



## RESENHA DESCRITIVA: ABDALLA, M. M., CONEJERO, M. A. & OLIVEIRA, M. A. (2019). *ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: DA TEORIA À PRÁTICA NO BRASIL*. SÃO PAULO: ATLAS, 241

 **Fernanda Kesrouani Lemos<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Doutora em Administração de Empresas. Universidade Ibirapuera - UNIB. São Paulo, São Paulo – Brasil.  
[fernanda.lemos@ibirapuera.edu.br](mailto:fernanda.lemos@ibirapuera.edu.br)

### Resumo

**Objetivo:** Disponibilizar aos leitores uma resenha descritiva, conhecida como resumo do conteúdo da primeira edição do livro Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil, de modo a incentivar os leitores a buscarem a obra completa.

**Método:** Realização do resumo dos capítulos de forma comentada.

**Contribuições:** Desenvolver e expandir a compreensão das teorias, métodos linhas de pensamento na área de administração estratégica, em especial no Brasil, ser um guia para o conteúdo do livro e incentivar a adoção do mesmo junto às instituições que lecionam a disciplina de administração estratégica, em especial para que incorporem aos debates os casos brasileiros e latino-americanos.

**Palavras-chave:** Administração estratégica. Casos brasileiros. Contemporâneo. Handbook.

**DESCRIPTIVE REVIEW: ABDALLA, M. M., CONEJERO, M. A. & OLIVEIRA, M. A. (2019). ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: DA TEORIA À PRÁTICA NO BRASIL. SÃO PAULO: ATLAS, 241**

### Abstract

**Objective:** Providing readers with a descriptive review, known as a summary of the content of the first edition of the book Strategic Management: from theory to practice in Brazil, to encourage readers to seek the complete work.

**Method:** Making the summary of the chapters commented out.

**Contributions:** To develop and expand the understanding of theories, methods of thought in the

area of strategic administration, especially in Brazil, to be a guide to the content of the book and to encourage its adoption with institutions that teach the discipline of strategic management, especially to incorporate the Brazilian and Latin American cases into the debates.

**Keyword:** Strategic management. Brazilian cases. Contemporary. Handbook.

**REVISIÓN DRESCRIPTIVA: ABDALLA, M. M., CONEJERO, M. A. & OLIVEIRA, M. A. (2019). ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: DA TEORIA À PRÁTICA NO BRASIL. SÃO PAULO: ATLAS, 241**

### Resumen

**Objetivo:** Proporcionar a los lectores una revisión descriptiva, conocida como resumen del contenido de la primera edición del libro Gestión estratégica: de la teoría a la práctica en Brasil, con el fin de animar a los lectores a buscar la obra completa.

**Método:** Elaboración del resumen de los capítulos comentados.

**Contribuciones:** Desarrollar y expandir la comprensión de teorías, métodos de pensamiento en el área de la administración estratégica, especialmente en Brasil, para ser una guía para el contenido del libro y fomentar su adopción con instituciones que enseñan la disciplina de estrategia. gestión, especialmente para incorporar los casos brasileños y latinoamericanos en los debates.

**Palabras clave:** Gestión estratégica. Casos brasileños. Contemporánea. Manual.

### Cite as / Como citar

*American Psychological Association (APA)*

Lemos, F. K. (2021). Resenha descritiva: Abdalla, M. M., Conejero, M. A. & Oliveira, M. A. (2019). *Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 241. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20, 1-15, e19396. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.19396>.

*(ABNT – NBR 6023/2018)*

LEMOS, Fernanda Kesrouani. Resenha descritiva: Abdalla, M. M., Conejero, M. A. & Oliveira, M. A. (2019). *Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 241. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 20, p. 1-15. 2021. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.19396>.

Os estudos sobre estratégia podem ser considerados como relativamente novos na área da administração. Atualmente, a administração estratégica tem grande destaque nas empresas, o que engrandece sua importância nos cursos de formação - graduação e pós-graduação – de profissionais aptos a atuarem em empresas públicas e privadas. Este crescimento fica evidente também no mundo acadêmico, e a representatividade dentro da maior associação de administração – Academy of Management – chama a atenção para este fato em âmbito global. Vale ressaltar, porém, que este fenômeno também é observado no Brasil.

Tal fenômeno justifica a amplificação de publicações acadêmicas e, também, didáticas no âmbito da estratégia. Este livro apresenta as principais teorias, aplicações de conceitos e traz a administração estratégica de forma evolutiva até a sua fronteira do conhecimento. A sua estrutura, divididas em três partes, permitindo que sejam apresentadas as abordagens teóricas, de fronteira, tanto quanto os primórdios estruturantes desta temática. Este é um diferencial que guarda a contemporaneidade aplicada que muitos livros clássicos não apresentam.

Tal fato proporciona um frescor didático que é somado à apresentação de casos aplicados do Brasil, o que adiciona o constante contraste entre as diversas realidades entre países desenvolvidos e em desenvolvimento para a pauta do debate. Os desafios são outros, em muitos casos diretamente relacionados ao próprio ambiente institucional, ou as redes de inovação que ali são estabelecidas. Apesar de tais desafios, muitas das empresas desenvolvem estratégias muito bem elaboradas e bem-sucedidas em âmbito nacional e internacional.

### **Propósito da obra**

O livro cumpre o propósito de preencher algumas lacunas da área de estratégia em termos didáticos, como o conjunto de abordagens por ele apresentado e ordenamento estrutural diferenciado. Também proporciona o contraste entre as diferentes realidades, à medida que não se detém a casos de países desenvolvidos e já considerados clássicos. Esta combinação traz as novas gerações de graduandos e pós-graduando a identificação com a realidade vivenciada, e, para pesquisadores e professores, a didática de ensino nesta realidade pujante.

