



DAVID BACH E DAVID BRUCE ALLEN, DA IE BUSINESS SCHOOL, EXPLICAM POR QUE, EM UMA ECONOMIA GLOBALIZADA, A VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL DEPENDE TAMBÉM DA CAPACIDADE DE INCLUIR AS QUESTÕES SOCIAIS, POLÍTICAS E AMBIENTAIS –O NÃO MERCADO– NA ESTRATÉGIA CORPORATIVA

## SINOPSE

- Assim como precisa ter estratégias para atuar nos mercados, toda empresa requer estratégias “nonmarket”, que reconhecem que as organizações são agentes sociais e políticos, não apenas econômicos.
- Com exemplos como o da disputa da Novartis com reguladores, entende-se que a empresa precisa ter estratégias para lidar com outros stakeholders que não sejam fornecedores, clientes e concorrentes.
- O artigo mapeia o que vem acontecendo no ambiente não mercado e propõe um processo de seis passos para atuar nele.

**A** Novartis, quarta maior companhia farmacêutica do mundo, está envolvida desde 2002 em uma batalha de grande repercussão pública com o governo da Índia. É em torno do Glivec, remédio de combate ao câncer (conhecido como Gleevac nos Estados Unidos). As autoridades indianas recusaram o pedido de patente do remédio pela empresa, alegando que ele não apresenta “melhora de eficácia” em relação a seus predecessores. A Novartis, que obteve a patente para o remédio em mais de 40 países, na China inclusive, afirma que a posição da Índia viola os trata-

**David Bach e David Bruce Allen são professores da IE Business School, da Espanha, onde dirigem o Centro para a Estratégia Nonmarket.**

dos internacionais sobre propriedade intelectual. Além de também lutar na Justiça, levou sua campanha a público: seu site tem vídeos de pacientes indianos enaltecendo os benefícios do medicamento e especialistas mostrando as consequências danosas aos que não podem ter acesso a ele.

A Novartis, entretanto, não se satisfaz simplesmente em lutar por seus direitos. Ela oferece o Glivec a pacientes de baixa renda da Índia a preços significativamente menores. O programa faz parte de suas iniciativas de cidadania corporativa, que também fornece, de graça, drogas contra a tuberculose e a lepra a milhões de pacientes e, a preço de custo, remédios contra a malária a dezenas de milhões de pessoas. Ao equilibrar a defesa dos direitos de propriedade e a filantropia farmacêutica, a Novartis molda o ambiente em que compete. Em resumo, busca uma estratégia não mercadológica.

A estratégia não mercado reconhece que as organizações são seres sociais e políticos, não apenas agentes econômicos. Como as empresas criam e distribuem valores, ampla gama de atores procura influenciá-las –formalmente, por meio de leis e regulamentações, e informalmente, mediante pressão social, ativismo e esforço para constituir a percepção do público sobre as empresas. As organizações não têm como escapar disso. Executivos inteligentes, portanto, se envolvem com seu ambiente social e político, ajudando a estabelecer as regras do jogo e reduzindo o risco de serem cercados por atores externos. Mesmo assim, poucas empresas estão preparadas para fazer o trabalho duro e de longo prazo para desenvolver uma estratégia não mercadológica. Número menor ainda sabe como integrar as estratégias mercadológicas e não mercadológicas para obter vantagem competitiva sustentável.

A Novartis descobriu como fazer isso. A defesa dos direitos de propriedade e a doação de medicamentos que podem salvar vidas acontecem em arenas em que a moeda de troca é política e social, não econômica. No

**Yoshimi Inaba**  
TOYOTA MOTOR  
SALES, USA



**Muhtar Kent**  
THE COCA-COLA  
COMPANY



**Vittorio Colao**  
VODAFONE

entanto, ambas as ações são fundamentalmente estratégicas: a Novartis defende a forte proteção às patentes, essencial para seu modelo de negócio, e neutraliza as críticas ao demonstrar seu compromisso com o bem-estar na população da Índia. A estratégia não mercadológica da empresa está cuidadosamente desenhada para dar apoio



à estratégia mercadológica de competir por meio de remédios de grande impacto, protegidos por patente.

