

**Área Temática: Gestão de Comércio Exterior*****First Movers x Late Movers: As Estratégias de Internacionalização e a Arquitetura de Competências das Multinacionais.*****AUTORES****FELIPE MENDES BORINI**

Universidade de São Paulo

fborini@globocom

**ANDRÉ ROSENFELD ROSAS**

Universidade de São Paulo

andrerrosas@gmail.com

**Resumo**

Partindo de uma perspectiva de internacionalização das empresas *late mover*, o artigo busca a compreensão da trajetória estratégica de internacionalização dessas empresas, por meio de um estudo comparativo com uma empresa *first mover*. Aos primeiros competidores, geralmente advindos de países desenvolvidos, dá-se o nome de *first movers*, ou primeiros entrantes. Já aos competidores, normalmente de países em desenvolvimento ou emergentes, que chegam para competir após a consolidação deste mercado, são denominados *late movers* ou últimos entrantes. Nossa vertente de análise compartilha da teoria estratégica da visão baseada em recursos (Barney, 1991) e competências (Prahalad e Hamel, 1990; Mills, et. alli. 2001; Fleury e Fleury, 2001). Estudamos o caso de duas empresas do ramo cimenteiro, a *first mover* francesa Lafarge e a *late mover* mexicana Cemex buscando responder a seguinte questão central: : A razão das estratégias de internacionalização diferenciadas das empresas *late movers* e *first movers* é resultante de uma arquitetura de recursos e competências diferenciadas? A análise dos casos evidencia que arquitetura de competências das empresas mostra nítidas diferenças entre diversos níveis de competências da *first e late mover*. Isso, aliado ao sucesso de internacionalização das duas empresas indica que as multinacionais dos mercados emergentes não só podem, como devem explorar competências e estratégias diferenciadas para sua internacionalização.

**Palavra-Chave:** internacionalização; arquitetura de competências; *late movers*.

## Introdução

Vários estudos sobre internacionalização têm sido realizados sendo que a maioria dos estudos retrata a internacionalização tendo como pano de fundo teórico as teorias tradicionais de internacionalização (Whitelock, 2002), teorias típicas dos países desenvolvidos. A Escola de Uppsala e Teoria das Redes são modelos baseados primeiramente na internacionalização dos países nórdicos; os modelos de Ciclo de Vida, Internalização e Vantagens Comparativas são modelos advindos da experiência europeia com uma forte influência da escola inglesa de economia; os americanos lançaram mão das teorias da Vantagem das Nações e Organização Industrial com berço na escola de Havard; enquanto os europeus continentais e nórdicos tentaram entender o fenômeno das Born Globals.

Diante dessa avaliação da origem dos modelos de internacionalização percebemos a lacuna de uma perspectiva particular e específica para explicar as empresas dos países em desenvolvimento. Em outras palavras, em vez de adotar a perspectiva das estratégias de internacionalização dos países desenvolvidos (*first movers*), é oportuno entender a internacionalização das empresas na visão dos mercados emergentes (*late movers*).

Ancorado nessa premissa de desenvolver uma perspectiva de internacionalização das empresas *late movers*, o artigo busca a compreensão de suas trajetórias estratégicas de internacionalização por meio de um estudo comparativo entre uma empresa *first mover* e outra *late mover*. Nossa vertente de análise compartilha da teoria estratégica da visão baseada em recursos (Barney, 1991) e competências (Prahalad e Hamel, 1990; Mills, et. alli. 2002; Fleury e Fleury, 2001)<sup>1</sup>.

O artigo está dividido em três grandes blocos. Na primeira parte, o referencial teórico apresenta uma comparação das estratégias de internacionalização dos *first e late movers*. Em seguida, ancorado na visão da estratégia baseada em recursos levantamos preposições com o intuito de entender como os recursos e competências dos *late movers* se diferem dos *first movers*. Na segunda parte, segue a análise da internacionalização de duas empresas do ramo cimenteiro. Escolhemos um ramo específico de negócio para uma melhor compreensão do intento estratégico e dos recursos dessas empresas. A terceira parte faz uma discussão dos casos estudados acerca dos diferentes modos de internacionalização dos *first e late movers*.

### 1.1 A Internacionalização dos First e Late Movers

Ao abordar estratégias na tomada de decisão, é fundamental ressaltar um aspecto diferenciador na competição: a dimensão temporal. Assim, ao se estudar o processo de internacionalização de empresas e os mercados globais na qual competem, deve-se analisar o momento de entrada de cada empresa no mercado. Aos primeiros competidores, geralmente advindos de países desenvolvidos, dá-se o nome de *first movers* ou primeiros entrantes. Já aos competidores, normalmente de países em desenvolvimento ou emergentes, que chegam para competir após a consolidação deste mercado, são denominados *late movers* ou últimos entrantes.

É oportuno analisar as características peculiares destes dois posicionamentos e as vantagens competitivas que cada um pode obter devido ao momento em que entrou no mercado.

Lieberman e Montgomery (1988) reuniram literatura teórica e empírica que descrevem as vantagens e desvantagens dos primeiros entrantes.

Três categorias representam as formas de se obter vantagem competitiva por ser um primeiro entrante: liderança tecnológica em produto e processo, aquisição primária de bens escassos e desenvolvimento de custos ao comprador de troca de fornecedor.