### **Estrutura**

A estrutura dividida em três partes marca o início de uma linha mestra lógica que conduz as diversas abordagens de estratégia apresentadas. Os organizadores as denominaram: fundamentos da estratégia, o processo estratégico e perspectivas e fronteiras da estratégia. A primeira parte é composta por três capítulos: pensamento estratégico, posicionamento competitivo e a visão baseada em recursos (RBV). O primeiro capítulo cumpre a função organizadora da obra e suas bases teóricas e o que o leitor pode esperar sobre estas três grandes subdivisões o qual o livro foi ordenado. O posicionamento de

que Administração Estratégica é uma cadeia complexa e em pleno desenvolvimento é mais uma vez reforçada pelos organizadores.

No entanto, tal observação quanto a sua profundidade, relevância e contínuo aprimoramento fica estabelecida ao posicionar os grandes clássicos didáticos que cumpriram o papel de ordenamento desta literatura, tais como o "Safári da estratégia" de Mintzberg et al. (2000). A obra traz as 10 escolas que ordenam o pensamento estratégico, ainda que não haja consenso em termos de aceitação quanto ao termo "pensamento estratégico". Já Richard Whittington sistematiza o campo da estratégia em quatro grandes campos: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. A denominação genérica emerge da classificação entre resultados (maximização de lucros x plural) e processos (deliberados x emergentes). A partir do cruzamento dos eixos, os autores sintetizam cada uma das quatro abordagens a partir do modelo estratégico, sua justificativa, foco, processos influências-chave, autores-chave e período de surgimento.

Observa-se que, ao percorrer tais obras que fazem parte de tal estrutura, cria-se uma perspectiva histórica sobre a cadeia de estratégia, que nem sempre é tão óbvia nos livros didáticos. Em alguns casos a história nasce da sistematização de teorias visitadas em teoria geral da administração e teoria organizacional e que em muitas vezes são excluídas, por não se dirigirem objetivamente à administração estratégica. Esta análise crítica de perspectiva histórica quanto ao *continuum* das teorias da administração de empresas e como contribuíram para a cadeira de estratégia podem ser vislumbradas e ressaltadas quando analisadas as obras de Alfred DuPont Chandler Junior em 1962 e Igor Ansoff em 1965 e seus trabalhos subsequentes. Os capítulos 2 e 3, subsequentes, que fazem parte deste primeiro conjunto, falam sobre posicionamento estratégico e a teoria da visão baseada em recursos.

A primeira, baseada na dedução, apresenta premissas gerais que explicam os fatos que levam à formulação da estratégia. A segunda é baseada na indução, e se inicia com a análise do ambiente interno, podendo-se chegar a um resultado a partir de elementos que são previamente estabelecidos. Este debate direciona aos dois capítulos subsequentes, após apresentar a realidade da pesquisa no campo da estratégia no Brasil, tendo como exemplo a ausência da produção em estratégia pública, o que não se observa em publicações internacionais, mas que faz parte do ambiente institucional brasileiro, com a massiva intervenção estatal e regulatória no mercado, área muito bem explorada pelas escolas de economia.

O segundo capítulo, *Posicionamento competitivo*, discute estratégia competitiva a partir da escola do posicionamento estratégico. O capítulo passa pelo conceito de orientação para o mercado e o coloca como um facilitador do posicionamento competitivo. Também apresenta o modelo Diamante para obtenção de vantagem competitiva, modelo de cinco Forças para avaliação da atratividade da indústria, estratégias genéricas para o posicionamento competitivo e a cadeia de valor para a criação e captura de valor, todos propostos por Michael Porter. O capítulo também apresenta alguns modelos alternativos para enriquecimento do debate sobre o posicionamento competitivo.

Ao entender que a definição de objetivos consiste em “onde” a organização pretende chegar, e que a estratégia é o “como” ou a sua rota, a escola do posicionamento situa-se como o elo entre a organização e o ambiente externo. Igor Ansoff inaugura esta linha de pensamento em 1965 com a sua matriz que representa quatro estratégias diferentes baseadas na relação entre produto e mercado: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação, que são estratégias retratadas neste livro no capítulo 6.

Mintzberg et al., (2000) em sua obra diferencia esta escola pelas seguintes características: sua base está na teoria econômica da organização industrial, a formulação da estratégia é um processo analítico da organização para com o ambiente. A atratividade da indústria, que é o equivalente ao setor econômico, pode ser feita a partir da análise das cinco forças de competitividade ou de Porter. As estratégias genéricas de Michael Porter são a base para a formulação da estratégia e dependem da análise da cadeia de valor. E a vantagem competitiva é entendida como o diferencial que a organização cria diante de seus concorrentes. Neste sentido, a obra de Michael Porter proporcionou uma significativa contribuição a esta escola com seus diversos modelos devido a estilizar e simplificar as análises por meio de modelos para o mundo das empresas vindos da organização industrial (OI).

Ao retratar o mercado como facilitador para o posicionamento competitivo, os autores apresentam a matriz de orientação o qual analisa o que o cliente valoriza x como trabalham os concorrentes para então denominar os diferentes posicionamentos estratégicos que podem ser: organização voltada para si própria – que remete ao clássico exemplo do Ford T; orientação para o cliente; orientação para o concorrente e orientação para o mercado. Um conjunto de minicase é apresentado para ilustrar cada uma das orientações de mercado apresentadas: Nespresso, Basf e Burger King.