Defender seus direitos e, ao mesmo tempo, demonstrar boa cidadania corporativa são apenas duas das questões nonmarket que os presidentes de empresa têm de enfrentar. Cada vez mais, os CEOs mencionam como seu maior desafio a complexidade das crescentes e aparentemente irreconciliáveis demandas das partes envolvidas no negócio.

Nosso estudo, com mais de cem executivos seniores, de setores diversos como software, mídia, telecomunicações, farmacêuticos, infraestrutura e aço, chega à mesma conclusão: mais e mais executivos do topo da hierarquia sentem que gastam tempo demais longe do negócio central, lidando com grande quantidade de questões que não fazem parte do negócio, são difíceis de resolver e não são vistas com potencial de criar valor.

Os presidentes de empresa precisam dar um salto: de pensar sobre questões nonmarket de maneira isolada para reconhecer que, juntas, elas formam o ambiente não mercado da empresa. A estratégia não mercadológica começa com duas premissas simples.

Primeira: as questões e os atores “além do mercado” afetam cada vez mais os resultados finais da empresa. Segunda: eles podem ser gerenciados estrategicamente, da mesma forma que o que se convençiona chamar de atividades do negócio central, ligadas ao mercado. O desafio dos presidentes de empresa e de suas equipes de liderança é, ao mesmo tempo, de separação e integração. Para gerenciar de maneira bem-sucedida além do mercado, os executivos devem reconhecer as importantes diferenças entre o mercado da empresa e o ambiente não mercado e, então, adotar uma abordagem estratégica integrada e coerente para ambas as frentes de atuação. Esse é o segredo para transformar questões vistas como alheias ao negócio em oportunidades estratégicas e, portanto, desenvolver vantagem competitiva sustentável.

**IMPERATIVO GLOBAL**

Empresas líderes de mercado estão optando deliberadamente pela gestão além do mercado, empregando estratégias nonmarket desenhadas para

**O AMBIENTE NONMARKET**



criar oportunidades de negócio em seu ambiente social e político. Seu investimento em estratégia não mercadológica é impulsionado por quatro fatores, todos eles ligados à globalização:

**1. Múltiplas audiências.** Muitas empresas compram e vendem para países de todo o mundo e devem, portanto, se movimentar simultaneamente em muitos ambientes não mercado distintos, que em geral se caracterizam por valores sociais e políticos conflitantes. Um bom exemplo é o Yahoo!, que passou ao governo chinês arquivos de e-mail de um dissidente político daquele país em 2004. Embora a empresa alegue que estava apenas cumprindo a lei local, nos Estados Unidos ela foi criticada por ativistas e até mesmo publicamente repreendida pelo Congresso.

**2. Globalização das ONGs.** Não foram apenas as empresas que se tornaram globais; também as organizações não governamentais e os ativistas. Esses players que não são do mercado muitas vezes usam tecnologias de comunicação modernas, a internet e a mídia 24h de forma até mesmo mais eficaz que as multinacionais. Em uma batalha épica, o Greenpeace conseguiu cobertura ao vivo para a ocupação que realizou da plataforma de petróleo Brent Spar, que seria afundada no mar pela Shell.



Toyota Prius



## COMO CRIAR ESTRATÉGIAS NONMARKET

Os executivos devem começar mapeando o ambiente não mercado específico de sua empresa, o que é encaminhado com respostas a seis perguntas:

**1. Qual é o problema?** Não se trata apenas de neutralizar ameaças, mas também de reconhecer questões cuja resolução favorável geraria nova oportunidade.

**2. Quem são os atores?** É preciso identificar a importância dos stakeholders, normalmente com interesse econômico ou ideológico pelo tema, e o potencial conflito entre eles.