---

<sup>1</sup> Adotamos a VBR como pressuposto para nossa análise seguindo as recomendações de Liberman e Montgomery (1998) que buscaram compreender as estratégias dos *first movers* baseados nessa corrente estratégica. Entretanto, não nos detemos a VBR clássica (Barney, 1991), por isso usamos a perspectiva das competências empresariais.

A liderança tecnológica pode ser obtida por meio da curva de aprendizagem, a qual representa a capacidade de produzir mais quantidade de bens com menos recursos. Também pode ser obtida por meio de patentes ou corridas em pesquisa e desenvolvimento (P&D). A indústria farmacêutica é um exemplo de vantagens obtidas por meio de patentes, características de um primeiro entrante.

O *first mover* também pode obter vantagens competitivas ao adquirir antes de todos os competidores bens escassos. Estes bens incluem fatores de produção, como os recursos naturais, empregados, fornecedores e distribuidores, características do produto e localização geográfica, além dos investimentos em plantas industriais e equipamentos. Estas vantagens competitivas são mais evidentes caso os concorrentes, por entrarem atrasados no mercado, tenham custos muito altos para adquirir estes bens, e assim, avaliem a entrada como inviável.

A terceira vantagem pode advir do grau de dependências dos compradores com o fornecedor. Este último, como *first mover*, pode ser beneficiado de quatro formas: quando os compradores realizam investimentos iniciais altos para adaptar-se ao produto comprado; quando identificam mais claramente as necessidades desses compradores, isto é, aprendem como agregar valor à estes; quando há contratos que inviabilizam sua descontinuidade; ou quando há assimetria de informações e os compradores são fiéis à marca do primeiro fornecedor, com o receio de substituir o produto comprado com o risco de se obter um bem de qualidade inferior.

Lieberman e Montgomery (1988) descreveram quatro categorias de desvantagens dos *first movers*: não poder aprender com acertos e erros de um outro primeiro entrante, incertezas de mercado e tecnológicas, mudanças tecnológicas ou nas necessidades dos consumidores e tendência à inércia ou resposta lenta devido à posição estabelecida (*incumbent inertia*). Há três razões para a inércia: a firma pode estar presa a um conjunto específico de bens, pode estar relutante em canibalizar linhas de produtos existentes ou pode tornar-se gerencialmente inflexível.

Lieberman e Montgomery (1998), ao revisarem o primeiro artigo, sugerem que a análise das vantagens competitivas de um *first mover* seja realizada conjuntamente com a análise Visão Baseada em Recursos (VBR). O objetivo é identificar as vantagens competitivas baseadas em recursos de empresas que entraram como pioneiras no mercado.

Bartlett e Ghoshal (2000) descreveram e exemplificaram as características principais a serem alcançadas pelos *late movers* no intento de tornar-se um competidor global ou *global player*. Os autores discutem os posicionamentos estratégicos de competidores advindos de países emergentes e que devem definir em que parte da curva de valor irá atuar. A curva de valor possui dois eixos: a complexidade tecnológica e de *marketing* e a margem bruta. Quanto maior a complexidade, maior a margem. Os autores exemplificam com a indústria farmacêutica, que parte de substâncias intermediárias em grandes volumes até a descoberta de novas entidades químicas e novas drogas, com valor agregado alto e margens brutas de 60 a 100%.

Os autores identificam que as empresas de países periféricos hesitam em subir a curva de valor, competindo exclusivamente por baixos custos. Os gerentes não têm confiança em suas habilidades gerenciais para subir a curva de valor ou não tem a coragem para comprometer recursos para vencer este desafio.

Utilizando a Ranbaxy como exemplo, uma indústria indiana do setor farmacêutico, Bartlett e Ghoshal (2000) sugerem três passos para um *late mover* ser bem-sucedido na competição global: quebrar o modelo mental, encontrar estratégias na qual ser um *late mover* pode trazer vantagens competitivas e desenvolver uma cultura de contínua aprendizagem de ambos os lados, subsidiária e matriz.

Ao tratarem de estratégias diferenciadoras, os autores identificam duas formas de obtê-la: *benchmark* e futura diferenciação ou confronto e disputa. Na primeira o último entrante inicia

copiando líderes globais e, posteriormente, explora nichos inexplorados. Um exemplo é a Jolibee, uma rede de *fast-food* das Filipinas que sofreu concorrência do McDonald's, aprendeu com seu processo de produção, e, posteriormente, inovou focando as preferências e gostos da região de atuação. Na segunda forma mais radical é introduzir novos modelos de negócio, o que pode ser efetivo em oligopólios estabilizados. A BRL Hardy, uma empresa de vinhos australiana, mudou as regras do jogo, deteve o controle total das vendas, distribuição e *marketing* para poder posicionar-se como uma marca global. A empresa também passou a comprar vinhos de várias partes do mundo e conseguiu obter escala suficiente para ter força na negociação com lojas de revenda.

Shankar, Carpenter e Krishnamurthi (1998), ao estudarem empresas da indústria farmacêutica, identificaram vantagens competitivas de novos entrantes comparados com pioneiros ou *first movers*. Os novos entrantes que atuaram focados em inovação obtiveram vantagem competitiva sustentável por ter um potencial de mercado maior. Melhor que investir recursos em atividades de *marketing*, os *late movers*, podem dedicar seus esforços em redefinir o “jogo” para beneficiá-los e podem utilizar a inovação para auxiliar na redefinição do mercado. Kim e Mauborgne (2004) também sugerem que para obter sucesso em um ambiente competitivo as empresas devem procurar criar oceanos azuis, isto é, redefinir as fronteiras do mercado e fazer negócios onde não há adversários. Oceanos vermelhos, isto é, setores onde a comoditização de produtos e serviços encolheu as margens de lucro devem ser evitados.