O capítulo avança ao apresentar o conceito de vantagem competitiva e o modelo diamante. Um país para ser competitivo em um determinado setor precisa ser substancialmente produtivo em seus fatores de produção como trabalho e capital. Em outras palavras, é preciso ter capacidade de inovar seus produtos, processos e até mesmo a organização. Para Porter o governo tem um papel central no processo de inovação, por oferecer subsídios para que esta ocorra ao estimular 4 fatores, o qual ele depois denominou de modelo Diamante da Vantagem Competitiva.

O debate sobre a obtenção e manutenção de vantagem competitiva segue com a apresentação do Modelo das Cinco Forças de Porter, que guarda uma íntima relação entre a análise setorial e econômica de modo a prover uma análise sobre a atratividade da indústria na qual a organização está inserida. O minicase do varejo de combustíveis é explorado como um oligopólio, do qual 75% do *market share* pertence a quatro marcas e os 25% restantes a outras 200 distribuidoras. O capítulo ainda aborda as estratégias genéricas de Porter o qual a vantagem competitiva e o escopo são cruzados para sua delimitação entre liderança em custos, diferenciação, enfoque em custos, enfoque em diferenciação. A distinção dos elementos estratégicos chave de cada um deles é enfatizado, bem como as necessidades de recursos e organizacionais para desenvolver tais estratégias (Grant, 2016). O

minicaso GOL X LATAM, empresas expressivamente presentes no mercado aéreo comercial brasileiro comercial, caracteriza este bloco do capítulo enfatizando as diferenças entre as empresas e promovendo o debate quanto a entrada da AZUL no mercado e qual a sua estratégia.

Vale ressaltar que embora Porter delimite seu posicionamento competitivo em suas estratégias genéricas, a vantagem competitiva de uma organização também pode emergir de seu ambiente interno - o que é abordado no capítulo terceiro -, visão baseada em recursos, que é complementar a esta. Por sua vez, os autores não deixam de abordar o valor já enfatizado por Porter quanto a cadeia de valor, seu fluxo de atividades e elos entre eles. As disciplinas de valor e o Modelo Delta são apresentadas como evoluções das estratégias genéricas de Porter. Treacy e Wiersema (1995) sugerem três orientações estratégicas agrupadas entre liderança em produto, intimidade com o consumidor e excelência operacional. Há implícita uma questão de planejamento e controle na cadeia produtiva da organização, que são muito bem exemplificadas pelas agrocorporações Terra Santa Agro e Brasil Agro, que formaram no Brasil nas últimas décadas organizações com excelência operacional.

Quanto à orientação estratégica de intimidade com o cliente, é válido enfatizar que não se trata apenas do melhor produto no mercado, mas do melhor pacote – produto + serviço entregue a um determinado grupo de clientes. Um exemplo é a indústria de máquinas pesadas, Caterpillar, que adota um posicionamento de intimidade com o cliente. Além de suas máquinas pesadas, eles desenvolveram as botas CAT, inicialmente voltadas para atender os clientes B2B. Atualmente são vistas em lojas de calçados e reconhecidas por clientes que buscam um calçado resistente, com proteção e um estilo.

Já o Modelo Delta, proposto por Hax e Wilde (2001), emergiu da análise de 100 organizações e workshops com 30 CEOs de organizações globalizadas. O modelo avança por uma proposta que combina a questão das redes de relacionamentos e alianças estratégicas não abordadas no modelo de estratégias genéricas, cujo foco é o produto. O capítulo 2 se encerra com o caso da negociação da compra da The Body Shop pela Natura e a estratégia de vendas no varejo, cujo foco é a análise de posicionamento das empresas antes da compra, o papel do consultor da Natura em seu posicionamento e como isso se altera com a compra da The Body Shop. A proposição de trabalhar com múltiplos canais de vendas é proposta ao debate em grupo e sobre quais são suas motivações e adaptações.

O terceiro capítulo trabalha a visão baseada em recursos (RBV). Esta teoria propõe que recursos raros, estratégicos são valiosos e de difícil imitação, substituição. Também trabalha as capacidades como grupos complexos de habilidades e conhecimentos acumulados no processo de coordenação da organização e seus ativos. A combinação de recursos e capacidades é denominada “competências essenciais”, que viabilizam a organização a entregar um benefício maior ao consumidor. Além de apresentar tais conceitos, que foram muito trabalhados a partir dos anos 1980 em pesquisas empíricas na linha de administração estratégica, o capítulo ainda apresenta como fazer a avaliação das capacidades internas, o que são as capacidades dinâmicas e o modelo VRIO.

Classificar os recursos entre financeiros, físico, legal, humano, organizacional, informacional e relacional (Rossi, 2008) é o primeiro passo para o desenvolvimento, proteção e sua alavancagem em

termos competitivos. Mas, a verdadeira capacidade emerge com a habilidade de combiná-los para gerar vantagens comparativas que demandam uma organização superior, em outras palavras, gera uma oferta distinta e difícil de ser imitável pelos concorrentes. O conjunto de capacidades distintas formadas por uma organização será a base para a formação de suas competências essenciais, uma vez que os recursos forem identificados e combinados. Os autores exemplificam como empresas brasileiras desenvolveram capacidades estratégicas em diferentes níveis: Embraer (desenvolvimento de produtos inovadores), Netshoes (redução do *time to Market*), Casas Bahia (canais de distribuição e varejo mais eficientes), Caixa Econômica Federal (lembrança de marca) e a marca de roupas Reserva (fidelidade de longo prazo).