**3. Quais são os interesses?** Saber o que os atores previamente identificados realmente querem permite desenhar um mapa estratégico crucial para diagnosticar potenciais aliados e adversários-chave.

**4. Em que arena esses atores atuam?** Conhecer isso faz grande diferença, pois as regras do jogo variam muito de acordo com o cenário. A Shell perdeu a batalha sobre o futu-

ro da plataforma de petróleo abandonada Brent Spar porque não entendeu que o Greenpeace havia mudado de arena: do órgão regulador britânico, onde os argumentos científicos da empresa haviam se mostrado convincentes, para o domínio público, onde o apelo emocional era bem mais eficaz.

**5. Que informações afetarão o problema nessa arena?** Dados sobre a opinião pública são mais eficazes no lobby sobre uma comissão do Congresso, por exemplo, do que em um tribunal ou em um órgão regulador.

**6. De que recursos os atores precisam para prevalecer nessa arena?** Tais recursos podem ser o conhecimento detalhado dos procedimentos de uma comissão ou as preocupações e visões de membros-chave. Em geral, uma rede ampla de contatos e a capacidade de reunir e mobilizar coalizões rapidamente também são ativos fundamentais, mas a associação com os atores errados – um ex-ditador que caiu em desgraça ou um grupo político polêmico, por exemplo – tende a ser uma desvantagem.

O Greenpeace compreendeu o poder das imagens, das emoções e da mídia moderna; a Shell não.

**3. Novos obstáculos regulatórios.** Paradoxalmente, enquanto a globalização trouxe mais oportunidades de mercado, também significou novos desafios não mercados. Vários países abriram ao capital privado setores de atividade como serviços financeiros, telecomunicações, energia e transportes, criando grandes oportunidades de mercado. Ao mesmo tempo, porém, os governos estabeleceram novas agências reguladoras para esses setores, com as quais as empresas investidoras têm de tentar lidar pacificamente. Além disso, as novas regulações estão muitas vezes longe de ser uniformes em todos os mercados. É o caso das políticas anti-truste, que foram fortalecidas no mun-

do inteiro na última década. As regras norte-americanas e europeias diferem consideravelmente, como aprendemos quando a Comissão Europeia rejeitou a proposta de fusão entre as duas em 2001, apesar de esta ter sido aprovada facilmente nos Estados Unidos.

**4. Competição acirrada.** A globalização tornou a competição de mercado mais dura. Quem não terceirizou funções não críticas, concentrou-se na competência central e se livrou de ativos de baixo desempenho? Desenvolver vantagem competitiva duradoura no mercado se tornou mais difícil, e empresas líderes cada vez mais olham além do mercado para ganhar dianteira. A BP não é um bom exemplo agora, por conta do vazamento de petróleo no Golfo do México, mas sua iniciativa batizada

de “além do petróleo” foi importante. Parada em um negócio de commodity com pouco controle sobre os preços e poucas oportunidades de diferenciação, a BP fez uma aposta política alta ao se converter na primeira grande companhia de petróleo a reconhecer o aquecimento global e anunciar planos para se transformar em uma empresa de consumo de energia mais sustentável. A diversificação para fontes renováveis de energia, redução das emissões de carbono e publicidade agressiva melhoraram sua reputação, o moral dos funcionários e o acesso a tomadores de decisão no governo, e tudo isso contribuiu para a vantagem competitiva então.

### MERCADO E NÃO MERCADO

Com a crescente importância do ambiente não mercado para os resultados



O QUE ACONTECE NO AMBIENTE NÃO MERCADO  
FREQUENTEMENTE MOLDA A DINÂMICA DOS MERCADOS



A estratégia para o “não mercado” da Novartis inclui distribuição gratuita de medicamentos na maioria dos mercados emergentes

finais das empresas, é essencial que os executivos entendam as diferenças fundamentais entre gerenciar mercados e gerenciar além deles.