Sull e Escobari (2004) estudaram empresas latino-americanas e suas dificuldades para se globalizarem. Nos últimos 15 anos houve abertura comercial da América Latina, e a falta de liquidez e altos custos de capital conjuntamente com o esgotamento das oportunidades nos mercados locais fizeram com que as empresas voltassem seu foco para o exterior. Os autores, contudo, destacam o “custo latino” dificultando esta internacionalização, como alta carga tributária, escassez e elevado custo de capital, corrupção, dificuldade de investir em P&D, desvantagem tecnológica, câmbio volátil e taxas altas de juros e inflação. Os autores indicam que mesmo com estas dificuldades empresas latino-americanas alcançaram liderança em seus setores e indicam três passos para obter sucesso na internacionalização: comprometer-se com uma mentalidade global, empreender ações ousadas para tornar irreversível tal compromisso e realinhar toda a organização para competir em escala global.

## **1.2 Recursos e Competências para a Internacionalização dos Late Movers**

Os componentes de formação e desenvolvimento das competências são o conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, assim como, os recursos relativos aos procedimentos, a cultura e os valores, as redes de relacionamento e as iniciativas importantes para mudança organizacional (Mills et alii, 2002). Esses recursos são importantes quando criam valor, são raros, únicos, não substituíveis e versáteis (Barney, 1991). De tal maneira que articulados formam as competências essenciais das empresas (Prahalad e Hamel, 1990; Mills et. alii., 2002), ou seja, as atividades mais elevadas no nível corporativo, chave para a sobrevivência da empresa e centrais para a performance estratégica (Mills et. alii., 2002).

Essas competências quando analisadas na ótica da tipologia para as competências organizacionais de Mills et. alii. (2002) devem ser analisadas quanto aos recursos relacionados à percepção do cliente; a seguir, analisadas quanto aos recursos técnicos, que sustentam a percepção; e quanto aos recursos humanos e coletivos (Dutra, 2004; Fleury e Fleury, 2001). A articulação e mobilização desses recursos técnicos, humanos e percebidos pelos clientes, ou seja, os fatores coordenadores e micro coordenadores (Mills et alii, 2002) é que garante a formação das competências das empresas. Portanto, a competência está na coordenação e gestão de recursos, sendo que, as competências que geram vantagem competitiva estão apoiadas em recursos importantes; ou na coordenação superior de muitos recursos não-importantes em si; ou ainda, na coordenação específica de recursos não

necessariamente raros. O Quadro 1 a seguir nos apresenta os diferentes níveis de competências segundo Mills et alii (2002).

**Quadro 1: Competências Organizacionais**

<b>Categoria de Competências</b>	<b>Descrição</b>
<b>Core Competence</b>	Atividades de alta competência que são chave para a sobrevivência da firma e centrais para sua estratégia.
<b>Competência Distintiva</b>	Atividades de alta competência que os consumidores reconhecem como diferenciadora e, portanto, geram vantagem competitiva.
<b>Competências Organizacionais</b>	Pequeno número de atividades-chave, entre 3 e 6 esperada de cada unidade de negócios da organização.
<b>Competências de Suporte</b>	Uma atividade que é valorizada por dar suporte a diversas outras atividades com impacto em velocidade e qualidade.
<b>Capacidade Dinâmica</b>	A capacidade de uma firma adaptar suas competências ao longo do tempo.

Fonte: Mills et alii (2002)

Essa constituição da arquitetura de competências da empresa é a base para as estratégias de mercado (Fleury e Fleury, 2001), logo as empresas podem divergir suas posições estratégicas conforme a constituições de seus recursos e competências que criam baseadas nesses recursos (Barney, 2001). Portanto, o motor da estratégia são as competências empresariais, porém com o passar dos tempos as competências têm que ser reinventadas e alteradas, para obedecer os princípios da raridade, não imitabilidade, versatilidade e geração de valor. Caso a empresa não altere suas competências, as competidoras podem, mesmo que de maneira diferente, percorrendo trajetórias divergentes e de modo mais lento (Eisenhardt e Sull, 2001). Assim, a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional (Fleury e Fleury, 1997; 2001; Oliveira Jr e Fleury, 2001) se tornam essenciais para a empresa manter competências que gerem estratégias criadoras de valor. São as capacidades dinâmicas (Grant, 1996; Eisenhardt e Martin, 2001; Sull e Escobari, 2004), também conhecidas por capacidades combinativas (Kogut e Zander, 1992), ou seja, os processos empresariais que transformam e recriam os recursos, criando rotinas estratégicas e organizacionais fomentadoras de novas competências. Desse modo, baseado no quadro de revisão das estratégias dos primeiros e últimos entrantes, associado com o pressuposto que as competências estão na base das estratégias empresariais, nossa questão é:

*Q1: A razão das estratégias de internacionalização diferenciadas das empresas late movers e first movers é resultante de uma arquitetura de recursos e competências diferenciadas?*

