e de quebrar estereótipos: *“cores, formas e texturas que realçam sua beleza... Mas não falta alguma coisa?...”*. Logo após, sugere que as pessoas comprometidas com o ideal de sustentabilidade possuem mais atitude e consciência. Para a companhia, a verdadeira beleza incluiria mais do que apenas a aparência exterior. Com este posicionamento, a empresa busca agregar valor aos seus produtos. A intenção é a de demonstrar que, antes, ao comprar cosméticos, as pessoas poderiam obter apenas uma aparência melhor. O discurso da companhia busca declarar que, agora, ao comprar artigos da Natura, os consumidores contribuem para a preservação do meio ambiente e revelam uma “beleza interior”. As declarações do relatório anual aparecem nesta mesma linha das campanhas e afirmam que os produtos da companhia aliam ao desenvolvimento ambiental a cientificidade, utilizando tecnologia de ponta, e expressam a identidade e veiculam as crenças e práticas sustentáveis da Natura.



Figura 38 – Campanha publicitária Natura, 2006
 Fonte: Natura (2008).

Nossos produtos são importantes expressões de nossa identidade. São desenvolvidos com a intenção de servir de instrumento para o autoconhecimento e de veículo para nossas crenças e práticas sustentáveis (NATURA, 2006).

Exemplo disso foi o lançamento, em 2006, da linha de maquiagem Diversa, que se destaca no uso de refis em itens pouco usuais, como batons, o que é relevante em termos de minimização de impacto ao meio ambiente. Suas fórmulas, desenvolvidas com avançada tecnologia, são compostas por ingredientes da biodiversidade brasileira, obtidos de maneira sustentável (NATURA, 2006).

O papel das consultoras novamente recebe ênfase, em especial por sua representatividade como forma de acessar o cliente, não apenas por levar-lhes seus produtos, mas também de lhes propagar os conceitos, crenças e valores da Natura. A companhia apresenta um quadro onde revela a evolução no número de pessoas que vendem seus produtos. Relata também a receita distribuída e os indicadores de produtividade deste público.

Consultoras e Consultores são o principal elo da Natura com o consumidor final e, pela ligação única e muito próxima que estabelecem, levam, para um enorme universo de mulheres e homens, muito mais do que nossos produtos. É por meio desses profissionais que a venda é transformada em momentos de inspiração, de autoconhecimento e de engajamento em causas sociais e ambientais, enfim, de disseminação do conceito do Bem Estar / Estar Bem. A esse público, distribuimos R\$ 1,6 bilhão, que correspondem a 17,2% a mais do que em 2005. A produtividade por Consultora/Consultor foi de R\$ 12,5 mil, superando ligeiramente o bom desempenho do ano anterior, de R\$ 12,3 mil (NATURA, 2006).

Tabela 3 – Número médio anual de consultoras e consultores disponível no Brasil e nas operações (em milhares)

	2004	2005	2006
Brasil	407	483	561
Argentina	13	18	24
Chile	5	6	9
México ⁽¹⁾	N.A.	1	5
Peru	8	12	18
TOTAL	433	519	617

Fonte: Natura (2006).

A Natura também apresenta os dados de uma pesquisa satisfação, realizada com os consumidores de seus produtos. Neste levantamento, foram avaliadas questões relativas aos seus produtos, a preços e prazos, e ao relacionamento no canal de vendas. Além disto, também foram analisados a entrega, o pós-venda, o atendimento e as comunicações da companhia. Em geral, os índices de satisfação apresentados são bem altos.

Realizamos anualmente uma ampla pesquisa de satisfação, em que são investigados aspectos relativos a produtos, preços e prazos, relacionamento com Consultoras e Consultores, entrega, pós-venda, atendimento ao consumidor, canais e materiais de comunicação. Em 2006, a pesquisa ampliou o número de praças pesquisadas nas cinco regiões do Brasil, e adotou nova escala para medir a satisfação (NATURA, 2006).



1. Nas pesquisas realizadas até janeiro de 2005, o dado se refere à porcentagem de consumidores "satisfeitos" e "totalmente satisfeitos" (top 2 boxe). A partir de 2006, o dado se refere à porcentagem de notas 8, 9 e 10 (top 3 boxe).

Figura 39 – Pesquisa de satisfação com consumidores (%) (GRI PR5)

Fonte: Natura (2006).

No que concerne aos fornecedores, mais uma vez seu papel aparece como central para a empresa. Novamente são relatadas as iniciativas para estender a estes os seus ideais de sustentabilidade, o que constitui para a Natura uma questão central e base de seus valores e crenças. A companhia desenvolve um programa que define os parâmetros de seus relacionamentos e apresenta indicadores econômicos e ambientais para conceder certificação a seus fornecedores.

Nossos fornecedores são essenciais para a construção do modelo de negócios sustentável em que estamos envolvidos. Por isso, procuramos parceiros que compartilhem nossas crenças e valores, e que estejam alinhados com as nossas políticas de sustentabilidade. Para tanto, em 2004, criamos o Programa Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Custo, Condições Contratuais, Atendimento e Rastreabilidade), que estabelece princípios de relacionamento pautados em aspectos econômicos e socioambientais que os fornecedores precisam obedecer para serem certificados (NATURA, 2006).



Figura 40 - Evolução do relacionamento com fornecedores

Fonte: Natura (2006).

Os investimentos em excelência operacional parecem ter ganho mais espaço nos relatórios, em especial a partir de 2003, quando a Natura ingressou na Bovespa. Assim, a empresa relata seus investimentos em ativo imobilizado, em especial, no aumento da capacidade produtiva e em centros de pesquisa e desenvolvimento. Neste ano, as despesas e os custos também passam a receber maior atenção e detalhamento.

Nesse exercício, fizemos importantes investimentos em capital imobilizado. O total foi de R\$ 193,6 milhões, atingindo um percentual 73,4% superior ao dos R\$ 111,6 milhões investidos em 2005. Os recursos foram empregados principalmente na expansão da capacidade produtiva de Cajamar, em São Paulo, e na nova fábrica de massa de

sabonetes, em Benevides, no Pará; e também no início da construção do novo centro de pesquisa e desenvolvimento em Campinas, em São Paulo, e em Tecnologia da Informação (NATURA, 2006).

O custo dos produtos vendidos (CPV) representou 32,3% da receita líquida, e foi ligeiramente superior à participação de 2005. As despesas de vendas e administrativas também apresentaram crescimento em 2006, evoluindo de 44,3%, em 2005, para 45,5% (NATURA, 2006).

Neste ano de 2006, há o primeiro relato de revés nos resultados e de perda de rentabilidade. Esta perda parece ter interrompido o período de alta das ações da Natura. É interessante ressaltar que, mesmo sem dar muita ênfase a esta situação, a Natura não deixa de citar o ocorrido. Como esta questão, à época, ainda era muito incipiente, ainda não há muita discussão sobre o tema, e tampouco são apresentadas razões para o fato.

Resultados econômico-financeiros do quarto trimestre ficaram abaixo das expectativas, revelando oportunidades de melhoria da rentabilidade da empresa.

4.4 COMUNALIDADES ENTRE AS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DA GERDAU E DA NATURA

As análises dos relatórios anuais, das entrevistas realizadas com os executivos das empresas estudadas e das campanhas publicitárias permitiram compreender a existência de elementos em comum entre as orientações estratégicas destas duas empresas estudadas. Mesmo atuando em setores fundamentalmente diferentes entre si, e tendo características bastante diversas uma da outra, foi possível encontrar alguns aspectos em comum na maneira pela qual as orientações estratégicas foram desenvolvidas dentro dos contextos da Gerdau e da Natura, visando gerar uma performance superior. Este é um ponto relevante da presente análise, e está de acordo com o que preconiza a maior parte dos trabalhos consultados sobre orientações estratégicas que declaram a relevância do tema para as companhias em diferentes configurações mercadológicas (NOBLE; RAJIV; KUMAR, 2002; JEONG; PAE; ZHOU, 2006; AUH; MENGUC, 2005; ZHOU; YIM; TSE, 2005). Esta constatação permite sugerir

que tais elementos possam estar presentes em diferentes empresas e cenários, ainda que estas comunalidades precisem ser observadas em outros estudos.

4.4.1 Orientações estratégicas e cultura organizacional

O componente cultural observado nas orientações estratégicas da Gerdau e da Natura está de acordo com a definição de Noble, Rajiv e Kumar (2002), que postulam a orientação estratégica como sendo composta pelos elementos da cultura organizacional que guiam as interações das empresas com o mercado, tanto com competidores quanto com consumidores. A identificação dos elementos culturais, na análise dos relatórios anuais e das entrevistas, é percebida através dos valores, conceitos, artefatos e normas destas companhias visando direcionar as ações da empresa, na Gerdau, para a busca por eficiência nos processos produtivos e, na Natura, para a busca por sustentabilidade.

Este componente cultural torna-se mais evidente quando se analisa o discurso presente nos relatórios anuais. No caso da Gerdau, o leitor tem a impressão de haver um pensamento fixo e recorrente em eficiência de seus processos produtivos, conforme pode ser percebido nos exemplos abaixo.

O grupo de executivos que completa o ciclo atual foi o responsável direto pelo salto de produção registrado nos últimos 30 anos, de 840 mil toneladas, em 1977, para 15,6 milhões de toneladas de aço (GERDAU, 2006).

Mantivemos uma estratégia de ampliação permanente de produtividade, eficiência e escala (GERDAU, 2006).

Buscar-se-á concentrar os esforços em suas competências principais, **via atuação focada e sinergia operacional**, o que irá contribuir de maneira decisiva para o desenvolvimento de alternativas para o crescimento futuro do Grupo Gerdau (GERDAU, 2004).

A continuidade de sua trajetória de expansão é sustentada por meio da sólida performance financeira alcançada ao longo dos anos e da experiência bem-sucedida de adquirir novos ativos **e elevar a produtividade em um curto espaço de tempo. Essa capacidade de agregar conhecimentos e resultados às operações deve-se principalmente à difusão das melhores tecnologias de gestão e aos investimentos na atualização tecnológica dos parques industriais** (GERDAU, 2005).

Na Natura, também é percebido o componente cultural da orientação estratégica. Nesta empresa, conforme mencionado, o foco se centra na busca pelo desenvolvimento de resultados econômicos, sociais e ambientais sustentáveis. Nota-se o direcionamento dos esforços da companhia, e tem-se a impressão, na análise do discurso, de um empenho contínuo e sem limites por consolidar interna e externamente o conceito de sustentabilidade.

Trilhando esse caminho [do desenvolvimento sustentável], a Natura tem procurado fazer com que suas atividades sejam regidas por práticas economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente justas. Isso representa um esforço permanente na tentativa de incorporar tais princípios à cultura da empresa e a seus processos de gestão (NATURA, 2002).

Na incorporação contínua dos princípios do desenvolvimento sustentável ao dia-a-dia da empresa, houve expressiva evolução dos sistemas de gestão ambiental e de responsabilidade corporativa. Definimos as prioridades estratégicas com base em aspectos econômico-financeiros e socioambientais, culminando com a estruturação de planos de ação para toda a companhia (NATURA, 2004).