Day (1994) classifica as capacidades por ponto focal: processos *inside-out* como gerenciamento financeiro, custos, recursos humanos, sustentabilidade ambiental, desenvolvimento de tecnologias, logística integrada, processos de transformação e fabricação; processos *outside-in* – monitoramento de mercado, conexão com o cliente final, relacionamento com os canais de distribuição e rastreabilidade; e processos integradores que envolvem o atendimento ao cliente, precificação de produtos e serviços, compras, entrega, desenvolvimento de novos produtos e serviços e estratégias. Esta seção do capítulo é finalizada com a identificação das capacidades que os frigoríficos de carne bovina brasileiros precisam atender para exportar para a União Europeia.

As capacidades dinâmicas representam um desafio para a visão baseada em recursos. Em contextos altamente dinâmicos é preciso que uma organização seja capaz de se reinventar quanto aos seus recursos e capacidades para sustentar a sua vantagem competitiva. Trata-se da habilidade de uma organização em se adaptar, aproveitar as informações externas e absorvê-las, transformá-las e recriar-se concomitantemente, de modo que consiga antecipar as ações dos seus competidores e proteger sua propriedade intelectual. O terceiro capítulo é fechado com o modelo VRIO que visa identificar a questão de valor, raridade, possibilidade de imitação e exploração deste recurso pela organização. Estas características definem as implicações competitivas em termos de vantagem, sustentável ou não, para uma organização, bem como sua possibilidade de desempenho econômico. O estudo de caso do grupo Gerdau e sua longevidade empresarial familiar é apresentado para debate dos aspectos organizacionais que levam a sustentabilidade da empresa por mais de 100 anos e o desenvolvimento de sua cultura interna a partir de valores familiares.

A segunda parte do livro, denominada processo estratégico, é composta por 5 capítulos: definições preliminares do planejamento estratégico, análise estratégica, escolha estratégica, execução da estratégia – descrição, execução da estratégia relacionado a mensuração e gestão da estratégia. O primeiro capítulo deste bloco, quarto, apresenta as definições preliminares do planejamento estratégico: propósito, missão, visão, valores e a formulação das diretrizes estratégicas organizacionais. Este capítulo também tem um sentido sinérgico com os apresentados na primeira parte, o qual são introduzidos os conceitos de pensamento estratégico, mas além disso toda a análise estratégica ambiental e da indústria ficam explícitas por meio dos principais modelos apresentados.

Desta forma, o capítulo quatro pode ser considerado um capítulo de continuidade o qual entende-se que após a análise macro e micro, o planejamento estratégico pode ser desenvolvido. Ele é um meio para atingir os resultados que a empresa deseja obter e se faz necessário para delimitar diretrizes e ajudar a identificar as oportunidades, realizá-las de forma sistemática para alcançar seus objetivos. Para cumprir o propósito deste capítulo, o autor o organiza em seções com os componentes fundamentais da formulação estratégica: propósito organizacional, missão organizacional, visão organizacional, valores organizacionais, cultura organizacional.

Em cada uma destas seções além das definições fundamentais, o autor trabalha com reflexões do mundo organizacional, seja no formato de questionamentos que levem a formulação de um propósito, por exemplo ou ainda de motivadores que cristalizam a razão pela qual os estrategistas devem engajar tempo na realização destas etapas do planejamento. Assim como nos demais capítulos são utilizados exemplos de empresas brasileiras, tais como Magazine Luiza e Bradesco.

Os valores são apresentados como o que proporciona direcionamento ao comportamento, sua formação se inicia com o nascimento da organização e geralmente são semelhantes aos valores individuais de seu fundador ou sócios da empresa, sendo consolidados ao longo do tempo.. Dois exemplos de transferências de valores pessoais para os organizacionais são trabalhados no minicase do Grupo Pão de Açúcar e Abílio Dinis e o Comandante Rolim Amaro e a TAM. Já a cultura organizacional é apresentada como uma linguagem silenciosa, pois as pessoas se conectam com a cultura e respondem a ela automaticamente. É formada por diversos componentes como valores, práticas, rituais, heróis e símbolos. O caso do Banco Real e o ABN AMRO é apresentado como de sucesso, pois a cultura do Banco Real facilitou o processo de integração que era necessário após a aquisição.

O quinto capítulo, intitulado “Análise estratégica”, discute qual é a estratégia mais adequada para a empresa. Diferentes modelos são apresentados: Business Model Canvas, segmentação de mercado B2B e B2C, matriz BCG e o ciclo de vida do produto, análise SWOT, análise de ambiente, benchmarking e análise interna. Os autores do capítulo transformaram cada uma destas análises em uma seção, onde exploram os conceitos e trazem exemplos. A primeira delas, apresenta o Modelo de Negócios Canvas e como ele é capaz de apresentar todos os 9 elementos-chave que permitem a captura de valor e a obtenção da vantagem competitiva. O modelo é ilustrado com o caso do Mercado Livre, no qual os nove elementos são elencados e explicados. No entanto, o modelo Canvas não é único, outros modelos como RCOV e o modelo de Abell, tridimensional, são também explorados no capítulo.

A segregação entre os tipos de cliente *business to business* (B2B) ou *business to consumer* (B2C) é apresentada como forma de posicionamento, na seção seguinte, bem como a caracterização de um produto e seu ciclo de vida. Conhecida como Matriz BCG (Boston Consulting Group), resultado de um desenvolvimento quantitativo gráfico para analisar a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa de mercado. Seu objetivo é auxiliar a tomada de decisão na gestão do portfólio

de produtos ou negócios e do ciclo de vida de cada um deles. O ciclo de vida de um produto é caracterizado pelas fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio.