Ora, falar que as competências diferem pode parecer um viés uma vez que o princípio da heterogeneidade (Barney, 1991; 2001) das competências garante que cada empresa tenha competências diferentes. Entretanto, se analisarmos as críticas à VBR (Priem e Butler, 2001) na perspectiva das capacidades dinâmicas (Grant, 1996; Teece et alii, 1997; Eisenhardt e Martin, 2001), embora as competências possam ser únicas, raras e criadoras de valor, elas são sustentáveis apenas num período de tempo. Isso se deve ao fato que mesmo sendo heterogêneos os recursos das empresas e diferenciadas as trajetórias de formação das competências, essas após um período de tempo podem ser imitadas por outras empresas, que competem na mesma linha que a líder de mercado (Eisenhardt, 2001; Eisenhardt e Martin, 2000). Nosso pressuposto admite que em virtude das características diferenciadas de origem das multinacionais, essas últimas não competem na mesma linha das líderes, mas desenvolvem competências e estratégias de internacionalização diferentes das empresas já estabelecidas.

## 2. Estudos de Casos

O estudo de caso é adequado quando questões relacionadas a como ou por que são aplicadas a um conjunto de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador possui pouco ou nenhum controle, caso das características do estudo em questão (Yin, 1994). O estudo de caso nesta pesquisa pode ser classificado como exploratório, pois existe ainda pouca compreensão sobre o fenômeno estudado, e explanatório, pois a pesquisa lida com relações operacionais que precisam ser traçadas ao longo do tempo, mais do que com frequências ou incidências (Yin, 1994).

Nossa fonte de dados é totalmente secundária e de domínio público. No caso da Cemex foram consultados diversos documentos da empresa como relatórios anuais dos três últimos anos (2002 a 2004), pronunciamento oficiais dos diretores e presidente da empresa (2002 a 2004), além de notas e artigos da própria empresa disponíveis no site corporativo (Cemex, 2005). Ainda foram consultados outros meios de comunicação como a edição das empresas mais competitivas da América Latina da América Economia (2003), e os artigos de De Marchi (2003) e Chung e Paddock (2003).

No caso da Lafarge foram consultados o relatório anual de 2004 (Lafarge, 2004), um artigo e um estudo de caso sobre a Lafarge montados por Som (2003, 2005), o artigo de Houlder (2002), além das informações disponíveis no site corporativo (Lafarge, 2005).

### CEMEX

A Cemex é a terceira maior cimenteira do mundo. Foi fundada em 1906 no México, mas a ascensão global no ramo cimenteiro acontece nos meados dos anos 80 e com todo fôlego nos anos 90. Dirigida desde 1985 por Lorenzo Zambrano, neto do fundador da companhia, a Cemex nos últimos 15 anos sob seu comando obteve margens médias de Ebitda de 31%, se transformando em uma das empresas globais mais eficientes do setor. Hoje a empresa aproveita custos de capital similares aos de seus concorrentes europeus em virtude de sua diversificação geográfica de atuação em mais de cinquenta países, espalhados pelos continentes asiático, europeu, africano e americano. Qual a razão do sucesso da companhia mexicana frente aos poderosos concorrentes europeus, tais como, a francesa Lafarge e a suíça Holcim?

Zambrano ao assumir a Cemex tinha convicção que precisava mudar a imagem do setor cimenteiro, visto como estático e de produtos que não passavam de *commodities*. Além disso, ele via no sistema de informações gerenciais como fundamental para a tomada de decisões. Tanto que, em 1990 lançou o “sistema de informações executivas” (SIE) que fornecia informações consolidadas sobre o desempenho das diversas fabricas, obrigando cada unidade apresentar informações exatas e pontuais de produção para a tomada de decisão dos executivos.

A estratégia de internacionalização da Cemex começou realmente na década de noventa com aquisições agressivas sobre companhias espanholas e latino americanas. Para Zambrano, ou a companhia crescia rápido, ou seria adquirida pelos concorrentes globais. O modo de crescer rápido foram as aquisições, o que gerou excessiva desconfiança para os analistas de mercado, tanto em razão do valor das aquisições, como em decorrência da dúvida da capacidade de Zambrano gerenciar de forma integrada as diversas companhias adquiridas.

A Cemex tinha uma matriz que orientava o processo de internacionalização, que era regida pela atratividade do mercado e proximidade cultural do mercado. Embora, a companhia entrara em ambientes caóticos, com pouca informação de mercado e com baixa infra-estrutura e isso podia parecer uma desvantagem, na verdade, era uma vantagem para a empresa, pois ela sabia operar nesses ambientes em virtude de sua pátria mãe, o México, não ser nem um pouco diferente disso; diferentemente das européias que enxergavam o caos desses países como uma barreira para aumentar e incrementar suas operações.

Os alicerces da Cemex para operar no caos eram a logística e o sistema de informações. A argamassa de cimento só pode ser descarregada no momento exato do seu uso, logo se o cronograma da obra atrasa um pouco, nem que sejam horas, o que é quase sempre uma verdade no setor, o caminhão tem que esperar em frente a obra para o descarregamento. Para a cimenteira isso significa falta de otimização do uso dos caminhões, grandes perdas com mão-de-obra e, principalmente com argamassa endurecida e caminhões betoneiras necessitando de reparos. Para a construtora, esse problema da entrega atrasa as obras, pois a cimenteira para não incorrer nos prejuízos acima adota prazos muito extensos de entrega. Para ter uma noção, no início da década de noventa a Cemex entregava o cimento somente um dia após o pedido, sendo que, os horários das entregas eram marcados com uma margem de três horas, para cima ou para baixo.