O desafio permanente é o de alinhar esses princípios [do desenvolvimento sustentável] às nossas práticas. Esse modo de ser e fazer negócios constitui um traço distintivo da Natura, e tem contribuído para que nossa empresa e nossa marca sejam reconhecidas e admiradas pela sociedade, para nosso orgulho. O estilo de gestão da Natura se caracteriza por uma disposição ousada e inovadora de mobilizar grandes redes sociais e gerenciar, com disciplina, os múltiplos processos que compõem a complexa cadeia de negócios, abrangendo as etapas de pesquisa, desenvolvimento, produção, distribuição, comercialização e comunicação de produtos e serviços, de forma a atender às necessidades e gerar valor para a sociedade (NATURA, 2004).

O exercício contínuo dessa abordagem sistêmica e a entusiasmada adesão de nossos colaboradores e de todos os que se relacionam com a Natura, além dos consistentes resultados que apresentamos, reforçam nossa visão otimista sobre o futuro (NATURA, 2005).

Nas declarações acima, percebe-se o componente cultural das orientações estratégicas. Tais orientações fundamentam as crenças e valores das companhias, as quais, por sua vez, direcionam as ações das pessoas que delas fazem parte. Estas constatações estão em afinidade com o que preconizam diversos autores, quando ressaltam a importância da cultura no sentido de direcionar as ações dos indivíduos que integram a organização (WILKINS; OUCHI, 1983; GREGORY, 1983; DESHPANDÉ; WEBSTER JR., 1989; FLAMHOLTZ, 2001). Os colaboradores aprendem a se desenvolver e a agir de acordo com a orientação estratégica da empresa em que atuam, por meio da transmissão de um conjunto de crenças, valores e princípios, os quais lhes são

incutidos no dia-a-dia e nas variadas comunicações entre organização e colaborador. Deste modo, as pessoas são aculturadas e enxergam a realidade organizacional através destas lentes, as quais possuem alguns aspectos visíveis (artefatos e comportamentos), e outros subjetivos (valores e normas).

No caso da Natura, os aspectos visíveis são expressos nos produtos, comunicações e até mesmo nos prédios que são construídos, envolvendo sempre a preocupação com a sustentabilidade. No desenvolvimento de novos produtos, esta preocupação se materializa no emprego de formulações biodegradáveis, de embalagens recicladas e recicláveis, na ampliação do uso de refis e no uso de insumos vegetais. Os aspectos subjetivos pautam todas as declarações de seus diretores, seja nas entrevistas, seja nos relatórios anuais, expressando os valores e normas da companhia e influenciando as ações dos colaboradores. Tudo o que é feito tem que envolver resultados ambientais, sociais e econômicos. E a construção destes indicadores acaba por constituir o que a organização considera como “sucesso”.

Por sua vez, a Gerdau materializa, inclusive nas fábricas já existentes ou adquiridas, o seu foco em produção, em excelência operacional e em eficiência. Cada unidade possui indicadores de desempenho rígidos, e fixados em diferentes locais, à vista dos colaboradores. Os valores da companhia são representados pelas normas e crenças coletivas, que deflagram a definição do que é sucesso em termos concretos, ou seja, produzir com eficiência e rentabilidade. Por sua vez, as crenças expressam aquilo que é tido como verdade na organização. E os colaboradores da companhia se empenham por desenvolver um perfil alinhado com este foco em eficiência, isto pode ser percebido nos discursos dos participantes entrevistados e também nas comunicações internas da companhia que revelam este perfil de competências desejado.

As orientações estratégicas se constituem em princípios não centrais para ambas as companhias analisadas, que estabelecem uma relação muito forte com a própria razão de ser ou missão da empresa. Esta relação pode ser explicada pelo fato de que as orientações refletem os norteadores estratégicos das empresas (GATINGTON; XUEREB, 1997). Nas iniciativas das companhias que estão voltadas a implementar e disseminar seus planos estratégicos, as orientações assumem um papel central na construção de uma cultura que valide e consolide tais planos, e que se traduzam em um posicionamento bem definido e consistente. Na interação com o mercado, estes elementos se influenciam mutuamente e de forma dinâmica, conforme busca demonstrar a figura abaixo.

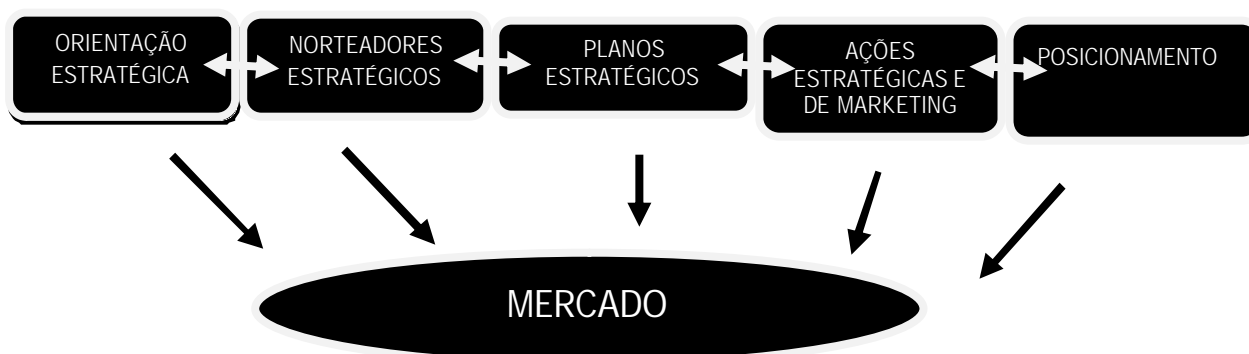


Figura 41 - Relações entre Orientações estratégicas e Posicionamento

Esta figura remete à descrição de Menguc e Auh (2005), que atentam para a importância das orientações estratégicas como princípios que influenciam o marketing das firmas e os processos de formulação de estratégias, e estes, por sua vez, são influenciados pelos norteadores. Estes autores destacam as posturas estratégicas que as empresas adotam e nas quais se empenham, ao longo do tempo, e que se materializam nos produtos e conceitos lançados. Os depoimentos abaixo ilustram estas afirmações.

A marca Natura reflete a Razão de Ser, as crenças e a visão de mundo da companhia. Está presente em tudo o que a Natura faz – seja um produto, um material de comunicação ou uma ação de relacionamento. E em como o faz – com consciência, beleza e compromisso. Manifesta-se

também na qualidade das relações estabelecidas com os diversos públicos, com quem a Natura compartilha o seu jeito de ser (NATURA, 2004).

Nossos produtos são importantes expressões de nossa identidade. São desenvolvidos com a intenção de servir de instrumento para o autoconhecimento e de veículo de nossas crenças e práticas sustentáveis (NATURA, 2006).

Continuamos trabalhando para aprimorar a eficiência e a produtividade das operações. Isso só é possível graças aos investimentos em atualização tecnológica, às avançadas práticas de gestão e à contínua capacitação dos colaboradores. Essa conjugação de fatores nos coloca entre as melhores empresas siderúrgicas do mundo, e nos distingue no mercado pela qualidade dos produtos e serviços. A busca constante pela melhoria faz com que níveis diferenciados de rentabilidade estejam presentes em períodos favoráveis, como também em momentos mais difíceis do mercado (GERDAU, 2006).

O Grupo Gerdau entrega seus produtos dentro dos melhores níveis de eficiência econômica, a partir de logística e de tecnologias avançadas na produção de aço. Com essa visão estratégica, desenvolveu um perfil siderúrgico estruturado em dois processos de produção, as market mills – unidades voltadas para o mercado regional, onde compram a maioria dos insumos e vendem seus produtos – e as usinas integradas, caracterizadas pela localização geográfica privilegiada em relação ao minério de ferro (GERDAU, 2001).

4.4.3 A extensão da orientação estratégica e da cultura das companhias

O componente cultural da orientação estratégica também se evidencia nas relações com clientes e fornecedores. Em ambas as empresas, são constantes as ações e comunicações voltadas a disseminar suas crenças e valores, e a estendê-los ao longo de suas cadeias de valor, tanto para trás (*i.e.*, para os fornecedores e as comunidades no entorno de suas unidades) quanto para a frente (*i.e.*, para os clientes e a sociedade). Na Gerdau, a ênfase em produção e na qualidade, bem como na redução de custos e de desperdício, é traduzida em ações que visam compartilhar a cultura e as competências da companhia com os seus públicos. São realizadas ações com vistas a desenvolver os fornecedores de minério e de sucata, e também a contribuir com os negócios de seus clientes, como por exemplo, as iniciativas para a redução no tempo de entrega e para a capacitação na redução de desperdícios nas construtoras. Tais iniciativas têm em comum o objetivo de elevar a produtividade de todos os envolvidos com a Gerdau.

O Grupo Gerdau trabalha com soluções sob medida para seus clientes da construção civil nas Américas. É o sistema de corte e dobra de aço, com tecnologia automatizada, que aumenta em cerca de 30% a produtividade na confecção das armaduras, eliminando perdas por sobras e reduzindo o custo final da construção. Com essa solução, os vergalhões são entregues nas obras cortados e dobrados, de acordo com o projeto estrutural de cada cliente. Além disso, o sistema permite que as entregas sigam o cronograma estabelecido pela construtora, proporcionando maior organização aos canteiros de obras e também maior segurança aos usuários. O Grupo Gerdau já possui 44 unidades especializadas nesse serviço no Brasil, na Argentina, no Chile, nos Estados Unidos e no Uruguai (GERDAU, 2004).

O Grupo Gerdau considera os seus fornecedores como importantes aliados para o alcance de metas relacionadas à qualidade de produtos e serviços, à segurança no ambiente de trabalho e à responsabilidade social e ambiental. Isso significa que eles são co-responsáveis pelo seu sucesso. Para reforçar essa orientação, são realizadas auditorias periódicas e treinamentos com a cadeia de fornecedores, atividades estas focadas no aprimoramento da qualidade de gestão e no desenvolvimento dos negócios (GERDAU, 2006).

Na Região Sul do país, foram selecionadas 40 empresas para participar do Programa Desenvolvimento de Fornecedores Gerdau, uma iniciativa [...] que estimula o aumento da competitividade. As companhias são responsáveis pelo fornecimento de equipamentos, peças, manutenção e serviços e, ao longo do treinamento analisam a melhoria do desempenho em determinados indicadores de gestão, e estabelece planos de ação para melhorá-los (GERDAU, 2006).

Na Natura, são constantes as iniciativas voltadas para o desenvolvimento das comunidades locais e para a conscientização do consumidor e da sociedade, por meio de ações de comunicação que divulgam os compromissos, crenças e valores ambientais e sociais da empresa. Da mesma forma, o lançamento e a divulgação dos benefícios dos produtos ambientalmente corretos, bem como as certificações concedidas a fornecedores, revelam à sua cadeia de relações esta intenção de compartilhar os conceitos voltados à sustentabilidade.

A Natura está comprometida com a construção de caminhos para a promoção do desenvolvimento sustentável, e compartilha esse compromisso com os seus diversos públicos. Nesse contexto, por exemplo, suas relações com as comunidades fornecedoras contemplam a conservação do meio ambiente e o desenvolvimento local. (NATURA, 2004).

Nossos fornecedores são essenciais para a construção do modelo de negócios sustentável que perseguimos. Por isso, procuramos parceiros que compartilhem nossas crenças e valores, e que estejam alinhados com as nossas políticas de sustentabilidade. Para tanto, em 2004, criamos o Programa Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Custo, Condições Contratuais, Atendimento e Rastreabilidade), que estabelece princípios de relacionamento pautados em aspectos econômicos e socioambientais que os fornecedores precisam obedecer para serem certificados (NATURA, 2006).

