

RESENHA CRÍTICA ¹

ESTRATÉGIA – UMA VISÃO EXECUTIVA

RODRIGO DAS MERCÊS PEREIRA²

DJALMA SEVERINO MELO DE SOUSA JUNIOR³

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA⁴

DAGMAR SILVA PINTO DE CASTRO⁵

RAFAEL PEDROSA⁶

CORNELIS A. de Kluver é professor da cadeira Masatoshi Ito of Management e ex- reitor da Peter F. Drucker. As áreas de especialização de Kluver incluem estratégia e governança corporativa. O autor possui várias publicações nas áreas de pesquisa operacional, marketing, e gestão estratégica e disponibiliza seus manuscritos para revistas como Management Science, The Journal of Marketing Research, The European Journal of Operational Research, The Sloan Management Review e long Range Planning. É Doutor em pesquisa operacional pela Western Reserve, Mestre pela University of Oregon e Bacharel em administração pela University of Oregon e pela Netherlands School of Business. **JOHN A. Pearce II** é Doutor em gestão estratégica pela Pennsylvania State University e gestor da Endowed Chairholder foi duas vezes ganhador do prêmio Fulbright U.S. Professional Award, lecionou na Pennsylvania State University, na West Virginia University, na University of South Carolina e na George Mason University. Apresenta uma extensa publicação com mais de cem artigos em diversos periódicos. A obra aborda temas relacionados ao processo de formulação de estratégias em um contexto em que a razão e criatividade caminham de lado a lado. Pode-se dividir o livro em três grandes

¹ Trabalho apresentado no GT (GT 5- Gestão Estratégica) na Semana Acadêmica Fatecie 2016

² Graduando em Comércio Exterior – Centro Universitário Monte Serrat/Unimonte-SP

³ Graduando em Comércio Exterior – Centro Universitário Monte Serrat/ Unimonte-SP

⁴ Docente na Graduação do Centro Universitário Monte Serrat/Unimonte-SP e Faculdade Americana/SP. É Doutoranda em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba/Unimep-SP e Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo/FPL-MG

⁵ Doutora em Psicologia pela USP, Mestre em Psicologia da Saúde e Psicóloga pela UMESP, Professora Titular da linha de Gestão de Pessoas e Organizações do Programa de Doutorado em Administração/PPGA-FGN/UNIMEP

⁶ É Mestre em Ecologia pela Universidade Santa Cecília-SP, Pós Graduado em Docência do Ensino Superior pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)/SP e Formado em Logística e Transportes Multimodal, Gestão Portuária e Comércio Exterior pelo Centro Universitário do Monte Serrat/Unimonte-SP

partes, a primeira parte discorre sobre o conceito e formulação das estratégias, a compreensão do ambiente externo e os recursos estratégicos de uma unidade de negócio. A segunda parte apresenta a concepção de estratégias globais, contexto e dimensões especiais e a terceira parte discorre sobre a estratégia corporativa e gestão de portfólios. A obra a considerada pode ser utilizada por discentes iniciantes dos cursos de Graduação e Cursos Superiores Tecnólogos nas áreas de Administração, Processos Gerenciais, Logística, Marketing e dentre outros correlatos. Destacam-se sob esse aspecto alguns temas e em caso especial os capítulos 1, 3 e 8 que abordarão conceitos relevantes para a formação do conhecimento da estratégia executiva em um ambiente organizacional em constante mudança. Assim, os discentes de cursos como Administração, Processos Gerenciais outras áreas correlatas podem obter conhecimentos relevantes sobre os seguintes temas: O que é estratégia, Análise do ambiente estratégico externo e Formulação de estratégias globais.

O primeiro capítulo aborda a importância de uma estratégia bem definida e esclarecida dentro de uma empresa, para posicionar a organização e obter uma vantagem competitiva perante as outras empresas. Isso faz com que as empresas tentem agregar valor à sua marca, visando a satisfação de seus consumidores.

As empresas necessitam desenvolver um planejamento estratégico e esse posicionamento só é capaz quando há redirecionamento no foco, onde a empresa deixa de ter uma visão de economia industrial e passa a utilizar recursos que facilitem sua chegada ao intelecto e capital humano. Além disso, a estratégia é importante pois ela concentra seus esforços na criação de uma maneira diferente dos seus concorrentes.