A Cemex experiente nesse ramo e com longa tradição em vez de reconhecer isso como um fator igual para todas empresas do setor, resolveu retirar a vantagem competitiva da promessa de entregar o cimento da forma mais rápida possível otimizando a operações dos caminhões. Como relatado, Zambrano queria que cimento não fosse visto como uma *commodities*, mas como uma solução para o cliente. Para tanto, não só a marca e o marketing de relacionamento precisaram ser alterados, mudanças mais profundas e duradouras foram empreendidas. O sistema de entrega foi alterado; hoje, a companhia adota um sistema em que a entrega é feita em duas horas após o pedido, com um atraso máximo previsto de vinte minutos. Um dos lados desse segredo está na logística, no processo de como as betoneiras rodam nas cidades. “A Cemex utiliza algoritmos baseados em greed (voracidade; ou "entregar o máximo de cimento, o mais rápido possível, para o maior número de clientes") e repulsion (repulsão, aversão - "renegar esforços em duplicidade e manter cada caminhão distante um do outro)” (De Marchi, 2003). Isso permitiu fazer a entrega do cimento sem que a argamassa resseque nos caminhões, além de aumentar a produtividade dos caminhões em 35%; e, ao mesmo tempo, garantindo a satisfação das construtoras já que, assim que no cronograma for necessário mais cimento, em não mais que duas horas, um caminhão da Cemex estará descarregando cimento.

Entretanto, nada disso seria possível sem a segunda parte do segredo, o uso da tecnologia da informação. O SIE que disponibilizava os dados de produção de cada unidade fabril permitia que os gerentes tomassem suas decisões de entrega modo mais racional e seguro. Além disso, a companhia digitalizou o pessoal da linha de frente, foram desenvolvidas praticas para coletar e processar o feedback dos clientes. Os motoristas das betoneiras realizavam pesquisas de satisfação inseridas em arquivos on-line.

Embora, a logística e TI fossem grande armas para sua vantagem competitiva no ramo, ainda permanecia o dilema de como transportar essas competências funcionais para as outras fabricas. A Cemex, novamente deu uma lição ancorada nas competências de tecnologia da informação, gestão de pessoal e gestão do conhecimento. O grande desafio da Cemex era como integrar as unidades internacionais adquiridas via aquisição. Para tanto, após cada processo, uma equipe da Cemex era enviada para as novas subsidiárias com o fim de transferir a capacitação administrativa, melhorar a infra-estrutura de TI, padronizar os processos de negócio e treinar os funcionários.

Em termos de TI e gestão do conhecimento foi desenvolvido um banco de dados mundial com informações sobre produção, compras, vendas e benchmarking acessível para os vários níveis gerenciais e operacionais, o que diminui o ceticismo em relação ao sonho de internacionalização da Cemex, como, também, contribui para novas iniciativas e a aprendizagem organizacional por meio do compartilhamento das melhores práticas via o sistema de informações.

Entretanto, tudo isso só foi possível, pois Zambrano percebeu que a tecnologia e informação só seriam úteis se as pessoas soubessem utiliza-la. O foco gradualmente foi passando de

tecnologia para informação, por que o centro da TI na Cemex tinha que ser as pessoas, a tecnologia era só o meio de comunicar. Os funcionários passam por diversos treinamentos que tomam um décimo de seu tempo de trabalho e as pessoas da companhia confiaram e confiam nos compromissos globais da empresa, o que levou a uma desmistificação de uma companhia do terceiro mundo combater as grandes *players* globais.

Como resultado de suas competências centrais em tecnologia e gestão da informação a Cemex abriu caminhos para outros negócios como consultorias de implantação de sistemas de tecnologia da informação, já que a empresa ganhará experiência suficiente nessa tarefa, uma vez que, cada nova empresa internacional adquirida precisava ter implementado o sistema de informação e a adaptação do sistema para as pessoas. Além disso, a Cemex avançou também pra negócios da internet, portais de relacionamento com clientes e fornecedores, uma vez que, a extensa e ágil base de dados permitia que a cadeia de valor fosse melhor organizada por meio de sistema de compra e venda via *web*, garantindo não só a economia de custos e maior produtividade, como maior relacionamento com os participantes da cadeia.

Dado o caso da Cemex e as considerações sobre os tipos de competências (Mills et alii, 2002) vislumbramos as seguintes competências da companhia exibidas no Quadro 2.