Estas iniciativas para estender a cultura à cadeia de relacionamento, conforme evidenciadas na presente tese, estão de acordo com o que afirmam Weitz e Jap (2000), quando relatam que um membro do canal procurará desenvolver relacionamentos com outras empresas que possuam: reputação; consideração por suas aspirações; que possuam valores, crenças e práticas operacionais semelhantes; e que ofereçam aptidões sinérgicas e combinações de recursos (que podem ser financeiros, legais, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionais, relacionais e informacionais). Quando parceiros compartilham valores e culturas, e possuem normas relacionais estabelecidas, estabelece-se uma base para que possa se desenvolver o comprometimento (LARENTIS, 2005). Neste sentido, percebe-se que tanto a Gerdau quanto a Natura procuram parceiros que possuam, ou que, ao menos, estejam abertos para compartilhar crenças e valores semelhantes aos seus, e que tenham competências sinérgicas. Quando encontram tais parceiros, estas empresas investem no relacionamento, visando desenvolver os negócios destes novos parceiros e estender-lhes a sua cultura.

Mais do que uma procura, visando encontrar parceiros que compartilhem suas crenças e valores, o que se observa nas empresas analisadas são ações voltadas a uma “aculturação” dos parceiros ao longo do tempo. É claro que há um interesse maior por parceiros com características semelhantes, mas se percebe que tanto a Gerdau quanto a Natura moldam ou têm a intenção de moldar o comportamento e as ações de seus parceiros. No caso da Natura, um exemplo deste processo pode ser dado na questão das transportadoras que ela utiliza, e que “obriga” a serem “carbono neutro”. Por sua vez, a Gerdau, um exemplo é o desenvolvimento de ações com as construtoras e fornecedores, onde incentiva a redução do desperdício e a maximização dos indicadores de produtividade.

4.4.4 Orientações-meio e orientações-fim

Apesar desta ênfase nas orientações estratégicas principais, percebe-se, na análise do cenário competitivo das empresas e nos levantamentos realizados

junto às companhias, que tais orientações funcionam como um meio para atingir seus objetivos estratégicos. Esta afirmação corrobora o que Gatington e Xuereb (1997) postulam, quando afirmam que as orientações estratégicas refletem as direções estratégicas implementadas pelas empresas, de modo a criar um comportamento próprio para alcançar performances superiores. Assim sendo, o presente trabalho de pesquisa analisou de forma distinta as “orientações-meio”, que são definidas como as direções estratégicas de uma companhia, formadas ao longo do tempo, voltadas a que sejam alcançados resultados superiores e vantagens competitivas, e as “orientações-fim”, que, por sua vez, são definidas como as diretrizes estratégicas que pautam o padrão de comportamento das companhias para se diferenciar e gerar valor nas suas relações com clientes e mercado. O componente cultural se faz presente em ambas as definições.

Assim sendo, percebe-se que a Gerdau, em especial desenvolve uma série de iniciativas, com a finalidade de aproximar-se mais de sua clientela, e também para responder às mudanças e tendências no ambiente competitivo. Estas ações são intensificadas, a partir do início dos anos 2000 com o acirramento da competição e o movimento de consolidação do setor siderúrgico. Estas ações visam o desenvolvimento, na empresa, de uma maior orientação para os clientes, considerada neste trabalho como a orientação-fim da empresa. Os depoimentos abaixo explicitam este direcionamento.

A estratégia mercadológica segmentada por áreas de negócios aproxima mais o Grupo Gerdau de seus clientes e traz um novo patamar de eficiência gerencial. Este modelo, adotado há uma década, está em sintonia com o princípio de “pensar globalmente e agir localmente”, ou seja, a força de vendas e os operadores das unidades industriais orientam-se por uma política nacional, mas operam de forma descentralizada, ajustando-se às necessidades do mercado regional (GERDAU, 2000).

Para reforçar a proximidade com os clientes e aperfeiçoar o sistema de atendimento a esse público, o Grupo Gerdau estruturou, em 2006, um novo modelo de atendimento na Operação de Negócios Aços Longos Brasil. Focado no cliente final, o sistema procura estreitar o relacionamento por meio do atendimento personalizado. Além disso, são desenvolvidos diversos produtos que proporcionam importantes ganhos na cadeia produtiva (GERDAU, 2006).

O foco é trabalhar junto aos clientes, aprimorando processos e desenvolvendo novos tipos de aço para obter soluções que elevem a competitividade dos fabricantes de autopeças e automóveis. Na aciaria, a unidade produz 150 diferentes especificações de aço. Levando em conta a laminação e a transformação mecânica, o número de itens produzidos sobe para cerca de 10 mil. A qualidade dos aços é

determinada por fatores como componentes químicos, níveis de limpeza e tratamentos térmicos (GERDAU, 2006).

O Grupo Gerdau acredita que precisa entender tão bem os negócios de seus clientes quanto os de suas próprias empresas. Por isso, trabalha para identificar as necessidades dos clientes e desenvolver soluções inteligentes, que o consolidem como um fornecedor diferenciado frente à siderurgia global. Também realiza pesquisas de satisfação, parcerias no aprimoramento de produtos e programas de relacionamento para aperfeiçoar e definir as prioridades de cada segmento de mercado (GERDAU, 2006).

Ao pautar toda a sua atuação em sua orientação estratégica central para a produção, o Grupo Gerdau consegue ir ao encontro de questões-chave para o sucesso no mercado siderúrgico. Os clientes deste setor procuram, sobretudo, por fornecedores que os auxiliem a reduzir custos e desperdícios, e que entreguem produtos de qualidade no prazo estabelecido. Segundo os participantes entrevistados, a gênese da geração de valor para os clientes, em siderurgia, concentra-se nestes pontos, e o caminho que a companhia trilhou para alcançá-la passa essencialmente pela eficiência em seus processos produtivos. Portanto, percebe-se a íntima relação entre a orientação estratégica e a proposta de valor da empresa. E esta é a razão pela qual ela é um “meio” ou um caminho para atingir os resultados, uma vez que o fim ou o norte das ações está na conquista e fidelização dos clientes.

Na Natura, a orientação-fim também é o cliente. Pautada pelo foco em sua orientação principal, qual seja, a sustentabilidade, a companhia desenvolve uma série de ações para aproximar-se de seus clientes, sempre disseminando suas crenças e valores. Percebe-se que a construção da proposta de valor da empresa pretende aliar o desenvolvimento sustentável – que passa a ser materializado sobretudo no uso de princípios ativos extraídos da biodiversidade da flora brasileira – com tecnologia e cientificidade, expresso pelos investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Assim fazendo, a Natura pretende diferenciar-se da concorrência, apresentando-se como uma empresa que não oferece apenas os benefícios de sua linha de produtos, mas também os conceitos e as ações relacionadas à sustentabilidade, que é a sua orientação estratégica central e o caminho que a companhia escolheu para atingir seus objetivos.

Consultoras e Consultores são o principal elo da Natura com o consumidor final e, pela ligação única e muito próxima que estabelecem, levam, para um enorme universo de mulheres e homens, muito mais do que nossos produtos. É por meio desses profissionais que a venda é

transformada em momentos de inspiração, autoconhecimento e engajamento em causas sociais e ambientais, enfim, de disseminação do conceito do Bem Estar / Estar Bem (NATURA, 2006)

Manteremos também nossa estratégia de inovação em suas diversas dimensões: no uso sustentável de princípios ativos da biodiversidade brasileira, em avanços tecnológicos, na comunicação de nossos conceitos e no aprimoramento de nossas relações (NATURA, 2006).

Estratégias de segmentação ajudaram a aprofundar nosso relacionamento com grupos específicos de clientes. A segmentação foi iniciada com o público jovem – tanto de Consultoras quanto de consumidores. Entre as ações de relacionamento realizadas, destaca-se o lançamento do Natura Mov, um movimento que leva aos jovens a inspiração para contribuir para a construção de um mundo melhor. Como canais de expressão, além de uma revista com o mesmo nome, produzida com linguagem própria e papel reciclado, o Natura Mov conta com um site na internet (NATURA, 2005).

O respeito ao consumidor é um dos princípios da Natura. A segurança e a adequação para o uso de nossos produtos são garantidas por um processo estruturado, alinhado às diretrizes regulatórias internacionais. O processo é coordenado pelo Comitê de Segurança de Produtos, composto por profissionais de diversas áreas. Antes de chegar ao público, todas as novas fórmulas da Natura são submetidas a testes, acompanhados por dermatologistas ou, em alguns casos, por equipes multidisciplinares. Testes de produtos infantis, por exemplo, são acompanhados também por pediatras, e os de produtos para a área dos olhos, por oftalmologista (GRI PR1) (NATURA, 2006).

O fato de as duas companhias analisadas desenvolverem orientação para o cliente como fim ou norte de suas ações é congruente com as proposições de Webster Jr. (1997), que afirma que o conceito de marketing para o desenvolvimento de performance superior exige uma orientação estratégica focada na clientela e que, para isto, faz-se necessário uma cultura organizacional onde as crenças e valores coloquem o cliente em primeiro lugar. Mais uma vez, o componente cultural da orientação estratégica ganha relevância. Percebem-se, nos relatórios anuais, inúmeras iniciativas para desenvolver o foco no cliente, corroborando o que Webster apregoa, uma vez que as companhias investigadas, notadamente, possuem desempenho superior.

Além destas orientações-fim e das orientações-meio consideradas principais, nestas empresas, ambas desenvolvem uma série de orientações alternativas, as quais, por sua vez, são necessárias para responder às evoluções e mudanças que ocorrem continuamente nos cenários competitivos. Estas orientações alternativas são fundamentais para a performance da empresa, uma vez que conferem flexibilidade e adaptabilidade para antever e reagir a diferentes movimentos de seus competidores. Esta definição encontra respaldo nos estudos

de Dickson, Farris e Verbeke (2001) que afirmam que, no processo de formulação-implementação de estratégias, os gestores devem ser capazes de desenvolver um pensamento estratégico dinâmico que lhes permita perceber os efeitos de "*feedback*" que dominam a evolução do mercado e sinalizam as mudanças e tendências.

Chama a atenção o fato de que, tanto nas pesquisas em marketing quanto na literatura relacionada à estratégia, o foco e a ênfase, quando se estudam orientações estratégicas, quase invariavelmente, situam-se em uma única orientação, como se esta, na complexidade do mercado atual e das decisões estratégicas das companhias, fosse a única orientação responsável por explicar as complexas relações entre performance e tais orientações. A tese aqui apresentada ressalta a importância das demais orientações que uma companhia desenvolve, e não apenas a da central, tais como as das orientações-meio, das orientações-fim e das orientações alternativas. Inclusive, um dos diretores entrevistados chega a declarar que "não faz sentido, para nós, pensar em apenas uma orientação estratégica. É impossível pensar em estratégia sem se orientar e se preocupar com clientes, concorrentes, tecnologia, mercado e etc."

Assim sendo, percebe-se uma série de iniciativas, tanto na Gerdau quanto na Natura, para desenvolver outras orientações alternativas, como por exemplo, para tecnologia e para vendas. A orientação para tecnologia, na Gerdau, pode ser vista como uma forma de agregar os mais recentes desenvolvimentos tecnológicos para obter mais produtividade e eficiência. Assim, esta companhia, em seu quadro de funcionários, possui equipes focadas na pesquisa de novas tecnologias, e que constantemente desenvolvem ações para manter seu parque industrial atualizado. Por sua vez, a Natura, invariavelmente, desenvolve iniciativas para agregar conhecimentos tecnológicos que permitam reduzir os impactos ambientais de suas atividades e que auxiliem no desenvolvimento de novos produtos que estejam em harmonia com a sua proposta de sustentabilidade e de bem-estar. A orientação estratégica principal embasa estas orientações alternativas, mas estas são substancialmente consistentes ao longo do tempo e internalizadas na cultura das companhias .

