



Tendências Estratégicas e o Perfil do Gestor

Nadia Kassouf Pizzinatto (UNINOVE) nkp@merconet.com.br

Oswaldo Elias Farah (UNINOVE) ofarah@gmail.com

Andrea Kassouf Pizzinatto (FAAL) marketingandrea@yahoo.com.br

Nivaldo Kassouf Pizzinatto (NATURA) nivaldopizzinatto@natura.net

Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.3, Setembro / Dezembro – 2010

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/307>

©Copyright, 2010, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN: 1679-5350

©2010 - Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

Resumo

A velocidade das mudanças ambientais, em nível mundial, trazidas pelo fenômeno econômico da globalização vem sendo detectada por pesquisadores e analistas, e registrada na bibliografia, principalmente em Gestão Empresarial. As mudanças vêm exigindo das empresas a adoção de Estratégias com perfis semelhantes, as quais culminam, de tanto serem

adotadas, a tomar perfil de tendências na adoção de estratégias, podendo vir a ser paradigmas estratégicos da nova era competitiva que está sendo formada em nível mundial. As mudanças ambientais e os novos paradigmas estratégicos na gestão empresarial vem exigindo um novo perfil de Gestor, adequado ao novo cenário em formação. Resumidamente, o presente artigo propôs-se a apresentar tendências nos paradigmas de estratégias que vem sendo assumidas por empresas brasileiras e internacionais diante de um cenário globalizado, de uma economia rápida e veloz. O artigo procura mostrar, também, o perfil do novo gestor que será exigido pelas organizações diante da nova ordem e dos novos modelos de estratégias propostos.

Palavras- Chave : marketing, estratégias, cenários, perfil de gestor



Abstract

Globalization has increased the pace of business environment changes. This phenomenon has been registered by several analysts and researchers on current Business Management bibliography. These changes require companies to adopt some common strategies that may be gathered as new strategic paradigms. Environmental changes and strategic paradigms also require a new management profile to comply with this new scenario. This paper presents common tendencies on strategic paradigms that Brazilian and international companies are adopting to face this globalized, fast-changing scenario. The paper also presents new management profiles that companies will demand to pose this new world order and the new strategic paradigms.

Key words: marketing, strategy, scenarios, management profile

1- INTRODUÇÃO

O novo milênio chega trazendo alterações no cenário competitivo, refletidas no perfil das estratégias empresariais e no mercado consumidor: globalização, acirramento da concorrência, efeito-aceleração e economia rápida, de Toffler (1983), são algumas das mudanças constatadas na análise ambiental, realizada via Pesquisa Exploratória em dados secundários. Tais alterações vêm tornando o gerenciamento do tempo e da informação os fatores críticos de sucesso para as organizações, que atendem, no mundo moderno, a um mercado consumidor mais seletivo e exigente, com tendência a compor famílias menores, com maior renda familiar e menos tempo a dispor no processo decisório de compras. Um mercado que exige inovações nas políticas estratégicas - de Marketing ou Administrativas- para os negócios, no sentido de voltar a empresa para o mercado de forma holística, isto é,

envolvendo todos os elementos do Sistema Mercadológico, buscando dotá-los da qualidade e agilidade exigidas pelos clientes. Concorrem para isso novos paradigmas estratégicos, alavancados em novas tecnologias dentro e fora da cadeia competitiva em que as organizações se inserem. Como tais, a pesquisa apontou: *Just in Time* (respeito aos prazos acertados), Virtualidade (queda dos muros organizacionais), a Terceirização (repasso de atividades ou serviços a terceiros), *Outsourcing* (subcontratação de companhias externas para ações específicas), Conectividade, (Estratégias de Parcerias, Integração, Redes de Relacionamento, Coopetição). Os novos paradigmas estratégicos são exemplificados, ainda em Pesquisa via Estudo Exploratório, com dados secundários e em diversas organizações: Motorola, GE, Coca-Cola, Caterpillar, Votorantim, Aprilia, Benetton, Cisco, Nike, Mathew Bender, dentre outras. Entretanto, empresas dependem de pessoas, ou seja, as organizações necessitam de gestores competentes e com perfil adequado à definição e implantação de estratégias mercadológicas de sucesso. Este trabalho retrata o novo cenário competitivo, o novo perfil das estratégias empresariais (mercadológicas e outras) e pincela as características do perfil dos administradores exigido pelas organizações no novo milênio, para o sucesso das estratégias adotadas.