**Quadro 2: Competências da Cemex**

<b>Categoria de Competências</b>	<b>Descrição</b>
Core Competence	Uso da informação = sistema de informação executiva e capacidade de uso da informação Entrega: locomoção ágil da frota em cidades caóticas
Competência Distintiva	Relacionamento com o cliente Prazo de entrega Sistema de medição da satisfação do cliente
Competências Organizacionais e de Unidades de Negócio	Logística Pessoal TI e gestão do conhecimento
Competências de Suporte	Equipe de integração pós-aquisição Treinamentos constantes Padronização de processos via TI
Capacidade Dinâmica	Capacidade de adaptar diferentes realidades organizacionais ao sistema gerencial utilizado/ Mindset global = mentalidade que cimento não é commodities

Fonte: autores

## **LAFARGE**

Lafarge é um grupo francês que existe desde 1833, contudo a produção de cimento só teve início em 1868, sendo uma das pioneiras. A Lafarge se identifica como a responsável pelas duas maiores descobertas do século XX: o cimento branco e o Ciment Fondu, com uma taxa alta de alumínio e mais resistente a agentes agressivos. Estas descobertas foram realizadas no Lafarge Research Center Laboratory, fundado em 1887 e o mais antigo centro de pesquisa do mundo na indústria de cimentos. (LAFARGE, 2005).

A Lafarge iniciou o processo de internacionalização na primeira metade do século passado. Entre 1914 e 1955, iniciou as operações no norte da África, e logo tornou-se o maior produtor de cimento na Argélia, Marrocos e Tunísia. Em 1939 tornou-se a líder na França. De 1951 a 1981 o foco foram as Américas, com aquisições e fusões. Na década de 1980 retomou os investimentos para a Europa, como na Espanha, Turquia e Áustria, além do leste europeu. Na década de 1990 iniciou numerosas aquisições e *joint ventures* em todo o mundo, especialmente na Ásia. Em 2001 tornou-se líder mundial ao comprar a britânica Blue Circle. Bertrand Collomb, presidente e CEO da Lafarge desde 1989, descreve a situação sobre a última década: “em 2001, Lafarge fortaleceu sua posição como líder global em construir

materiais devido a uma vigorosa política de aquisições e desenvolvimento em cada continente” (SOM, 2005).

Este processo de aquisições aumentou bastante na última década, já que o mercado está se consolidando e os líderes estão buscando reforçar suas posições estratégicas globais. Um motivo fundamental para as aquisições advém das características do produto. O consumo deve ocorrer próximo ao local onde é produzido. Custos de logística são muito altos e não justificam a produção na Europa e a venda deste cimento na América do Sul.

A estratégia de aquisições e alianças permitiu à empresa alcançar uma competência essencial no processo de adquirir outras empresas. Este processo inclui, não somente a capacidade de negociação e prospecção sobre mercados, mas também o desenvolvimento de uma política de recursos humanos que estimula o compartilhamento de melhores práticas e experiências e uma competência em finanças no tocante a levantamento de capital. (Lafarge, 2004; Som, 2003).

A gestão de recursos humanos está baseada na capacidade de gerenciar o grupo como um organismo único. Isto fica claro quando o diretor de integração defende que para o sucesso pós-aquisição é necessário manter um balanço entre compartilhar valores e cultura (*softer skills*) e as capacidades técnicas (*harder skills*), como excelência operacional. São expostas preocupações em desenvolver modelos mentais semelhantes por toda a empresa, principalmente no corpo gerencial. Para facilitar esta troca e esta integração, a Lafarge mantém em cada unidade produtiva um corpo gerencial 100% estrangeiro. Bertrand Collomb afirma que manter a operação descentralizada é muito crítico e desenvolver executivos internacionais é o melhor meio de tornar-se mais internacional. (SOM, 2003, 2005).

A empresa aposta na gestão de recursos humanos como um suporte à sua estratégia. O foco é manter um relacionamento de longo prazo com os funcionários, já que ao longo do tempo, a Lafarge investe no desenvolvimento de gestores globais. Para isto utiliza em seu sistema de remuneração a divisão entre bônus anual e bônus de longo prazo, além de diferenciar performances médias das excelentes no percentual do bônus oferecido. Para um dos vice-presidentes seniores as políticas e práticas de gestão de recursos humanos no grupo Lafarge são excelentes e podem ser, não somente comparadas às melhores concorrentes na indústria de cimento, mas às melhores empresas no mundo. Som (2003) destaca as pessoas e as práticas de recursos humanos culturalmente sedimentadas como fontes de vantagem competitiva, difícil de se atingir e, após adquirido, difícil de duplicar.

O cimento é uma *commodity* e, geralmente, a escolha de compra é pelo menor preço. Através da aproximação com os clientes e identificação de suas necessidades específicas, a Lafarge procura desenvolver um diferencial em seu produto. Este valor agregado é que pode permitir à empresa trabalhar com preços mais altos. Como os mercados são locais com gostos diversos dos consumidores, a estratégia das unidades varia de país para país. Bertrand Collomb destaca que a empresa tem como objetivo de ser a líder em materiais de construção com excelência operacional e criação de valor. Em 2004 a Lafarge conseguiu minimizar custos de produção por reduzir a energia consumida por tonelada produzida e diversificar seus fornecedores. Fica clara a estratégia da Lafarge de continuar competindo por excelência operacional, mas investirá em diferenciação nos produtos em mercados locais onde houver espaço para isto. (Som, 2005; Lafarge, 2004).

Como exemplos de diferenciação podem ser citados o cimento Mauá fabricado no Brasil, misturas de cimento nos Estados Unidos da América (EUA) e o cimento Concreto na Índia. O cimento Mauá é vendido em sacos e consolidou uma marca diferencial, principalmente no sudeste brasileiro, uma estratégia de marca diferente das vendas à granel, com pouco valor adicionado. Nos EUA, foram feitas misturas de cimento para melhorar a performance do produto. Estas misturas já respondem por 30% das vendas norte americanas. Na Índia foi feita uma pesquisa em 2003 e revelou-se que 70% dos consumidores finais construíam ou faziam

reparos na sua própria casa (*homebuilders*) e que procuravam qualidade superior no produto. A principal característica desenvolvida para este cimento foi a alta velocidade para sua fixação, entendido como produto de alta qualidade. (Lafarge, 2004).