A empresa vem mantendo, ao longo dos anos, uma estratégia de investimentos alinhada aos seus objetivos de atualização tecnológica, crescimento e rentabilidade, atenta às variações da economia, mas sempre com a necessária visão de longo prazo (GERDAU, 1998)

A tecnologia de corte e dobra de aço Armafer, desenvolvida em ampla escala pela Gerdau, no Brasil, está gerando grande produtividade e reduzindo as perdas de aço a índice zero nos canteiros de obras (GERDAU, 2000).

Neste setor [o da construção civil], introduziu a tecnologia de telas soldadas nervuradas, que aumenta a produtividade e acelera a execução da obra, com melhor controle do fissuramento do concreto (GERDAU, 2000).

Os investimentos na atualização tecnológica e na expansão do Grupo refletem uma histórica preocupação de oferecer produtos e serviços com qualidade diferenciada, dentro de um processo de evolução contínua, que agregue valor ao negócio dos clientes (GERDAU, 2003)

A Natura tem se empenhado em investir, permanentemente, no aprendizado e na inovação em todos os aspectos de suas atividades: no desenvolvimento tecnológico, no aperfeiçoamento de processos produtivos, no uso sustentável de ativos da biodiversidade brasileira [...] (NATURA, 2003)

A opção pela biodiversidade brasileira como plataforma tecnológica, no fim da década de 90, foi um movimento determinante dos resultados conquistados recentemente pela Natura (NATURA, 2004).

A Natura tem se empenhado em investir, permanentemente, no aprendizado e na inovação, em todos os aspectos de suas atividades: no desenvolvimento tecnológico, [...] (NATURA, 2004).

Em 2006, nossos investimentos em pesquisa e desenvolvimento alcançaram R\$ 87,8 milhões, com um aumento de 30,8% em relação a 2005. Iniciamos a construção de um novo Centro de Pesquisas em Campinas, em São Paulo, que deverá ser inaugurado em 2008, e abrimos um centro avançado de tecnologia em Paris (NATURA, 2006).

Por sua vez, ambas as empresas direcionam esforços para aumentar sua clientela, desvelando uma série de escolhas orientadas para vendas em todo o período analisado. A Gerdau investe constantemente na sua equipe comercial e, tal como o faz com sua produção, utiliza indicadores para avaliar a eficiência de sua força de vendas. Já a Natura dedica especial atenção à captação e ao desenvolvimento de suas consultoras, aferindo, mensalmente a sua produtividade, e exigindo que estas se envolvam nas ações ambientais e sociais que a companhia desenvolve. Algumas destas iniciativas orientadas para vendas podem ser contempladas nos exemplos abaixo:

O desempenho de vendas do Grupo Gerdau é resultado do bom momento do mercado mundial e do esforço comercial em conquistar novos espaços nas regiões onde atua (GERDAU, 2005).

Para ampliar a eficiência comercial, foram criados quatro escritórios de vendas (GERDAU, 2002).

Pioneira na forma de comunicação com seus clientes, a Gerdau iniciou a implantação de um projeto inovador no setor de siderurgia: o da comercialização de produtos de aço pela Internet (GERDAU, 1999).

A Natura optou por levar seus produtos aos consumidores por intermédio das Consultoras, porque acredita na força desse sistema. Conhecido no mercado como venda direta [...] (GERDAU, 2000).

A qualidade dessas relações (com consultoras), combinada com um portfólio de produtos e lançamentos importantes, além de materiais de comunicação e de apoio às vendas, que são igualmente eficientes, contribuíram para o crescimento do número de Consultoras e para o avanço da produtividade (em vendas) (GERDAU, 2001).

Canal de vendas – A Natura registrou aumento de 15,6% no número de Consultoras (GERDAU, 2004).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O campo de estudo sobre orientações estratégicas apresenta elevado potencial para o desenvolvimento de trabalhos e pesquisas, face à sua importância na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e performance superior. Estas orientações norteiam o desenvolvimento de estratégias, possuem um forte componente cultural e embasam as práticas gerenciais das companhias. A relação entre orientações estratégicas e seu impacto na performance tem motivado importantes discussões acadêmicas. Proliferam trabalhos que apontam para a relação positiva da orientação para o mercado com desempenho superior. Narver, Jacobson e Slater (1993), afirmam que uma empresa orientada para o mercado está mais apta a identificar oportunidades para criar e sustentar um valor superior para os clientes correntes e potenciais. Entretanto, outros trabalhos vêm questionando esta relação e vêm demonstrando que outras orientações estratégicas também contribuem para a obtenção de uma performance superior (NOBLE; RAJIV; KUMAR, 2002; JEONG; PAE; ZHOU, 2006; AUH, MENGUC, 2005; ZHOU; YIM; TSE, 2005).

Com o objetivo de contribuir para o conhecimento em marketing e aprofundar as discussões sobre o tema, o trabalho aqui descrito identificou que algumas empresas, com desempenho destacado em seus setores de negócios e listadas entre as mais representativas nestes setores, possuem orientações estratégicas diferentes da orientação para o mercado. A Gerdau, que foi considerada, em 2006, como a empresa com melhor reputação do Brasil (Reputation Institute, 2006) é uma empresa claramente orientada para a produção, focada na busca da excelência operacional, no aumento da capacidade instalada e da produtividade e na redução de custos. Por sua vez a Natura, líder no mercado de cosméticos e por duas vezes eleita a empresa mais admirada do Brasil (Interscience e Carta Capital, 2005) é orientada para a sustentabilidade, e visa constantemente a construção do equilíbrio nos resultados econômicos, sociais e ambientais. Destarte, existem outras orientações, diferentes da orientação para o mercado, que auxiliam na obtenção de resultados superiores, razão pela qual se observa a pertinência da continuidade de estudos nesta área.

A identificação das interações que ocorrem entre as orientações estratégicas desenvolvidas para responder às mudanças no mercado, assim como a indicação das iniciativas constantes das companhias, no sentido de estender suas crenças, valores e competências a seus fornecedores e clientes, são outras contribuições da presente tese. Ademais, foi possível observar como evoluem, em grandes companhias como as analisadas, as escolhas e caminhos estratégicos, ao longo de um *continuum* de tempo. Outro resultado relevante foi a identificação do caráter estável e constante da orientação estratégica central. Além disto, a definição dos componentes das diferentes orientações estudadas fornece *insights* e auxilia na demarcação dos conceitos para futuros trabalhos a serem feitos sobre o tema.

5.1 PROPOSIÇÃO DE UM NOVO CONCEITO DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Através da revisão de literatura, evidenciou-se a necessidade de se definir mais claramente a expressão “orientação estratégica”. Existem poucos trabalhos que propõem uma definição sobre o tema, e, os que o fazem, propõem conceituações diversas entre si. Há, entretanto, alguns aspectos comuns a várias delas, tais como o componente cultural das orientações, o seu caráter estável e permanente ao longo de um *continuum* de tempo, e a sua relevância e influência nas ações estratégicas das companhias e nos relacionamentos com os seus públicos. Estas comunalidades, aliadas às análises realizadas no estudo aqui apresentado, permitem a proposição de um conceito sobre o assunto.

“Orientações estratégicas” referem-se aos direcionamentos estratégicos de uma companhia, consistentes ao longo do tempo, e que norteiam as suas ações e as interações com seus públicos. Possuem um forte componente cultural e são influenciadas pelo setor de atividade em que a empresa atua. Por “direcionamentos”, entende-se o conjunto de crenças, valores, conceitos, percepções, predisposições, tendências, motivações, intensões e ações gerenciais e do corpo diretivo.

A proposição de definição acima visa integrar as principais definições encontradas sobre o tema na literatura específica sobre marketing e sobre estratégia. Também tem o objetivo de agregar ao conceito as percepções encontradas nas empresas investigadas, em seus relatórios anuais, nas campanhas publicitárias e no discurso dos principais executivos destas companhias.

5.1.1 Componentes da orientação para produção: sinalizações do caso Gerdau

Quando se examina a literatura específica sobre os temas de marketing e de estratégia organizacional, percebe-se que há poucos trabalhos que proponham definições e que apontem os componentes de uma orientação para a produção. Talvez isto ocorra porque há muito tempo esta seja considerada como uma fase ultrapassada do pensamento em marketing, e porque o interesse sobre o tema tenha decaído significativamente, nas publicações feitas ao longo das décadas mais recentes.

Esta é a razão pela qual se faz necessária a pesquisa em trabalhos publicados na época em que o estudo das eras de marketing estava em voga. Keith (1960) afirma que a orientação para a produção refere-se a uma visão cujo centro é a própria empresa, com ênfase para a eficiência nos processos produtivos.

Já Bagozzi (1986) declara que as companhias orientadas para a produção possuem uma preocupação central em obter eficiência na produção física dos bens. Em tais definições, podem ser identificados alguns dos pilares que formam os componentes da orientação para a produção, tais como a ênfase no processo produtivo e o empenho pelo alcance de maior eficiência operacional. Entretanto, estas proposições partem da premissa de que a era da produção se localiza temporalmente em um período onde havia excesso de demanda e pouca concorrência e na qual, portanto, as práticas de marketing pudessem ficar em segundo plano. Apesar disto, uma segunda corrente, na literatura, revela que este

enfoque acaba por obscurecer a diversidade e o nível de desenvolvimento das práticas de marketing de sua época (FULLERTON, 1988).

Ao se analisar o caso da Gerdau, percebe-se que a orientação para a produção pode ser fundamental para a sobrevivência, para o direcionamento e para a obtenção de desempenho superior, em alguns setores. Conforme já anteriormente mencionado, em um mercado como o da siderurgia, onde os produtos são muito semelhantes, por vezes equivalentes, destacam-se as companhias que conseguem produzir ao máximo e com qualidade, reduzir os prazos de entrega e evitar desperdícios, ou seja, aquelas que desenvolvem excelência operacional. Assim, ao contrário do que coloca Keith (1960), na atualidade, as companhias orientadas para a produção não se limitam a uma visão cujo centro seja a própria empresa, mas, em alguns setores como o da siderurgia, que desenvolvem capacidades e competência operacionais que as habilitem a se aproximar, e com mais eficiência, das necessidades dos clientes e das demandas de determinados mercados.

Portanto, a análise dos relatórios anuais, das campanhas publicitárias e das entrevistas com os diretores das empresas permitem que sejam melhor esclarecidas as definições do referencial sobre orientação para a produção, e habilita que sejam listados os seus componentes. Esta análise também permite oferecer uma definição mais precisa sobre o tema. Com isto, oportuniza-se aos estudos futuros sobre o tema, o desenvolvimento de teoria, a mensuração do construto e a evolução do conhecimento nesta área. Assim, há, aqui, a clara intenção de aprofundar os conceitos desenvolvidos anteriormente, e mesmo aprofundá-los, propondo contribuições ao estudo do tema.