A depender da fase em que o produto se encontra, sua taxa de crescimento e o crescimento deste mercado, ele se encontrará posicionado em um diferente quadrante da matriz BCG: estrela, vaca leiteira, abacaxi e interrogação. O interessante da matriz BCG é que embora ela tenha sido desenhada para analisar produtos, ela extrapola este universo para analisar mercados, negócios. Outro aspecto relevante é sua abrangência de análise, ou seja, pode ser aplicada a diversos tipos de negócios e produtos.

Assim como a Matriz BCG está relacionada com a análise de produtos, a Análise SWOT está com a análise do cenário em que a empresa está inserida. A análise pode ser considerada um retrato sobre do estado atual da empresa e seu ambiente externo, quando feito seu cruzamento ou chamada de SWOT cruzada, delimita a estratégia a ser adotada onde há maior preponderância: estratégia ofensiva, minimização de pontos fracos, plano de investimento em fontes alternativas e plano de sobrevivência. Assim, a análise SWOT tem um fator direcionador quanto a estratégia da empresa na própria composição gráfica que dele resulta, o que implicará diretamente na escolha e execução da estratégia, objeto dos próximos capítulos.

As seções 5.6 a 5.8 trazem elementos fundamentais para se chegar na análise SWOT, compostos pela análise do ambiente externo e interno e dos *stakeholders* envolvidos. A análise PEST é utilizada para verificar o risco estratégico e verifica os ambientes político-legal, econômico, social, tecnológico e ambiental. O capítulo 5 é finalizado com o estudo de caso do Nubank, uma fintech no segmento financeiro que vai na contramão das práticas usuais dos bancos que envolvem não apenas as taxas, tarifas, mas principalmente a burocracia. Os autores propõem uma análise do modelo de negócios por meio do Canvas e elencam questões relacionadas ao ambiente interno e externo e suas múltiplas análises para o desenho da estratégia.

O capítulo seis apresenta um conjunto de teorias cujo objetivo é mostrar a continuidade ou as opções de crescimento, evolução das organizações mantendo a sua estrutura ou transformando-se para expandir seus mercados, portfólio de produtos, faturamento e lucratividade. Entre as teorias destacam-se a integração vertical, fusões e aquisições, alianças estratégicas, organização em clusters, arranjos locais e o processo de internacionalização.

O objetivo da integração vertical é o aumento de controle e poder de uma empresa sobre a cadeia em que atua, uma vez que representa a compra de empresas fornecedoras ou compradoras. Este tipo de estratégia resulta da busca por economias de escala, escopo e minimização de custos de transação. Já as fusões e aquisições tratam de um movimento de consolidação de um determinado setor da economia, como o segmento de bebidas, pelo livro exemplificado. Tais movimentos visam sinergias operacionais de produção, marketing, gestão de portfólio de produtos e logística. Também, este é um movimento estratégico de empresas entrarem em mercados internacionais, pois já adquirem conhecimento sobre o país por consequência. O caso emblemático dos Bancos Itaú e Unibanco e seu

“casamento” de valores necessário para a viabilização da fusão é apresentada no minicase da seção que ainda apresenta o caso Sadia e Perdigão que se transformaram na BR Foods após mais de 2 anos de discussão no Conselho de Administração de Defesa Econômica (CADE) para sua aprovação em defesa da concorrência.

As alianças estratégicas ou joint-ventures também são consideradas parte de estratégias de entrada em um processo de internacionalização, embora o autor tenha trabalhado esta temática em uma seção específica. Isso ocorre, pois, ao entrar em um mercado novo, esta estratégia pode ser menos onerosa para que este mercado seja conhecido. Elas configuram um compromisso entre dois ou mais parceiros que desejam alcançar um objetivo comum por meio da união de recursos e capacidades, coordenação de atividades e compartilhamento de risco. O autor ilustra a seção com o debate do minicase da aliança estratégica entre a Shell e a Cosan no mercado de biocombustíveis que resultou na criação da Raízen.

A abordagem de rede, clusters ou arranjos produtivos locais pressupõe a interdependência das empresas e complementaridade de capacidades e recursos. Ao se inserirem dentro de um *cluster*, as empresas passam a ser atores de um ciclo virtuoso que inclui fornecedores especializados, qualificação e pesquisa e a possibilidade de usufruir de infraestrutura e proximidade de instituições públicas. Este ambiente proporciona que empresas tenham produtividade superior a aqueles que estão fora dele, bem como sejam mais competitivos quanto a custos de insumos e maior fluxo de informações por ali transitam. Os arranjos produtivos locais (APL) são destacados como sinônimo de cluster, e têm o objetivo de uma especialidade produtiva, como é o caso do café na região do cerrado mineiro, minicase desta seção. Nestes arranjos encontram-se presentes as empresas concentradas geograficamente, diversos atores como organizações do governo, associações e prestadores de serviços, geração de conhecimento tácito e aprendizado interativo entre os atores, inovação e governança exercida pelos empresários, sindicatos e associações locais.

Internacionalizar uma empresa não é um processo rotineiro, que está relacionado a fatores de produção, condições de demanda, a existência de indústrias correlatas e de suporte em determinada região e a estrutura de mercado e rivalidade entre as empresas para que este processo ocorra ou a ainda, a forma como ele pode acontecer. As diversas escolas ou teorias da internacionalização dão suporte para a delimitação se este processo ocorre por etapas, iniciando com as exportações primeiramente e evoluindo conforme o ciclo do produto (Vernon, 1966), baseada na Economia de Custos de Transação de Williamson (1985) e a integração vertical, estabelecimento de joint ventures a depender do tipo de contrato, recursos e capacidades a serem compartilhados, bem como a Escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 2009) e a Teoria de Dunning (Dunning, 1993), considerada multiteórica.