Para todas as inovações, tanto no produto, quanto em processos, a Lafarge conta com o laboratório central de pesquisas. Com parcerias locais, como, por exemplo, o Massachusetts Institute of Technology (MIT) nos EUA, são feitas descobertas que podem abrir espaço para novos produtos. Estas pesquisas são úteis não somente em nível local, mas principalmente em nível global de atuação. Franz-josef Ulm, professor associado de engenharia civil do MIT, destaca a Lafarge como o único grupo que domina a abordagem nanométrica (*nanometric approach*) a materiais. Para ele, com esta pesquisa será possível desenvolver materiais com performance extremamente alta e que prolongam sua vida, e ainda, comparou esta descoberta com o projeto de genoma humano. (Lafarge, 2004).

Dado o caso da Lafarge e as considerações sobre os tipos de competências (Mills et alii, 2002) vislumbramos as seguintes competências da companhia, conforme Quadro 3.

**Quadro 3: Competências da Lafarge**

<b>Categoria de Competências</b>	<b>Descrição</b>
Core Competence	Excelência operacional (produção com baixo custo) e melhor produto
Competência Distintiva	Produto personalizado de acordo com a região de atuação e de alta qualidade (onde o valor agregado é percebido pelo cliente) Produtos com preço baixo (onde a competição é por custo). Pesquisa em Desenvolvimento Sustentável
Competências Organizacionais	Investimento em RH Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em produtos e processos. Processo de Produção
Competências de Suporte	Gestão financeira eficiente para realização de investimentos. Aquisição de empresas, incluindo a integração.
Capacidade Dinâmica	A Lafarge desenvolveu a capacidade de realizar pesquisas aliando-se a centros de excelência de ensino e pesquisa. Gestão de RH focando alta mobilidade, permitindo um dinâmico compartilhamento de experiências e melhores práticas. Prospecção de mercados e identificação de necessidades locais dos consumidores.

Fonte: autores

**3. Discussão**

A análise do caso da *first mover* Lafarge, percebemos que a empresa utilizou como vantagem a liderança tecnológica em produto e processo, tanto pela otimização de seus processos, como pelas inovações no mercado cimenteiro. A *late mover* Cemex para competir com a Lafarge, em vez de seguir o mesmo caminho, optou por introduzir um novo modelo de negócio, apoiado no sistema de informações gerenciais. Dessa maneira percebemos claramente a vantagem do *first mover* ancorada no produto e processo, enquanto o *late mover* buscou redefinir o jogo.

A Lafarge por sua vantagem de acesso as fontes de matéria-prima e seus investimentos em P&D adotou uma estratégia ancorada na excelência operacional, aliada a um produto de alta qualidade. Numa primeira instância pode parecer uma posição competitiva equivocada, se analisarmos a premissa do meio termo do modelo de Porter (1990), porém é ancorada nos diversos estudos críticos e complementadores das estratégias genéricas (Hill, 1988, dentre outros). De outro lado a Cemex sabia que suas competências essenciais não se situavam no processo de produção do cimento, nem no melhor produto, logo a empresa adotou uma visão de superar a barreira do cimento ser visto como *commodities*, e para tanto, utilizou o sistema de informações gerenciais para colocar em pratica sua experiência de operar num ambiente caótico, que exigia uma logística complexa.

A análise das competências distintivas das empresas mostra que a Lafarge entrega um preço mais baixo e personalizado para o consumidor graças a suas capacidades de pesquisa e

desenvolvimento e produção otimizada. Por sua vez, a Cemex sobressai ao entregar o produto no menor tempo possível, mantendo um estreito vínculo de relacionamento com seus clientes, em virtude das competências organizacionais em logística, tecnologia da informação e gestão do conhecimento desenvolvida pela empresa.

Entretanto, se percebemos fortes diferenças na arquitetura de competências dessas empresas quando analisamos a competência organizacional de recursos humanos e as competências de suporte de processos pós-aquisições de empresa, percebemos que tanto a Lafarge e Cemex reservam elevada quantia de esforços para essas operações, pois sabem que a base do sucesso no mercado internacional se encontra tanto na capacidade de integração das equipes aos processos centrais, como na socialização do *mindset global* por toda empresa.

O que mantém as competências diferenciadas no mercado tanto na Lafarge quanto na Cemex são suas capacidades dinâmicas. De um lado, o investimento e a parceria da Lafarge no desenvolvimento da capacidade de realizar pesquisas aliando-se a centros de excelência de ensino e pesquisa. Acrescemos a isso ainda a gestão de RH focando alta mobilidade, permitindo um dinâmico compartilhamento de experiências e melhores práticas, junto com a prospecção de mercados e identificação de necessidades locais dos consumidores para criar os melhores produtos. De outro lado, a Cemex utilizando seu sistema de informações e capacidade de integração organizacional para adaptar as mais diferentes realidades organizacionais.