Conforme mencionado acima, alguns dos pilares da orientação para a produção, propostos em trabalhos anteriores, foram novamente constatados na pesquisa desenvolvida ao longo da presente tese, como por exemplo, a ênfase no processo produtivo e a busca da excelência operacional. Apesar disto, tanto a definição quanto a caracterização destes pilares apresentaram algumas diferenças importantes, no trabalho aqui descrito. Também foi evidenciado, nas análises no Grupo Gerdau, um terceiro componente, que não havia nas proposições anteriores:

Ênfase no processo produtivo: sem exceção, as afirmações dos executivos da Gerdau e os relatórios anuais colocam os processos produtivos e sua gestão como um elemento essencial de sua orientação para a produção. O foco na produção é central e deliberado. As comunicações da companhia e de seus executivos apontam invariavelmente para esta direção. A própria definição de seu Presidente, quando afirma “definitivamente temos um foco muito forte em produção”, legitima este enfoque. Portanto, os depoimentos e as análises realizadas sugerem que ser orientado para a produção significa ter um foco inequívoco nos processos produtivos, e que cada ação da companhia passe pela análise destes processos nas unidades já existentes ou nas que vão sendo adquiridas. A partir disto, é tomada a deliberação de agregar melhorias contínuas e de confirmá-las através de números e indicadores que comprovem tais avanços;

Excelência operacional – estratégia para entregar valor aos clientes: este é um componente central na estratégia de negócios da Gerdau. A busca pela maximização dos indicadores de produção pode ser considerada a preocupação primordial da companhia, no que concerne às suas Plantas Industriais. A própria estratégia de expansão e internacionalização da companhia tem como um dos seus pilares a melhoria nos níveis de produção das Unidades adquiridas. Desta forma, os resultados sinalizam que a orientação para a produção se materializa em ações constantes, visando o aumento da capacidade produtiva, da produção em si e a redução do desperdício. Além disto, em um mercado comoditizado como o da siderurgia, a excelência operacional é uma estratégia para entregar valor superior aos clientes, para se diferenciar da concorrência e para atender às demandas do mercado. Como os produtos são muito padronizados, as empresas que conseguem produzir com qualidade, entregar no prazo, na quantidade e da forma que os clientes desejam, acabam desenvolvendo vantagens competitivas. Assim fazendo, se aproximam definitivamente das necessidades e expectativas que a clientela, neste setor, possui;

Crescimento com rentabilidade: os componentes acima visam conduzir a companhia a este terceiro pilar da orientação para a produção: crescimento com rentabilidade, ou seja, expandir o número de Unidades Operacionais e a capacidade instalada, tendo como meta, a cada ano, alcançar recordes produtivos históricos. Além disto, os depoimentos indicam que as empresas orientadas para

a produção que obtêm desempenho superior também têm o objetivo de se diversificar geograficamente, seja para ter acesso a clientes em diversas localidades, seja para desenvolver diferentes fornecedores, ou mesmo, e até primordialmente, para ser um agente importante da consolidação do mercado siderúrgico, isto é, para estar presente nos principais mercados mundiais com Unidades extremamente produtivas e rentáveis, e que possuam elevada influência em tais locais. A rentabilidade é um foco bastante presente na Gerdau. Esta é vista como uma premissa para o crescimento. Em outras palavras, a empresa pretende manter a sua rentabilidade em seu processo de expansão, mas somente continuará este processo, no ritmo que vem empregando, se conseguir manter a rentabilidade que vem obtendo.

5.1.2 Componentes da orientação para a sustentabilidade: sinalizações do caso

Natura

Apesar de a sustentabilidade ser um conceito que atualmente está muito em voga, em toda a varredura que foi realizada no material publicado que serviu como referencial teórico, tanto em marketing quanto em estratégia, não foi encontrado qualquer trabalho que utilize e defina o conceito de “orientação para a sustentabilidade”. Existem alguns trabalhos que enfocam a sustentabilidade, mas não como uma orientação estratégica. E esta é a razão pela qual se torna notória a necessidade de serem listados os componentes da orientação para a sustentabilidade.

A análise dos relatórios anuais, das campanhas publicitárias e das entrevistas com os diretores da empresa, permite a proposição dos componentes da orientação para a sustentabilidade, auxiliando no estabelecimento de uma definição mais precisa sobre o tema. Com isto, para futuras pesquisas sobre o mesmo tema, fica disponibilizada uma maior clareza na identificação de tal orientação e de seus componentes. Assim, abaixo, são apresentados e definidos os componentes da orientação para a sustentabilidade:

Equilíbrio nas ações e resultados ambientais, sociais e econômicos: as análises realizadas na Natura levam a crer que as empresas orientadas para a sustentabilidade colocam forte ênfase e desenvolvem esforços para a construção de resultados positivos em seus indicadores econômicos, sociais e ambientais. A busca deste equilíbrio em tais indicadores é chamada de estratégia *triple bottom line*, ou seja, a inclusão dos indicadores de performances ambientais e sociais nas demonstrações da empresa, além da performance econômica. A Natura admite que este caminho pelo qual optou é mais difícil e trabalhoso. Entretanto, a crença subjacente a esta estratégia é a de que as empresas que apresentam esta conta tripla de resultados perceberam, antes de outras, que, em um futuro não muito distante, os consumidores se tornarão cada vez mais responsáveis e exigirão saber quais são os impactos econômicos, ambientais e sociais que geram os produtos que consomem. Notadamente para desenvolver uma orientação estratégica voltada para a sustentabilidade, as companhias precisam desenvolver uma preocupação ambiental e social genuína sem a qual as crenças e valores relacionados ao tema dificilmente seriam internalizadas em suas culturas;

Ações voltadas a propagar o desenvolvimento sustentável e a estabelecer relações duradouras com parceiros e as comunidades no entorno de suas Unidades: os resultados sinalizam que as empresas orientadas para a sustentabilidade têm tanto o objetivo de compartilhar sua preocupação com os conceitos relacionados ao desenvolvimento sustentável quanto o de estendê-la aos membros de sua cadeia de relacionamentos. Assim, tais empresas procuram por parceiros dispostos a compartilhar seus princípios e a se envolver em ações voltadas à proteção do meio ambiente e ao desenvolvimento social. Quando encontram estes parceiros, estas empresas realizam esforços para aferir os indicadores sociais, ambientais e econômicos destes novos elementos de suas cadeias. Além disto, também tomam iniciativas para desenvolver ações voltadas a melhorar tais indicadores, e também a auxiliar que seus parceiros e as comunidades no entorno de suas unidades de operação desenvolvam seus negócios com a intenção de lhes agregar valores econômicos, sociais e ambientais. Portanto, as empresas orientadas para a sustentabilidade desejam estabelecer e manter relações de qualidade com todos os seus públicos, e

primordialmente desenvolvem esforços para compartilhar suas crenças, valores e princípios com eles. Para isto, se empenham por desenvolver relações éticas e transparentes. Por fim, intentam gerar valor para as comunidades fornecedoras e incentivar-lhes a adoção de práticas sustentáveis;

Inovações focadas em sustentabilidade: de maneira geral, os resultados das análises realizadas na Natura apontam para o fato de que as empresas orientadas para a sustentabilidade estão empenhadas em desenvolver novos produtos e inovações que evidenciem sua preocupação com o desenvolvimento sustentável. Assim, os produtos, além de promover o uso sustentável dos recursos naturais, também devem utilizar, em seus componentes, matérias-primas que remetam à preservação da natureza, através do desenvolvimento de tecnologias, produtos ou conceitos, como no exemplo da Natura, materializados no uso de princípios ativos da biodiversidade brasileira.

5.1.3 Orientações estratégicas, cultura e os processos de formulação- implementação

O componente cultural das orientações estratégicas é notório e central, nas empresas analisadas. Profundamente enraizada em sua história e em suas histórias, a orientação central tem presença marcante em quase tudo o que estas companhias comunicam. Em especial, nas análises realizadas nos relatórios anuais, são muito freqüentes as citações diretamente relacionadas à cultura da companhia. Por sua vez, as campanhas publicitárias pesquisadas revelam a intenção das companhias de disseminar suas crenças, valores e competências para seu público e para a sociedade. Por fim, o discurso dos diretores entrevistados sinaliza a importância da cultura para a formação dos resultados e tem a clara intenção de demonstrar aos ouvintes que os conceitos apregoados pela companhia são corretos e que possuem significativo potencial para o desenvolvimento sustentável da própria companhia e da sociedade.

Quando se coloca em foco a definição de cultura, conforme proposta por Deshpandé e Webster Jr. (1989, p. 4), ou seja, a de que esta “cultura” é “o

conjunto de valores e crenças que ajudam os indivíduos a entender o funcionamento organizacional e que proporciona as normas para o comportamento na organização”, esclarece-se ainda mais este componente cultural. A cada ano investigado, são comunicadas dezenas de declarações relacionadas a crenças e valores, com a deliberação de propagar as normas, princípios, conceitos das companhias e também a sua visão de mundo. São inúmeras as citações voltadas diretamente para os colaboradores, enfatizando os padrões de conduta esperado, bem como o perfil de sucesso das pessoas na organização.

Outra definição importante postula a cultura como o motivo pelo qual “as coisas ocorrem do jeito que ocorrem” (SCHNEIDER; RENTSCH, 1988). Este ponto é claramente observado no desenvolvimento das orientações estratégicas das companhias. O componente cultural de tais orientações é extremamente internalizado nas companhias estudadas e pautam as ações e iniciativas que são realizadas. Aqui se percebe a interface entre formulação-implementação, orientações estratégicas e cultura. As orientações são engendradas, consolidadas e internalizadas na cultura e norteiam as ações e intensões das companhias, portanto, embasam os processos de formulação-implementação de estratégias.

5.1.4 A relação das orientações estratégicas com a performance

Muitos estudos enfatizam as relações entre orientações estratégicas e performance. A maior parte deles aponta para a importância da orientação para o mercado em relação à obtenção de desempenho superior (NARVER; SLATER, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993). Entretanto, alguns trabalhos apontam para a contribuição de outras orientações, tais como as para a produção (VOSS; VOSS, 2000), para a tecnologia (GAO; ZHOU; KIN, 2006) e para o cliente (ZHOU *et al.*, 2007). O que há em comum entre estas diferentes abordagens está no fato de que elas analisam isoladamente apenas a relação entre cada orientação estratégica e a performance, sem, no entanto, avaliar as possíveis interações

entre as diferentes orientações que uma companhia assume em sua trajetória rumo ao alcance de um desempenho superior.

De modo distinto, o presente trabalho destaca a importância da capacidade que as companhias têm para desenvolver orientações estratégicas diferentes daquela de sua orientação central, de forma a responder melhor às mudanças no mercado, nos clientes e nos competidores. Isto não significa que, quando as empresas realizam tais movimentos, elas mudem sua orientação central. Esta é mantida, e norteia todas as demais ações estratégicas da companhia, inclusive aquelas que deflagram orientações diferentes das principais. Por exemplo, a Natura constantemente tem iniciativas que revelam a sua orientação para os clientes, entretanto, a sustentabilidade permeia todas estas realizações. Da mesma forma, a Gerdau, mesmo quando precisa desenvolver a orientação para a tecnologia e para os clientes, sendo que estas são representadas por uma série de movimentos estratégicos consistentes ao longo do tempo, o foco na produção e na busca da excelência continua a embasar o que é realizado.