Um exemplo citado pelos autores KLUYVER e PEARCE (2010), foi da Dell Computer que foi a pioneira em serviços de produção por demanda, e a estratégia utilizada foi a de permitir que o cliente montasse seu próprio computador, garantindo assim que seus clientes pudessem ter uma experiência única e exclusiva. Com a evolução do mercado, a definição de valor se alterou, com isso os produtos e serviços precisam ser constantemente ajustados, conservados e alinhados para não se desgastar com o passar dos anos. As preferências e necessidades dos consumidores faz com que esses busquem produtos personalizados e que as empresas passem a ter que se adaptar-ajustar a essa realidade.

Vale ressaltar que o plano estratégico não se restringe apenas em montar um planejamento de longo prazo e utiliza-lo durante um longo período, pois o mercado passa por constante evolução fazendo com que a adaptação de estratégias pré-estabelecidas se faça necessária. A Motorola, por exemplo, investe em novas tecnologia, pensando que essa será atrativa para seus consumidores, porém seus resultados podem ser incertos, o que faz com que a empresa tenha que elaborar estratégias de longo prazo, mantendo certa flexibilidade sem alterar seu objetivo.

Para conseguir ter uma ótima estratégia a missão e visão da empresa precisam estar muito bem definidas e claras. A missão define o objetivo em longo prazo de onde a empresa quer chegar e quais competências deverão ser adquiridas para alcançar esse objetivo. A visão consiste nos princípios e valores da empresa.

Segundo o texto o processo de formulação de estratégias consiste em 3 etapas: onde estamos? Para onde vamos? Como chegaremos lá? Essas perguntas deverão ser respondidas pelas empresas que almejam um projeto estratégico bem definido. Outros fatores são importantes, como atual situação do ambiente econômico, legal e tecnológico das empresas e seus pontos fracos e fortes. Saber para onde ir, buscar alternativas em mercados fragmentados ou expandir seus produtos, entregar um produto de maior valor agregado ou baixo custo para o cliente, buscar forças sozinha para enfrentar o mercado ou se unir a outras empresas, e de que maneira de chegar ao objetivo final tendo que preencher possíveis lacunas de capacidades gerenciais que será responsável para atingir esse objetivo de entregar um melhor produto. Urge dessa forma, para um delineamento de uma estratégia eficaz conhecer o ambiente estratégico externo que é apresentado no capítulo 3.

Os autores KLUYVER e PEARCE (2010) no capítulo 3 apresentam inicialmente o conceito de globalização como uma interação econômica e de mercado entre os países. Assim, a globalização pode ser promovida pela tecnologia de informações permitindo maior fluidez do capital e mercadorias entre os países trazendo a possibilidade de conhecer novas culturas e estilos de outros países.

O princípio da globalização surgiu em paralelo ao movimento comunista dando origem à globalização política. Já o crescimento mundial originou a globalização econômica que como consequência conduziu ao surgimento da globalização tecnológica. Diante desse contexto, é possível observar que um

consumo cada vez mais crescente por parte das pessoas e com isso várias empresas estão ampliando seu mercado e é possível identificar esses efeitos facilmente no cotidiano, seja em marca de refrigerantes, telefones celulares ou em marcas de carros.

Tal fato é um reflexo da constante evolução da globalização, com atividades econômicas concentradas nos Estados Unidos, União Europeia e Japão que representam a maior parte da atividade global. Já os países emergentes contam com o auxílio de outros países considerados potências econômicas. A Índia, por exemplo, recebeu um forte investimento de capital externo e de tecnologia, para desenvolvimento de softwares de empresas ocidentais e asiáticas. A China se tornou alvo das empresas multinacionais que queriam se instalar no país devido ao grande número de habitantes, com isso a mão de obra ficaria menos custosa, gerando mais lucro para a empresa.

Com a maturidade, as empresas ocidentais se viram forçadas a explorar mercados ainda não desenvolvidos em países de “médio” e “extremo risco”, tendo que se submeter a altos riscos de novas culturas, riscos políticos e monetário. Necessitando adequação nas estratégias das empresas para esses novos mercados.

Segundo o autor, há doze tendências globais, que servem como desafios à nível mundial. As empresas que estiverem conectadas com as tendências globais, e que estiverem preparadas a reagir a esses novos desafios, terão maior chance de crescer do que as empresas despreparadas. São elas: tendência demográfica, urbanização, doenças infecciosas, tratamento de resíduos, degradação ambiental, integração econômica, disseminação de conhecimento, tecnologia de informação, biotecnologia, nanotecnologia, conflitos e governança.

Expandir os produtos para novos mercados, administrar o risco, obter credibilidade perante o mercado, exige uma percepção, que poucos gestores possuem. Por muitas vezes demandas irrealistas pelos investidores, busca de resultados instantâneos, comportamento inclinado ao risco e esperado, demonstra o impasse da administração mundial. Assim, considerar os efeitos da globalização na formulação de estratégias globais é um fator de competitividade para as organizações.