A análise dos casos presentes nos remonta à pergunta central de nosso estudo: A razão das estratégias de internacionalização diferenciadas das empresas *late movers* e *first movers* é resultante de uma arquitetura de recursos e competências diferenciadas? A resposta, pelo menos para este caso é sim. A *late mover* estudada, ao invés de seguir a líder de mercado, optou por uma estratégia diferenciada que mudasse as ‘regras do jogo’ e para tanto teve que desenvolver competências diferentes da líder e, principalmente, pouco esperada para uma empresa do ramo cimenteiro. Embora o risco fosse grande, a estratégia deu certo e a *late mover* conseguiu ascender na curva de valor, vendendo não só a *commodity* cimento, mas um serviço agilizado para a construção civil, não só no México, mas em todos países que atua, inclusive em países desenvolvidos e onde a *first mover* já estava estabelecida há muito tempo. Enfim, concluímos que a arquitetura de competências das empresas mostra nítidas diferenças entre diversos níveis de competências da *first* e da *late mover*. Isso, aliado ao sucesso de internacionalização das duas empresas indica que as multinacionais dos mercados emergentes não só podem, como devem explorar competências e estratégias diferenciadas para sua internacionalização.

#### **Referências:**

Barney, J.B. ; Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, p99, 1991

\_\_\_\_\_.; Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes.; *Academy of Management Review*, 26, 1, p.41-56, 2001

Bartlett, C. A.; Ghoshal, S. Going Global: Lessons from Late Movers. *Harvard Business Review*, mar-abr 2000.

Chung, R; Paddock K. Cimento e estratégia. In *HSM Management*, 38, maio-junho, 2003

De Marchi, F. A Logística, o caos e as formigas. 2003. disponível em <[http://www.empresario.com.br/artigos/artigos\\_html/artigo\\_310503.html](http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_310503.html)> Acesso em:12 abr. 2005

Cemex. Annual Reports 2002-2004 Disponível em < [http://www.cemex.com/mc/mc\\_ar.asp](http://www.cemex.com/mc/mc_ar.asp)> Acesso em:07 maio. 2005

Cemex. Speeches. 2002-2004 Disponível em < [http://www.cemex.com/mc/mc\\_sp.asp](http://www.cemex.com/mc/mc_sp.asp)> Acesso em:09 maio. 2005

Eisenhardt, KM; Has Strategy Changed> Sloan Management Review, Winter, pp 88-91, 2002.

Eisenhardt, KM; Sull, D. Strategy as simples rules. Havard Business review, jan, pp. 107-116, 2002

Eisenhardt, KM; Martin, J. A Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, n21 pp. 1105-1121, 2000.

Fleury, M.T; Fleury, A.C. Aprendizagem e Inovação Organizacional. As experiências do Japão, Coréia e Brasil 2°. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Fleury, A.C; Fleury, M.T. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. São Paulo, Atlas, 2000.

Hakansson, H.; Waluszewski, A. Path Dependence: restricting or facilitating technical development. Journal of Business Research, vol 55, p-561-570, 2002

Hill, Charles W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *The Academy of Management Review*, v. 13, n. 3, p. 401-412, July 1988.

Houlder, V. Lafarge goes for first mover advantage: the cement industry. *Financial Times*. London (UK): Aug 23, 2002. p. 08.

Kim, W. C.; Mauborgne, R. A estratégia do oceano azul. *Harvard Business Review Brasil*, Out. 2004.

Lafarge. Disponível em: <<http://www.lafarge.com>>. Acesso em: 15 mai. 2005.

Lafarge. 2004 Annual Report. 2004. Disponível em: <[http://www.lafarge.com/lafarge/PUBLICATION/20050524/05242005-publication\\_finance-Annual\\_report\\_2004\\_all-uk.pdf](http://www.lafarge.com/lafarge/PUBLICATION/20050524/05242005-publication_finance-Annual_report_2004_all-uk.pdf)>. Acesso em:20 abr. 2005.

Lieberman; M. B; Montgomery, D. B. First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 5, pp. 41-58, 1988.

Lieberman; M. B; Montgomery, D. B. First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource Based View. *Strategic Management Journal*, v. 19, n.12, pp. 1111-1125, Dez., 1998.

Mills, J, Platts, K, Bourne, M, Richards, H. Competing through competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002

Porter, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.

Prahalad, C.K. & Hammel, G.; A Competência Essencial da Corporação in ULRICH, D. Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Futura, p. 53 – 78, 1990

Revista America Economia. 500 maiores empresas Latino Americanas,2004. Disponível em <<http://www.americaeconomia.com>>. Acesso em 05abr.2005.

Shankar, V.; Carpenter, G. S.; Krishnamurthi, L. Late Movers Advantage: how innovative late entrants outsell pioneers. *JMR, Journal of Marketing Research*, v. 35, n. 1, pp. 54-70, Fev., 1998.

Som, A. Challenges of Globalization at Lafarge. Disponível em: <<http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/Som%20Larfarge%20Case.doc>>. Acesso em: 12 mai. 2005.

Som, A. Redesigning the human resources function at Lafarge. *Human Resource Management*. Hoboken: Fall 2003.Vol.42, Num. 3; pg. 271

Sull, D. N.; Escobari, M. Agora sim: prepare sua empresa para a concorrência global. *Harvard Business Review Brasil*, Set. 2004.

Teece, D Pisano, G e Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* vol 18, n 7, 1997