Todos sabem o que é mercado. Os mercados, porém, não existem no vácuo, estão rodeados pelas esferas social, política e cultural [veja gráfico na página 114]. O que acontece no ambiente não mercado inevitavelmente molda as dinâmicas dentro dos mercados. O que exatamente é esse ambiente não mercado?

A resposta simples é: todas as relações que não se encaixam dentro dos mercados e, ainda assim, afetam a capacidade da empresa de alcançar seus objetivos de negócio. Mas por que colocar tudo junto? Certamente há diferenças importantes entre fazer lobby junto a um integrante do Congresso, buscar a aprovação para uma fusão e fazer parceria com uma ONG para combater a fome. Não há dúvida. No entanto, em nosso trabalho com executivos seniores de ampla gama de setores de atividade, descobrimos que compartimentar a gestão do ambiente não mercadológico em, por exemplo, questões governamentais, relações públicas e responsabilidade social tem duas desvantagens:

- A primeira é que deixa de fora importantes sinergias entre as diferentes partes. A Novartis desenvolveu ativi-

**DIFERENÇAS QUE IMPORTAM**

| MERCADO         | NÃO MERCADO  |
|-----------------|--------------|
| Dinheiro        | Informação   |
| Liderança       | Coalizões    |
| Flexibilidade   | Consistência |
| Previsibilidade | Incerteza    |
| Valor           | Valores      |

dades de lobby e de responsabilidade social ao mesmo tempo, de modo que elas se reforçassem mutuamente.

- A segunda desvantagem é que compartimentar a gestão de tudo que fica fora do mercado torna mais difícil integrar as considerações nonmarket ao processo de estratégia corporativa. Em muitas empresas, a gestão do não mercado corresponde a uma série de políticas descoordenadas. No entanto, para conseguir vantagem competitiva, é necessária uma abordagem muito mais ampla, com estratégias nonmarket cuidadosamente desenvolvidas que complementem, reforcem ou tornem possíveis estratégias de mercado.

**GESTÃO DO NÃO MERCADO**

Vamos nos concentrar agora no que a gestão do não mercado tem em comum com o gerenciamento mercado-

lógico a que estamos acostumados. A melhor forma de fazer isso é destacar como o ambiente não mercado difere dos mercados. Como argumentamos, os mercados são mecanismos simples, mas poderosos, com relações de causa e efeito quase uniformes e geralmente previsíveis. O que está fora dos mercados é bem menos uniformes e previsível. As regulamentações variam muito entre os países, entre os setores de atividade e entre as áreas de interesse. A maneira como a mídia reage a determinado assunto também muda de cultura para cultura.

Além disso, o ambiente não mercado não possui a facilidade de ter o dinheiro como meio de troca. Você pode investir o dinheiro que ganhou com o produto A no desenvolvimento dele, porém o reconhecimento por ter trabalhado com um grupo de direitos humanos na Nigéria não vai ajudar sua empresa a ter um pedido de fusão aprovado na Comissão Europeia. O que está no centro das trocas nonmarket não é o dinheiro, e sim a informação. E a informação depende muito do contexto.

Nos mercados, deixar os concorrentes para trás é tudo. No ambiente não mercado, é difícil para uma empresa realizar qualquer coisa sozinha e saber como trabalhar com outras é que pode fazer a diferença. Isso não significa, contudo, que a esfera não mercadológica não tenha concorrência. Na verdade, qualquer lobista que tenta alguns minutos de conversa com uma autoridade de primeiro escalão pode ser um concorrente perigoso.

Enquanto a competição no mercado diz respeito a criar valor –para clientes, acionistas e sociedade–, a gestão do ambiente não mercado é, no final das contas, sobre valores morais e a próxima fronteira da gestão estratégica é moldá-la. **M**

**HSM Management**

© MIT Sloan Management Review.  
 Reproduzido com autorização. Distribuído por  
 Tribune Media Services International. Todos os  
 direitos reservados.