Nesse sentido, o oitavo capítulo da obra discorre sobre a formulação de estratégias globais. Ressalta-se que para uma organização criar uma visão global ela deve estabelecer criteriosamente o que significa globalização para o seu negócio em particular e essa decisão é influenciada pelo seu setor, do produto ou serviço prestado por ela e dos requisitos para o sucesso global da empresa. Como exemplo, para uma empresa de médio porte globalização pode significar a criação de alianças e implantação de pequenas subsidiárias no exterior. Para a Coca Cola globalizar-se significou duplicar uma parte substancial do seu processo de criação de valor - desde a criação de produtos à entrega e marketing - em vários países. Para outras empresas, ser globalizado pode significar algo extremamente diferente, por ser uma questão específica à empresa ou setor.

Ainda no capítulo 8, o autor afirma que de forma mais abrangente podemos definir uma estratégia como sendo multinacional, internacional, global ou transnacional. Uma estratégia multinacional, como o próprio nome sugere, é viável quando as necessidades de seus clientes e suas condições do setor tem variação de país para país, bem como, quando é preciso um alto grau de localização. A Nestle, uma das maiores empresas alimentícias do mundo, utiliza dessa estratégia, isso permite que a empresa se adapte às exigências de mercado e cliente de cada país onde se localiza, como também, sua estrutura de distribuição. Em detrimento disso, grande parte de suas decisões de níveis operacionais ou estratégicos são tomadas localmente, ou seja, é um processo descentralizado para os níveis de unidades em cada país.

Em empresas do ramo tecnológico, onde a vantagem estratégica global provém principalmente do desenvolvimento com eficácia produtos inovadores no mercado interno, bem como, sua disseminação em sequencia desses produtos no mercado externo, normalmente por meio de empresas associadas, uma visão estratégica internacional é a mais aplicável, pois é uma postura que depende substancialmente do gerenciamento do ciclo de vida internacional do produto por meio de transferências de tecnologias para mercados estrangeiros.

Postura estratégica global ou transnacional é indicada quando se tem há viabilidade de estabelecer uma postura padronizada de serviços ou produtos, marketing e em outros âmbitos estratégicos. Grandes incorporações, como a Coca Cola e o McDonald's, por exemplo, obtiveram sucesso no processo de padronização de

grande parte de seus produtos em diversos países no mundo. Em contrapartida, grandes fabricantes de automóveis como Ford, General Motors, Toyota e Chrysler, dentre outras, atestam que, que embora parte do seu processo de produção de veículos sejam feitas de forma padronizada, algumas peculiaridades dos clientes, necessitam ser consideradas.

Em contrapartida às vantagens obtidas através da globalização, pode-se apontar os riscos imbuídos nessa decisão, mesmo que essa seja tomada com base nos melhores planejamentos. Os riscos que podem afetar a empresa em um ambiente empresarial em âmbito internacional podem ser de caráter político, legal, financeiro/econômico ou sociocultural. Por exemplo, riscos legais são aqueles que as empresas que operam multinacionalmente podem enfrentar em âmbito jurídico e estão diretamente ligados ao risco político de um país. A avaliação de riscos legais demanda de uma análise dos fundamentos jurídicos do país, logo, esta análise depende de manter-se em conformidade com órgãos reguladores e fiscalizadores de determinada nação.

Como crítica construtiva á obra, pode se apontar que trata de um livro que conduzirá os discentes dos cursos da Graduação em Administração, Processos Gerenciais e Marketing á refletirem sobre o processo de delineamento de estratégias organizacionais. É um livro que apresenta uma linguagem muito elucidativa e de fácil compreensão e um de seus objetivos é não apresentar ao público leitor uma “receita pronta” de formulação de estratégias, mais um caminho ou alternativas que deve ser considerado, conforme as especificidades de cada ambiente interno e externo organizacional. Os capítulos aqui resenhados contribuirão para nortear os discentes sobre a importância da estratégia como a bússola a ser orientada para cada nicho de mercado em particular. Os autores foram muito prudentes em enfatizarem a interação do ambiente interno e externo e seu impacto no delineamento das estratégias. Por último como forma de gerar a autoaprendizagem dos discentes, a obra apresenta cases atuais que agregam muito valor ao aprendizado dos leitores.

REFERÊNCIAS

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE III, John A. **Estratégia: uma visão executiva.**
2ed. São Paulo: Pearson, 2006. 206p.