5.2 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO LONGITUDINAL

A abordagem longitudinal foi vital para a realização da pesquisa e análise que compõem a presente tese. Sem ela, dificilmente teria sido possível acessar um construto que possui um componente temporal muito importante e que evolui ao longo do tempo, tal como o das orientações estratégicas e das suas interações. O uso das análises dos relatórios anuais, ano a ano, também é significativo, uma vez que tal fenômeno cultural tende a se desenvolver, e que a sua relação com a performance também pode mudar, ano a ano. Assim, foi possível descrever as principais escolhas e orientações estratégicas adotadas, nos períodos de melhores performances ou mesmo quando estas eram mais estáveis ano a ano, tanto na Natura quanto na Gerdau.

Como bem colocam Pinsonneault e Kraemer (1993), os trabalhos longitudinais são os mais adequados para pesquisas que envolvam o estudo de processos dinâmicos. O estudo longitudinal também tornou possível analisar tanto

as variações nas orientações estratégicas das empresas quanto as mudanças no cenário competitivo em que se incluem as empresas. Portanto, percebe-se o potencial de contribuição dos estudos longitudinais ao conhecimento em marketing.

Por fim, a tese aqui descrita vem somar-se ao apelo realizado por Brownlie *et al.* (1994), acerca da necessidade de estudos que examinem a ocorrência dos fenômenos de marketing ao longo de um *continuum* de tempo, analisando a evolução dos fenômenos.

5.3 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DA ANÁLISE CRÍTICA DE DISCURSO E DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

As escolhas teórico-metodológicas adotadas possibilitaram maior clareza e segurança para o estabelecimento do *design* da pesquisa desenvolvida, visando serem alcançados os objetivos da presente tese. A Análise de Discurso, originada na área da lingüística (BREI, 2007), possibilitou a compreensão dos textos em seu próprio contexto, permeado pelos movimentos de mercado em cada setor analisado, a partir dos objetivos da investigação que foi feita. Além disto, o entendimento das características do discurso empregado: em especial, das contradições, das ênfases e das associações promovidas entre os conceitos, e também da ordem de apresentação dos fatos nos documentos, auxiliou sobremaneira a compreensão da forma pela qual evoluem e interagem as orientações estratégicas, nas empresas que foram analisadas.

Assim, a Análise de Discurso contribuiu para a tese aqui desenvolvida, assim como pode contribuir para futuros trabalhos, auxiliando na compreensão crítica do desenvolvimento das orientações e das escolhas estratégicas adotadas em empresas de performance superior. Desta forma, a Análise de discurso pode, de modo análogo, auxiliar em estudos sobre diferentes temas pertinentes à área de marketing, na análise de relatórios anuais, de campanhas publicitárias, de *folders*, de anúncios em revistas, de entrevistas, e de outros elementos ou

iniciativas que sejam utilizados para descrever, consolidar ou propagar as comunicações de uma companhia.

Por sua vez, a análise de conteúdo, de acordo com o modelo misto desenvolvido nas Ciências Humanas (LAVILLE; DIONE, 1999), contribui de forma significativa para a organização de uma extensa quantidade de material a ser pesquisado. A técnica permitiu que a categorização inicial das orientações estratégicas das companhias fosse analisada a partir do ponto de vista teórico, mas também possibilitou que estas fossem enriquecidas, a partir do que a análise trazia, com as contribuições dos relatórios, dos participantes e das campanhas publicitárias. Este procedimento conferiu, ao mesmo tempo, maior validade para os resultados e maior liberdade para o pesquisador enriquecer a análise com as perspectivas trazidas por elementos representantes das companhias, para finalmente pesquisar uma sustentação teórica para os achados do presente estudo. Portanto, a revisão teórica foi um processo permanente, constante, ao longo da construção da tese, à medida que a compreensão do material investigado evoluía e que novos trabalhos foram sendo publicados. E esta é a razão pela qual se considera que o modelo misto pode trazer importantes contribuições para os trabalhos em marketing, como o fez com a tese aqui apresentada sobre orientações estratégicas, e, em especial, àqueles estudos onde os construtos relacionados ao tema central não são claramente demarcados, ou, de modo semelhante, aos que possuam pouco consenso sobre suas definições. Neste sentido, acentua-se o potencial de contribuição do modelo misto da análise de conteúdo, à medida que pesquisas sobre tais temas são centrais para a construção e para o alargamento das fronteiras do conhecimento em marketing.

5.4 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA A UTILIZAÇÃO DE DADOS DE RELATÓRIOS ANUAIS E DE CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS

O potencial de contribuição da utilização de dados secundários, para superar a dificuldade de acesso às organizações, bem como a dificuldade de

identificar os informantes adequados para responder às pesquisas, vêm sendo valorizados nos meios acadêmicos em Administração de Empresas (VAN BRUGGEN; LILIEN; KACKER, 2002). Neste sentido, os relatórios anuais e as campanhas publicitárias demonstraram importante utilidade para a compreensão de construtos complexos como o das orientações estratégicas. Uma série de trabalhos têm realizado suas pesquisas em relatórios anuais e que destacam a validade deste tipo de documento (BARR; STIMPER; HUFF, 1992; BOWNMAN, 1978; BETTMAN; WITZ, 1983; JUDD; TIMS, 1991; NOBLE, RAJIV E KUMAR, 2002).

A contribuição dos relatórios anuais foi central para a elaboração da presente tese. A quantidade de informação levantada, bem como a qualidade do conteúdo e da redação dos documentos, dificilmente seria obtida apenas por meio de entrevistas. Conforme atestam Barr, Stimper e Huff (1992) os dados levantados em tais documentos são construídos pelo corpo diretivo das companhias e possibilitam o acesso à informação escrita no período em que há interesse de pesquisar. Assim sendo, os relatórios anuais auxiliaram sobremaneira, como também podem contribuir para outros estudos, na análise do pensamento estratégico das companhias, em diferentes ciclos e eventos ao longo do tempo. Noble Rajiv e Kumar (2002) chegam a sugerir que a análise de relatórios anuais pode contribuir como uma abordagem viável para inúmeros outros temas, tanto no que concerne à estratégia quanto à gestão de marketing.

Por sua vez, as campanhas publicitárias possibilitaram a visualização do posicionamento pretendido pelas companhias, que é fortemente embasado por suas orientações estratégicas. Além disto, tais propagandas permitiram verificar as ênfases das companhias em suas comunicações, ano a ano, corroborando e enriquecendo os dados de outras fontes de consulta.

5.5 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA GERENCIAL

Do ponto de vista gerencial, o estudo apresentou uma série de elementos relacionados à relevância das orientações estratégicas para o desenvolvimento

de performance superior. Ainda assim, é flagrante a premência de mais estudos sobre o tema. Poder-se-ia apontar para a necessidade de as empresas empregarem grande atenção em relação às suas orientações estratégicas. Esta importância se acentua na medida em que as transformações, movimentos e evoluções nos mercados, na atualidade, são demasiadamente velozes, e, conforme colocam (CAMELO-ORDAZ; MARTÍN-ALCÁZAR; VALLE-CABRERA, 2003), tais alterações no setor de atividade das empresas possuem forte influência sobre suas orientações estratégicas.

Os resultados do presente estudo permitem que os executivos das companhias analisadas, bem como outros empresários interessados em compreender o desenvolvimento das orientações estratégicas e sua contribuição para a construção do desempenho superior, possam visualizar os caminhos e escolhas trilhados por tais companhias na rota da construção da performance atingida. Além disto, são elucidados, ao longo desta mesma tese, alguns componentes da cultura organizacional que permitem uma melhor compreensão de processos e elementos internos das empresas que influenciam os comportamentos adotados pelos funcionários. Ademais, os resultados trazem luz para a inferência de algumas condições para o sucesso nos setores de atividade dessas companhias.

Apesar do desafio e da dificuldade de gerenciar um construto que possua um forte componente cultural, a análise da congruência entre as orientações estratégicas, o setor de atividade e o posicionamento adotado por empresas de diferentes setores poderia auxiliar aos gestores de diferentes companhias a desenvolver escolhas direcionadas a construção de desempenho superior.

5.6 LIMITAÇÕES

O presente trabalho teve a intenção de ser arrojado, na expectativa de contribuir para o pensamento estratégico em marketing. E esta é a razão pela qual é inevitável que ainda existam lacunas, limitações ou falhas em sua

concepção e realização. Abaixo, são relatadas algumas delas, sem a intenção de exaurir as dificuldades e pontos fracos da tese aqui defendida.

A aproximação com as empresas e obtenção da autorização para entrevista com seus executivos é o primeiro ponto de dificuldade a ser destacado. O acesso às “pessoas que decidem” é custoso e leva tempo, bem como o é a aquisição dos materiais das campanhas publicitárias. Quando se chega à cúpula diretiva das companhias, o tempo disponível para as entrevistas é menor do que o ideal, ainda que, na maioria das vezes, fique bem próximo do suficiente.

Outra limitação refere-se à dificuldade para se compreender culturas de empresas onde o pesquisador não esteve inserido durante muito tempo, ou tampouco exerceu nelas qualquer atividade com vínculo trabalhista. O empenho por compreender os valores, princípios, crenças e artefatos presentes, tanto na Gerdau quanto na Natura, passa necessariamente por incontáveis elementos culturais próprios de cada empresa, e que possivelmente seriam perceptíveis somente após uma imersão maior em suas realidades. Mesmo que enormes esforços tenham sido realizados, seja nas análises de dez anos de relatórios anuais, de matérias de comunicação interna das companhias, das campanhas publicitárias ou mesmo nas entrevistas com gestores das empresas, provavelmente muitos aspectos não foram contemplados no trabalho aqui descrito.

A pesquisa propriamente dita também apresentou algumas limitações. O esforço por compreender as orientações estratégicas, enquanto compondo um construto que embasa o pensamento estratégico e que possui elementos culturais enraizados e formados em décadas de existência, em companhias da dimensão das estudadas na presente tese implica, obrigatoriamente, captar prioritariamente aquilo que é mais significativo, sob pena de dificultar sobremaneira a conclusão da pesquisa. Mesmo que tenha sido desenvolvida uma série de esforços para desenvolver uma análise ampla, profunda e abrangente, é provável que não tenham sido incorporados depoimentos, experiências e fatos relevantes para o tema desta pesquisa.

Além disto, a abordagem metodológica utilizada não possibilita o exame do comportamento dos executivos e demais colaboradores em seu ambiente de trabalho. Portanto, elementos culturais das orientações estratégicas foram

acessados de forma indireta. Para superar tal limitação, foram utilizadas as análises dos relatórios anuais como uma forma de expressão da cultura, uma vez que ali estão registradas as principais atividades e o pensamento estratégico das empresas, ano a ano, bem como as suas crenças, valores, alguns artefatos e até mesmo algumas de suas normas de comportamento. As entrevistas com os diretores também auxiliaram, neste sentido, uma vez que corroboraram as análises dos relatórios e permitiram compreender os norteadores estratégicos e de conduta a partir das pessoas que os formulam. Por fim, as análises setoriais e dados consolidados pelas empresas também contribuíram para minimizar tais limitações.