Na fronteira do conhecimento sobre internacionalização destacam-se os estudos das empresas iniciam seus processos internacionais entre 2 e 15 anos de sua fundação. As empresas do vale do silício são exemplos amplamente conhecidos em todo o mundo. No Brasil a CT&I, uma empresa de software brasileira e portais corporativos realizou sua internacionalização para os Estados Unidos, Inglaterra,

Canadá, China e Japão. Este minicaso é apresentado no fechamento da seção. O capítulo é encerrado com o caso da Braskem e da brasileira Odebrecht em uma sequência histórica de ações de expansão estratégica, direcionando o debate para os pontos-chaves e seções do capítulo.

Os capítulos 7 e 8 são referentes à execução da estratégia. O capítulo 7 trabalha a questão da descrição da estratégia e a sua “retirada do plano” para a realidade. Os trabalhos seminais de Organização orientada para a estratégia, de Kaplan e Norton (2001), e Desafio, de Bossidy e Charan (2003), são a base do capítulo. Em ambos os casos há o endereçamento das falhas de execução da estratégia e em suas obras posteriores. Traduzir a estratégia em termos operacionais é o primeiro princípio da organização voltada para a estratégia. A introdução do Balanced Scorecard (BSC) ou indicadores balanceados de desempenho como metodologia cumpre o papel de medição e gestão do desempenho e execução da estratégia. A discussão sobre o uso de um mapa estratégico simplificado ou mais robusto do Hospital Premier encerra o capítulo.

O capítulo 8 pode ser visto como a continuação do precedente, apresenta os princípios de organizações orientadas à estratégia em suas seções. Inicia-se com BSC e segue com o alinhamento da organização à estratégia. Isso significa que as áreas da organização precisam trabalhar de forma conectada e coordenadas, o que resulta em mapas estratégicos para as áreas funcionais e operacionais, conseqüentemente um BSC para cada uma delas com indicadores e metas atribuídos. Fazer da estratégia uma tarefa de todos, codifica o terceiro princípio e neste sentido, a comunicação eficiente da estratégia. Recomendações e estratégias de comunicação de diversos autores são apresentadas no capítulo, bem como suas plataformas.

Kaplan e Norton (2005) postularam que empresas bem-sucedidas na implementação de seu BSC criam uma área de suporte denominada de gestão da estratégia, em português, para transformar a estratégia em um processo contínuo – o quarto princípio. Sua responsabilidade é zelar pela aplicação dos cinco princípios nas práticas diárias. O último e quinto princípio trabalham o envolvimento da liderança na mobilização deste processo, pois mudanças estruturais iniciam-se no topo da organização que apresentam a infusão do senso de urgência, a formação de uma coalizão orientadora e o próprio desenvolvimento de uma visão e uma estratégia. Desta forma, a liderança representa 70% do processo de mudança comportamental, determinante para execução da estratégia. O capítulo é fechado pelo estudo de caso da Yellow, as bicicletas e patinetes compartilhados e promove o debate em torno dos desafios da execução de sua estratégia, mapeamento das reações dos concorrentes e a proposição de um calendário e revisão da estratégia desta empresa.

A última parte do livro inicia-se com o capítulo 9 - Estratégia como prática –, que traz uma visão da estratégia baseada na rotina, o qual as interações entre diferentes níveis organizacionais, pessoas, jogos políticos internos são o que caracteriza esta visão denominada *strategizing*. Neste sentido, a estratégia é criada pelas pessoas, o fator humano é o criador da estratégia e praticante. Diferentemente das demais contribuições teóricas que o livro apresenta e mesmo outras na área de estratégia organizacional, a estratégia como prática não se apresenta como nova teoria, apenas como

uma mudança de foco. Todo o seu processo e interações são apresentados e descritos. O caso da empresa Seguridad é apresentado para debate de maneira a contrastar os diferentes enfoques.

Nesta perspectiva micro-organizacional também são elencados três elementos que se destacam nos estudos desta perspectiva: sociomaterialidade, o *middle manager* como praticante e os elementos subjetivos *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*. O conceito de *open strategizing* e o minicaso da Cacau Show mostram como fazer estratégia de maneira mais participativa e com múltiplas fontes de informações pode prover maior comprometimento com a estratégia e a tomada de decisão. O capítulo é encerrado com o caso brasileiro da Mormaii.

O segundo capítulo deste bloco é o capítulo 10 que introduz a sustentabilidade como paradigma estratégico capaz de redirecionar a visão corporativa e conseqüentemente as estratégias empresariais. A mudança de perspectiva do ambiente externo trouxe a importância de políticas de sustentabilidade para as empresas, como incluir em seu âmago estratégico, controlar, governar. O engajamento privado, em especial em países em desenvolvimento como o Brasil, é importante devido a políticas públicas não serem suficientes para determinar um estado de bem-estar nacional a certa de temas ambientais, sociais e econômicos que compõem o chamado *triple bottom line*.

Desta forma, múltiplos *stakeholders* têm se envolvido na consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2021), o que mostra sua intenção de promover o desenvolvimento sustentável no país. O capítulo apresenta diversos minicase estruturados sobre ações destas empresas, o que coloca a sustentabilidade corporativa como tema estratégico.