5.7 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Uma vez que as limitações da tese são muitas, naturalmente as sugestões para pesquisas futuras também o são. Fundamentalmente, evidencia-se a necessidade de continuidade dos trabalhos sobre orientações estratégicas. Acredita-se que este trabalho contribuiu para o avanço na compreensão deste construto. Entretanto, ainda há muito o que pesquisar, e esta é a razão pela qual, abaixo, apresenta-se uma proposta de itens de pesquisa sobre o tema:

- desenvolver estudos sobre as combinações entre as orientações estratégicas que conduzam a uma performance superior, em diferentes cenários competitivos. Tais estudos poderão trazer mais contribuições sobre o tema e sua importância para a gestão empresarial;
- aprofundar a compreensão das relações entre as orientações estratégicas e os norteadores estratégicos;
- estender a investigação sobre o papel das orientações estratégicas na criação das proposições de valor das companhias;
- aprofundar o entendimento das relações entre as orientações estratégicas e outros importantes construtos, tanto na área de marketing quanto na de estratégia empresarial, tais como os de:

posicionamento; marca; desenvolvimento de novos produtos; e inovação;

- estender a investigação sobre os elementos culturais das orientações estratégicas. Embora tenham sido encontrados elementos culturais nas orientações estratégicas das companhias, esta não era uma preocupação central da pesquisa que foi realizada. Seria interessante que fossem categorizadas e analisadas as normas, valores, artefatos e crenças dos diferentes tipos de orientações; especialmente por trabalhos que utilizem métodos e procedimentos que analisam os fenômenos onde eles ocorrem como, por exemplo, observações participantes e etnografias;
- examinar outros modelos e orientações estratégicas em estudos longitudinais, por exemplo orientação para inovação ou para competição. Tal abordagem permitiria desvelar o desenvolvimento, os componentes e a relação com a performance de tais orientações, em diferentes companhias.

As sugestões de pesquisa apresentadas acima não são exaustivas, mas intentam abranger as principais lacunas detectadas como associadas ao tema da tese aqui defendida, que se percebe que precisam ser preenchidas em relação aos seus aspectos teóricos, metodológicos e de prática gerencial nas áreas de marketing e de estratégia empresarial.

REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, J. Scott; COLLOPY, Fred. Competitor orientation: effects of objectives and information on managerial decisions and profitability. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 33, n. 2, p. 188-199, May 1996.
- ARNOULD, E.; THOMPSON, C. J. Consumer culture theory: twenty years of Research. **Journal of Consumer Research**, Gainesville, v. 31, n. 4, p. 868–882, 2005.
- AUH, Seigyoung; MENGUC, Bulent. The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: the moderating role of environmental turbulence and interfunctional coordination. **International Journal of Research in Marketing**, Amsterdam, v. 22, n. 3, p. 333, Sept. 2005.
- BADOVICK, G. J.; BEATTY, S. E. Shared organizational values: measurement and impact upon strategic marketing implementation. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, v. 15, n. 1, p. 19-26, 1987.
- BAGOZZI, Richard. **Principles of marketing management**. Chicago: Science Research Associates, 1986.
- BAKER, William E.; SINKULA, James M. Market orientation and the new product paradox. **The Journal of Product Innovation Management**, New York, v. 22, p. 483-502, 2005.
- BAKER, William E.; SINKULA, James M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Academy of Marketing Science Journal**, Greenvale, v. 27, p. 411-427, 1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARR, Pámela; STIMPERT, John; HUFF, Anne. Cognitive change, strategic action and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 13, p. 15-36, Summer 1992.
- BARROS FILHO, Gaspar Soares. **Ser Natura**, São Paulo, n. 3, p. 3, jul. 1999.

BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BELK, Russell W.; JOHN, F.; SHERRY JR., Melanie Wallendorf. A naturalistic inquiry into buyer and seller behavior at a swap meet. **Journal of Consumer Research**, Gainesville, v. 14, p. 449-470, Dec. 1988.

BETTMAN, James R.; WEITZ, Barton A. Attributions in the board room: causal reasoning in corporate annual reports. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 2, p. 165-183, Jun. 1983.

BONOMA, Thomas V. Making your marketing strategies work. **Harvard Business Review**, Boston, v. 62, p. 69-76, Mar./Apr. 1984.

BOWNMAN, Edward. Strategy, annual reports, and alchemy. **California Management Review**, Berkeley, v. 20, p. 64-72, 1978.

BREI, Vinícius Andrade. **Da necessidade ao desejo de consumo: uma análise da ação do marketing sobre a água potável**. 2007. 432 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

BROWNLIE, D. et al. The new marketing myopia: critical perspectives on theory and research in marketing. **European Journal of Marketing**, Inglaterra, v. 28, n. 3, p. 6-12, 1994.

CAMELO-ORDAZ, Carmen; MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando; VALLE-CABRERA, Ramón. Intangible resources and strategic orientation of companies An analysis in the Spanish context. **Journal of Business Research**, New York, v. 56, n. 2, p. 95-103, Feb. 2003.

CANO, C. R., CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, Japan, v. 21, p. 179-200, Mar. 2004.

CESPEDES, Frank V. Contemporary perspectives on strategic market planning. **Journal of Marketing**, New York, v. 55, n. 2, p. 77-81, 1991.

CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 1.

DAY, George S. Aligning the organization to the market. In: LEHMAN, D. R.; JOCZ, K. E. **Reflections on the future of marketing**. Cambridge: Marketing Science Institute, 1997.

DAY, George S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy Marketing Science**, Greenvale, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.

DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, n. 4, p. 37-52, Oct.1994.

DAY, George S.; MONTGOMERY, D. B. Fundamental issues and directions for Marketing. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, n. 1, p. 1-17, Jan. 1999.

DAY, George S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, New York, v. 52, p. 79-89, Apr. 1988.

DE PAULA, G. M.; FERRAZ, João Carlos; IOOTTY, M. Economic liberalization and changes in corporate control in latin america. **Developing Economies**, Chiba, v. 40, n. 4, p. 467-496, 2002.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Basics of qualitative research: Grounded theory methodology: an Overview**. Newbury: Sage, 1990.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. California: Sage, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. California: Sage, 2000.

DESHPANDÉ, Rohit. Foreseeing marketing: fundamental issues and directions for marketing. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, p. 164-167, 1999.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER JR., Frederick E. Triad lessons: generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets. **International Journal of Research in Marketing**, Japan, v. 17 n. 4, p. 353-362, Dec. 2000.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER JR., Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, New York, v. 57, n. 1, p. 23-37, Jan. 1993.

DESHPANDÉ, Rohit; WEBSTER JR., Frederick E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, New York, v. 53, p. 3-15, Jan. 1989.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market Focused Management**, v. 2, p. 213-232, 1998.

DESS, Gregory G.; ROBINSON JR., Richard B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 5, p. 265-273, 1984.

DICKSON, P. Introdução ao marketing. In: CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 1.

DICKSON, Peter R.; FARRIS, Paul W.; VERBEKE, Willem J. M. I. Dynamic strategic thinking. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 29, n. 3, p. 216-237, 2001.

DICKSON, Peter R.; SLOTEGRAAF, Rebeca J. The paradox of marketing planning capability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 32, n. 4, p. 371-385, 2004.

DOWNEY, S. M. The relationship between corporate culture and corporate identity. **Public Relations Quarterly**, Rhinebeck, p. 7-12, Winter 1987.

DRUCKER, Peter R. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, Boston, v. 66, p. 45-53, Jan./Feb. 1988.

EGEREN, Marsha Van; O'CONNOR, Stephen. Drivers of market orientation and performance in service firms. **Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 12, p. 39-58, 1998.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul. **Consumer behavior**. Forth Worth: Dryden Press, 2001.

ETHOS. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidades Sociais. **Natura é exemplo de aplicação da GRI no Brasil**. c2007. Disponível em: <http://cidadania.terra.com.br/interna/0,,OI458631-EI3453,00.html>. Acesso em: 22 jan. 2008.

FEATHERSTONE, M. (Org.). **Cultura global: nacionalismo, globalização e modernidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

FERRARO, P. G. **The cultural dimensions of international business**. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.

FLAMHOLTZ, E. Corporate culture and the bottom line. **European Management Journal**, London, v. 19, n. 3, p. 268-275, 2001.

FRANKWICK, G. L.; WARD, J. C. Evolving patterns of organizational beliefs in the formation of strategy. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, n. 2, p. 96-111, Apr. 1994.

FULLERTON, R. A. How modern is modern marketing? Marketing's evolution and the myth of the "production era". **Journal of Marketing**, New York, v. 52, n. 1, p. 108-125, 1988.

GAO, Gerald, ZHOU, Kevin; KIN, Yim. **On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China**. 2006. Disponível em: http://www.umsl.edu/divisions/business/Seminar%20Series/IJRM_SO_Gerald%20Gao.pdf. Acesso em: 03 jan. 2008.

GARCIA, R.; SALOMÃO, S.; GUERRERO, A. **Cosméticos, perfumaria e higiene pessoal: relatório setorial preliminar**. São Paulo: FINEP; UNESP; UNICAMP., 2003. (Mimeo).

GASKELL, G.; BAUER, M. Para uma prestação de contas pública: além da fidedignidade e da validade. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GATINGTON, H. E. A.; XUEREB, J. E. M. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of Marketing**, New York, v. 34, p. 77-90, Feb. 1997.

GEBHARDT, Gary F.; CARPENTER, Gregory S.; SHERRY JR., John F. Creating a market orientation: a longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. **Journal of Marketing**, New York, v. 70, p. 37–55, Oct. 2006.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GERDAU. **Centro de documentação e informação memória Gerdau**. Porto Alegre, 2008.

GERDAU. **Relatório anual**. Porto Alegre, 1997.

GERDAU. **Relatório anual**. Porto Alegre, 1998.

GERDAU. **Relatório anual**. Porto Alegre, 1999.

GERDAU. **Relatório anual**. Porto Alegre, 2000.

GERDAU. **Relatório anual**. Porto Alegre, 2001.

GERDAU. **Relatório anual**. Porto Alegre, 2002.

GERDAU. **Relatório anual**. Porto Alegre, 2003.

GERDAU. **Relatório anual**. Porto Alegre, 2004.

GERDAU. **Relatório anual**. Porto Alegre, 2005.

GERDAU. **Relatório anual**. Porto Alegre, 2006.

GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

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. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/Jun. 1995.

GREGORY, K. L. Native- view paradigms: multiple cultures and conflicts in organizations. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 359-376, Sept. 1983.

GRINBERG, C. S. **Marketing metrics: um estudo exploratório sobre a construção do conhecimento de um novo tema em marketing**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, Inglaterra, v. 32 n. 2, p. 4-20, 1994.

GUENZI, Paolo. Antecedents and consequences of a firm's selling orientation. **European Journal of Marketing**, Inglaterra, v. 37, n. 5/6, p. 706-727, 2003.

GUENZI, Paolo; TROILO, Gabriele. The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. **Journal of Business Research**, New York, v. 60, n. 2, p. 98, Feb. 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994

HAN, J. K.; KIRN, N.; KIRN, H. Entry barriers: a dull-, one-, or two-edged sword for incumbents? unraveling the paradox from a contingency perspective. **Journal of Marketing**, New York, v. 65, p. 1-14, Jan. 2001.

HARRISON, R. Understanding your organization's character. **Harvard Business Review**, Boston, v. 50, n. 3, p. 119-128, May/Jun. 1972.

HOFSTEDE, Geert. **Cultura e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Silabo, 1997.

HOMBURG, Christian; PFLESSER, Christian. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 37, p. 449-462, Nov. 2000.

HOOLEY, Graham J. et al. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, New York, v. 58, n. 1, p. 18-36, 2005.

HUNT, Shelby D. On rethinking marketing: our discipline, our practice, our methods. **European Journal of Marketing**, Inglaterra, v. 28, n. 3, p. 13-25, 1994.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. **Journal of Marketing**, New York, v. 60, p. 107-114, Oct. 1996.