Passar de um paradigma capitalista convencional para o sustentável, com base nos três pilares do *triple bottom line* – planeta, pessoas e lucro, envolve mudanças quanto ao mercado consumidor cada vez mais consciente e exigente, a incorporação de valores sociais e ambientais e não apenas os econômicos, maior transparência das ações sobre a comunidade que está inserida, o estabelecimento de parcerias que gerem valor para a sociedade, o que faz com que se leve em consideração a construção de um mundo à prova das gerações futuras e ter governança corporativa capaz de internalizar as demandas dos diversos *stakeholders*.

Os autores apresentam que na perspectiva corporativa, a gestão ambiental ocorre em três níveis: controle de poluição de seus resíduos (*compliance*), prevenção – empresa passa a ter processos mais limpos, ao invés de poluir e limpar a empresa passa a não poluir e, por fim, a análise de ciclo de vida do produto, quando a empresa passa a preocupar-se com seu produto desde a sua concepção ao seu descarte. O processo está relacionado a logística reversa, política nacional de sólidos e uma responsabilidade compartilhada com a população e o bom uso de seus produtos.

Quanto a responsabilidade social em ambientes corporativos (RSC), Carrol (1991) a descreveu como uma pirâmide de quatro dimensões: i) responsabilidade econômica da empresa com a sociedade de gerar lucros; ii) responsabilidade legal de seguir as regras do país onde está inserida, o que reflete na ética codificada; iii) responsabilidade ética local que significa atender as normas éticas e padrões

dos consumidores, funcionários, acionistas e comunidade, seguindo padrões de respeito e proteção moral dos *stakeholders*; iv) responsabilidade discricionária – empresa se engajar em atos ou programas que visam o bem-estar ou a boa-vontade humana.

Denominado como geração de valor para a empresa por meio de seus produtos e serviços, a vantagem competitiva emerge da redução de custos, aumento de produtividade e da geração de produtos de valor sob a perspectiva do tripé da sustentabilidade – ambiental, social e econômico. Já o tema da governança no âmbito da sustentabilidade preocupa-se com a transparência com que as empresas são geridas quanto ao senso de cidadania ecológica e social. A governança é vista como um conjunto de mecanismos complementares que visam a proteção dos direitos dos investidores e a redução do oportunismo administrativo.

No entanto, os bons preceitos da governança corporativa não alinham automaticamente as demandas de sustentabilidade e responsabilidade, é necessário que os interesses dos *stakeholders* e suas demandas também estejam coordenados. O caso da Kirin mostra como a adequação de sua governança para as práticas de sustentabilidade pode contribuir para imbuir a empresa neste paradigma e facilitar a interação da empresa com seus *stakeholders*. Este capítulo é encerrado com um estudo de caso sobre sustentabilidade na indústria de papel no Brasil e a importância dos investimentos em inovações sustentáveis para a estratégia da empresa.

O capítulo 11, economia da estratégia, discute qual estrutura de governança é eficiente para uma empresa. O capítulo recupera diversas teorias econômicas que respaldam a estratégia organizacional, em especial aquelas com base na crítica à teoria neoclássica, para explicar este processo. Entender as instituições, as regras do jogo e como elas impactam nas ações organizacionais, políticas, econômicas e sociais faz parte do âmbito da Nova Teoria Institucional e são as instituições que determinam as regras de competição e suas condições efetivas. Neste sentido, a competição é menos um resultado da ação das empresas e mais dos contextos institucionais e dos esforços para serem modificados. Assim, os aspectos microeconômicos considerados relevantes são: a forma como as transações são organizadas, seus custos e como isso impacta em seus arranjos organizacionais; a tecnologia não é o aspecto central da organização da firma, embora seja muito importante; o enfoque é nas falhas de mercado, ressaltando as diferentes formas institucionais que variam entre mercado (comprar), cooperação contratual (aliar-se) ou hierarquia (fazer).

A Teoria de Custos de Transação é apresentada e constitui o cerne deste debate. Por reunir diversos conceitos como racionalidade limitada, oportunismo, distinção de custos de produção x custos de transação, seleção adversa, risco moral, torna o capítulo denso, observa-se a complexidade conceitual teórica. A decisão estratégica de comprar, fazer ou aliar-se depende desta análise complexa que envolve o contexto organizacional e também setorial, o que elucida mais uma vez a importância dos elementos apresentados em capítulos anteriores, bem como o entendimento sobre as características das transações. O processo de internalização de atividades é o que culmina na decisão entre as estruturas de governança e esta pode se alterar ao longo do tempo conforme evolui a implementação

da estratégia ou ainda há algum choque de mercado. A literatura sobre este tema é extensa e o capítulo apenas traz os primeiros passos para um entendimento sobre os conceitos principais, em especial por ser considerada uma abordagem emergente. No entanto, a literatura é amplamente debatida e utilizada para estudos organizacionais e entendimento de evolução setorial em todo o mundo. Tal perspectiva mostra sua relevância e também perspectiva de evolução em casos brasileiros. O capítulo é encerrado com o estudo de caso da Myshoes que instiga o pensamento sobre as decisões futuras de expansão da empresa à luz desta teoria, bem como instiga como ela pode contribuir para o processo de internacionalização.