IBS. Instituto Brasileiro de Siderurgia. **Dados**. Rio de Janeiro, 2007.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, New York, v. 57, n. 7, p. 53-70, July 1993.

JEONG, I.; PAE, J. H.; ZHOU, D. Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 35, n. 3, p. 348, Apr. 2006.

JOHNSON, Jean L. et al. Market-focused strategic flexibility: advances and an integrative model. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvalle, v. 31, n. 1 p. 74-89, 2003.

JUDD, Vaughan; TIMS, Betty. How annual reports communicate a customer orientation. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 20, 1991.

KEISERMAN, Bruna. **O customer equity na indústria de telefonia celular**: uma replicação do modelo de Rust et al. (2004) no contexto brasileiro. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universiddae Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

KEITH, Robert J. The marketing revolution. **Journal of Marketing**, New York, v. 24, n. 1, p. 35-38, 1960.

KIRCA, A.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. Market orientation: a meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance. **Journal of Marketing**, New York, v. 69, n. 2, p. 24-41, Apr. 2005.

KOHLI, Ajay J.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p. 1-18, Apr. 1990.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 30, p. 467- 477, Nov. 1993.

KOTABE, Masaaki; WU, Wann-Yih; MINOR, Michael. Innovative behavior and firm performance: a comparative study of u.s., japanese and taiwanese firms. In: **AMA 1997 Winter Educator's**. Lohtia, 1997. v. 8.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing**: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 2004.

LAMB, Charles; CROMPTON, John. Contrasting marketing and selling orientations in government organizations. **Journal of Professional Services Marketing**, New York, v. 2, n. 1/2, p. 157-167, Fall/Winter 1986/1987.

LARENTIS, Fabiano. **Relacionamento como fonte de vantagem competitiva sustentável**: um estudo entre fabricantes de móveis e lojas exclusivas. 2005. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG; Artes Médicas, 1999.

LEHMAN, Donald; JOCZ, Katherine. **Reflections on the futures of marketing**. Cambridge: Marketing Science Institute, 1997.

LI, Tiger; CALANTONE, Roger J. The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, New York, v. 62, n. 4, p. 13-29, Oct. 1998.

LINCOLN, Y.; GUBA, E. **Naturalistic inquiry**. California: Sage, 1985.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma Orientação Aplicada**, Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, A. M. A; COELHO, A. F. M. A Relação entre estratégia e performance mediada por variáveis relacionais: a investigação de modelos comparativos no contexto empresarial português. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

MENGUC, Bulent; AUH, Seigyoung; SHIH, Eric. Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance **Journal of Business Research**, New York, v. 60, n. 4, p. 314-321, Apr. 2007.

MENGUC, Bulent; AUH, Seigyoung. A test of strategic orientation formation versus strategic orientation implementation: the influence of tmt functional diversity and inter-functional coordination. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Armonk, v.13, n. 2, p. 4-20, Spring 2005.

MENON, Anil et al. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, p. 18-40, Apr. 1999.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. California: Sage, 1994.

MILLER, D. Relating porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 31, n. 1, p. 280-308, 1988.

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basis premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 11, p. 171-195, 1990.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, N. A.; CLARK, B. H; GOONER, R. A. Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives. **Journal of Business Research**, New York, v. 55 n. 5, p. 363-375, 2002.

MORGAN, Robert E.;STRONG, Carolyn A. Market orientation and dimensions of strategic orientation. **European Journal of Marketing**, Inglaterra, v. 32, n. 11/12, p. 1051-1073, 1998.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MSI. Marketing Science Institute. **Research priorities**. 2006/2008. Disponível em: <http://www.msi.org/msi/rp0206.cfm#Rank>. Acesso em: 01 Out. 2006.

NARVER, John C., JACOBSON, Robert L.; SLATER, Stanley F. **Market orientation and business performance**: an analysis of panel data. Cambridge: Marketing Science Institute, 1993.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, n. 10, p. 20-35, Oct. 1990.

NATURA. **Memória viva Natura**. São Paulo, 2008.

NATURA. **Relatório anual**. São Paulo, 2000.

NATURA. **Relatório anual**. São Paulo, 2001.

NATURA. **Relatório anual**. São Paulo, 2002.

NATURA. **Relatório anual**. São Paulo, 2003.

NATURA. **Relatório anual**. São Paulo, 2004.

NATURA. **Relatório anual**. São Paulo, 2005.

NATURA. **Relatório anual**. São Paulo, 2006.

NATURA. **Relatório social**. São Paulo, 1997.

NATURA. **Relatório social**. São Paulo, 1998.

NATURA. **Ser Natura**. São Paulo, n. 3, p. 1-4, jul. 1999.

NEDER, R. T. Há política ambiental para a indústria brasileira? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32 n. 2, p. 6-13, Abr./jun. 1992.

NOBLE, Charles H.; MOKWA, Michael P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, n. 4, p. 57-73, Oct. 1999.

NOBLE, Charles H.; RAJIV, K. Sinhá; KUMAR, Ajith. Market orientations and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. **Journal of Marketing**, New York, v. 66, n. 3, p. 25-39, Oct. 2002.

O'CASS, Aron; NGO, Liem Viet. Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. **Journal of Marketing Research**, Inglaterra, v. 31, n. 1, p. 63-74, 2007.

OESP. O Estado de São Paulo. **A beleza chega e conquista a Bovespa (Venda direta, a marca registrada da Natura)**. São Paulo, 2004.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**, New York, v. 69, p. 49-65, July 2005.

OLSON, Eric M.; WALKER JR., Orville C.; RUEKERT, Robert W. Organizing for effective new product development: the moderating role of product innovativeness. **Journal of Marketing**, New York, v. 59, n. 1, p. 48-62, Jan. 1995.

OZÓRIO, D. M. **Corporatemetrics - mensuração do risco corporativo**: estudo de caso do mercado siderúrgico brasileiro. 2006. Dissertação (Mestrado) - Ibmec, Rio de Janeiro, 2006.

PELHAM, Alfred M.; WILSON, David T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small- firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 24, p. 27-43, 1996.

PERIN, M. G. **A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; HOOLEY, G. J. Os recursos de marketing como antecedentes da performance. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information system: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 75-105, Autumn 1993.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Verde e competitivo: acabando com o impasse. In: PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 371-397.

PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995

PORTER, Michael. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAJU, P. S.; LONIAL, Subhash; GUPTA, Yash P. Market orientation and the performance in the hospital industry. **Journal of Health Care Marketing**, v. 15 n. 4, p. 34-41, 1995.

REVILLION, Anya S. P. **Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro e seu impacto no desempenho empresarial**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

RUEKERT, Robert W.; WALKER JR., Orville C. Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence. **Journal of Marketing**, New York, v. 51, n. 1, p. 1-19, Jan. 1987.

RUST, R. T. et al. Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions. **Journal of Marketing**, New York, v. 68, n. 4, p. 76-89, Oct. 2004.

SAMPAIO, Cláudio H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 12, p. 3-16, Winter 1984.

SCHNEIDER, B.; RENTSCH, J. Managing climates and cultures: a futures perspective. In: HAGE, J. **Futures of organizations**. Lexington: Lexington Books. 1988.

SCHWARTZ, H.; DAVIS, S. M. Matching corporate culture and business strategy. **Organizational Dynamics**, New York, v. 10, n. 1, p. 30-48, Summer 1981.

SHERRY, John F. **Contemporary marketing and consumer behavior: an anthropological sourcebook**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SHERRY, John F. Keeping the monkeys away from the typewriters: an anthropologist's view of the consumer behavior odyssey. In: WALLENDORF, Melanie; ANDERSON, Paul. **Advances in consumer research**, Provo: Association for Consumer Research, 1987. p. 370-373.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. (ed.). **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

SHIMP, Terence. Comunicação integrada de marketing: publicidade, promoções e outras ferramentas. In: CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 12.

SHINE, Byung Chul; PARK, Jongwon; WYER JR., Robert S. Brand synergy effects in multiple brand extensions. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 44, n. 4, p. 1-31, Nov. 2007.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, Sept. 1983.

SPINK, M. N.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, Mary (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 2000.

SRIVASTASA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. **Journal of Marketing**, New York, v. 63 n. 4, p. 168-180, 1999.

TOALDO, A. M. **Formação da estratégia de marketing: a construção de um modelo**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

VAN BRUGGEN, G.; LILIEN, Gary; KACKER, Manish. Informants in organizational marketing research: why use multiple multiple informants and how to aggregate responses. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 39, n. 4, p. 469-478, Nov, 2002.

VAN, Wood; KIM, Robertoson. Strategic orientation and export success: an empirical study. **International Marketing Review**, London, v. 14, n. 6, p. 424-444, 1997.

VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvalle, v. 27, n. 2, p. 120-144, Spring 1999.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 109-122, Spring 1986.

VORHIES, Douglas W.; MORGAN, Neil A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of Marketing**, New York, v. 69, n. 1, p. 80-94, Jan. 2004.

VOSS, G. B.; VOSS, Z. G. Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. **Journal of Marketing**, New York, v. 64, n. 1, p. 67-84, Jan, 2000.

WALLENDORF, Melanie; ANDERSON, Paul. **Advances in consumer research**, Provo: Association for Consumer Research, 1987.

WALLENDORF, Melanie; BELK, Russell. **Assessing trustworthiness in naturalistic consumer research**. In: HIRSCHMAN, B. C. (Eds). *Interpretive Consumer Research*. Valdosta: Association for Consumer Research, 1989. p. 69-84.

WEBSTER JR., Frederick. Defining the new marketing concept. **Marketing Management**, New York, v. 2, n. 4, p. 22-32, 1994.

WEBSTER JR., Frederick. Executing the new marketing concept. **Marketing Management**, New York, v. 3, n. 1, p. 8-17, 1994.

WEBSTER JR., Frederick. The future role of marketing in the organization. In: LEHMAN, Donald; JOCZ, Katherine. **Reflections on the futures of marketing**. Cambridge: Marketing Science Institute, 1997.

WEICK, K. E. The significance of corporate culture. In: FROST, P. J. et al. **Organizational culture**. Beverly Hills: Sage. 1985.

WEITZ, B. JAP, Sandy D. Relationship marketing and distribution channels. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. (ed.). **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

WEITZ, B.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, motivation and adaptative behaviour: a framework for improving selling effectiveness. **Journal of Marketing**, New York, v. 50, p. 174-191, Oct. 1986.

WHITE, J. et al. Marketing strategy development styles, implementation capability, and firm performance: investigating the curvilinear impact of multiple strategy-making styles. **Marketing Letters**, Holanda, v. 14, n. 2, p. 111-124, 2003.

WILKINS, A. L.; OUCHI, W. G. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 468-481, 1983.

WIND, Yoram; ROBERTSON, Thomas S. Marketing strategy: new directions for theory and research. **Journal of Marketing**, New York, v. 47, p. 12-25, Spring 1983.

WRENN, B. The market orientation construct: measurement and scaling issues. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 5, p. 31-54, Summer 1997.

ZANELA, A. I. C. **A influência da cultura nacional e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual**: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. 1999. 300 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande

ZHOU, K. Z.; YIM, C. K.; TSE, D. K. The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. **Journal of Marketing**, New York, v. 69, n. 2, p. 42-60, 2005.

ZHOU, Kevin Zheng et al. The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: a contingency analysis. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 38, p. 303-319, 2007.