A estratégia empresarial apresenta um contexto que muitas vezes é negligenciado por não ser mercadológico e envolve *stakeholders* governamentais, grupos ativistas, cidadãos, organizações não governamentais (ONGs), além de outros atores. O estudo na administração de empresas destas relações estratégicas é o tema do capítulo 12 e é chamado de atividade política corporativa (APC). O capítulo apresenta fundamentalmente como as empresas exercem, de diferentes formas, influência sobre o governo, processos legislativos e regulatórios motivadas por propósitos que podem visar à promoção de interesses da sociedade, mas que estão mais relacionados aos interesses corporativos. O minicase da Vale e dos povos indígenas ilustra como os interesses são divergentes entre os dois lados e propõe um debate integrativo para os alunos, bem como os tipos de prejuízos que podem ocorrer caso a Vale realize alguma ação equivocada.

A prática ocorre como uma atividade cíclica, pois requer o constante movimento adaptativo de ambos os lados envolvidos. Ela pode ser exercida de maneira individual ou por grupos de interesse. O capítulo traz diferentes visões entre países, contextos de desenvolvimento e como esta atividade acontece. Seguindo por um panorama teórico-histórico entre 1993 e 2017, os autores elaboraram um *framework* analítico sobre este tema que envolve as diferentes estratégias, suas práticas táticas que envolvem desde informação, incentivo financeiro e construção de círculos eleitorais. O caso “Brasil e as regras para o uso de agrotóxicos”, um debate conhecido socialmente, abre o debate para os alunos para a discussão do *framework* e suas definições, proposto, e da APC no Brasil. O *framework* elaborado pelos autores pode ser considerado um avanço para a literatura e a compreensão desta atividade nas empresas, que causa polêmica entre as práticas corporativas.

## Discussão

Quando se analisa o conteúdo desta obra em relação ao repertório dos demais livros de estratégia de negócios disponíveis para o mercado brasileiro, pode-se verificar a existência de 4 *clusters*: livros estrangeiros traduzidos; livros estrangeiros traduzidos e que trazem casos brasileiros, contextualizando a realidade do país; livros do tipo “manuais” e livros escritos por autores brasileiros priorizando casos aplicados ao contexto nacional. Por serem diferenciados em relação ao contexto

trabalhado e formato de apresentação de seus conteúdos, diferentes públicos da administração estratégica são atendidos.

Nos dois primeiros grupos estão as obras de autores estrangeiros e que foram traduzidos para a língua portuguesa. Eles trazem para a nossa língua, livros clássicos, alguns deles já citados neste artigo, mas que não são aplicados à realidade brasileira, ou ainda não contemplam os paradigmas e fronteiras da administração estratégica dentro do arranjo da literatura. Um exemplo nesta categoria é o livro de Barney & Hesterly (2007) que foi traduzido para o português e contempla estudos de casos brasileiros cedidos pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

Livros denominados manuais tendem a apresentar o conteúdo de maneira mais esquemática e direta. Gestores podem os ter como guia em seu ambiente de trabalho, o que justifica a sua denominação. O livro “Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva” de Oliveira (2014) é um excelente exemplo deste grupo. Já o livro “Gestão Estratégica” de Serra et al. (2014) se parece muito com a obra em discussão. Os autores trazem uma proposta didática do conteúdo de administração estratégica e estudos de casos brasileiros, aproximando o conteúdo do livro com a realidade dos estudantes, sejam estes de graduação ou pós-graduação. Mesmo assim há um diferencial da obra em foco em relação a de Serra et al. (2014), que é o conteúdo denominado como Parte III, que traz a fronteira científica da administração estratégica com temas atuais como sustentabilidade empresarial, economia dos custos de transação e atividade política corporativa.

## Conclusão

O livro representa uma obra sobre estratégia que vai além de reunir as principais teorias que alunos de administração ou ainda áreas correlacionadas precisam entender. Ela transborda quanto a brasilidade que traz consigo ao mostrar a aplicabilidade na realidade brasileira, o que não é comumente encontrado em livros didáticos. Também excede quanto às expectativas ao trazer à luz teorias e paradigmas contemporâneos para o debate em sala de aula. Em especial, os últimos capítulos não se apresentam no âmbito da estratégia em muitos livros didáticos, mas fazem parte de disciplinas individuais devido sua relevância. Ao coordenar estes temas com a estratégia, o livro cumpre uma missão de aproximação da realidade dos estudantes contemporâneos e prover o entendimento, conexão de tais temáticas em esferas de tomada de decisão.

## Referências

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva* (M. Rosemberg, Trad.). Pearson.

- Bossidy, L., & Charan, R. (2003). *Desafio: fazer acontecer: a disciplina de execução nos negócios*. Elsevier.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American enterprise*. MIT Press.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52. <https://doi.org/10.2307/1251915>.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and Global Economy*. Addison-Wesley.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: text and cases edition*. Wiley.
- Hax, A., & Wilde II, D. (2001). *The Delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy*. Springer
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1) 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Organização orientada para a estratégia*. Elsevier.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Strategic Finance*, 87(4), 8-60.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia*. Bookman.
- Organização das Nações Unidas (2021). *Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)*. <https://odsbrasil.gov.br>.
- Oliveira, D. P. R (2014). *Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar* (9a ed.). Atlas.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência*. Campos.
- Rossi, R. M. (2008). *Método de análise interna das organizações: uma abordagem a partir da Resource-Advantage Theory* [Tese de Doutorado, Universidade Federal de São Carlos].
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, & A. P., & Torres, M.C. (2014). *Gestão Estratégica: conceitos e casos*. Atlas.
- Whittington, R. (2004). *O que é estratégia*. Thomson.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational contracting*. The Free Press.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *A disciplina dos líderes de mercado: escolha os seus clientes, concentre os seus esforços, domine o seu mercado*. Rocco.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207. <https://doi.org/10.2307/1880689>.