1.1- Metodologia do Estudo

O artigo foi elaborado a partir de pesquisa desenvolvida através de Estudo Exploratório, (Mattar, 1996) em suas diversas fontes de informação: primeiramente, através de dados secundários, foi realizada a pesquisa sobre estratégias e o cenário ambiental; em seguida, foram coletados os exemplos de estratégias adotadas por empresas, tanto brasileiras quanto multinacionais. Nesse processo, o Estudo Exploratório baseou-se também em pesquisa por observação (visita “in loco”) (Votorantim, por exemplo) levantamento de experiências de profissionais vinculados a algumas empresas, (Abrange, por exemplo) dados secundários (artigos em jornais e revistas). Assim foi levantado um elenco de estratégias que vem sendo adotadas, tendendo ao perfil de paradigmas para as empresas nacionais e multinacionais pesquisadas. Com base nas estratégias levantadas e no cenário traçado, o artigo identifica as alterações no perfil de atuação do gestor que deverá sugerir-las ou até mesmo implantá-las.

2- A NOVA ERA COMPETITIVA: CARACTERÍSTICAS

A globalização é um dos fenômenos econômicos que vem servindo de cenário global a todas as demais mudanças. Na verdade, Naisbitt; Aburdene (1990, p.17-258) consideram a

Globalização dos mercados como um processo de expansão econômica, que vem possibilitando que países saiam “da obscuridade de uma economia agrícola para o primeiro plano mundial em pouquíssimo tempo, alavancados por atividades focalizadas em alta tecnologia...”

Obviamente que a interpenetração comercial trazida pela expansão dos negócios internacionais vem trazendo aumento da competição mundial. Isso vem se materializando com uma maior diversidade de produtos / serviços à disposição do mercado, exatamente pela identificação de mercados altamente segmentados e interpenetrados, explicam Hitt, Ireland & Hoskisson. (2001, p.13-14). Antes, por exemplo, falava-se em materiais esportivos. Atualmente, há os materiais esportivos voltados aos esportes tradicionais e aos esportes vinculados à aventura, aos vinculados à ecologia, e dentro de cada um deles há segmentos específicos: caminhadas, *trekking*, *rappel*, *canyoning*, etc. A grande oferta de produtos leva o consumidor a ter pouca nitidez na distinção entre eles. Isso é muito evidente principalmente no setor dos telefones celulares, em que o consumidor é bombardeado com as maravilhas de um Nokia 2100, mas não consegue decidir entre ele e um Siemens A450, um Motorola C333, um Siemens M50, um Siemens C55, um Sony Erickson T600, um Sony Erickson T681 ou um Motorola V66, só para exemplificar. (Jornal da Tarde, anúncio, 13.08.2003, caderno C, p.1.)

Como a mídia tradicional não consegue comunicar, pois há excesso de ruído e concorrência com a TV aberta e a Mídia Global, os produtos são levados a ter um ciclo de vida acelerado, cada vez mais curto, com rápida obsolescência.

Dada toda essa imprevisibilidade no ambiente de negócios, as empresas, por determinado espaço de tempo, passaram por um processo de reestruturação no tamanho das organizações, denominado Reengenharia.

Todas essas mudanças ocorrem no que Toffler (1983) denomina a *economia rápida*, mediante um *efeito- aceleração*, em que a riqueza é monitorada no momento em que é criada, através de sistemas informatizados de controle de estoques, códigos de barras, leitoras óticas, caixas eletrônicos. Num sistema como este em que uma venda efetuada num grande atacadista é registrada e instantaneamente acusa-se baixa no estoque, ao mesmo tempo em que se inicia um processo de compras e reposição e se calcula o lucro da operação, o tempo e o controle da informação surgem como os fatores mais importantes tanto para organizações como para pessoas, explicam Naisbitt & Aburdene (1990, p.17 a 258). Sim, também para as pessoas, dado que, com o fenômeno popularmente denominado “*a propagação do batom*”, as mulheres adentraram ao mercado de trabalho, implicando no aumento da renda familiar,

porém diminuindo o tamanho das famílias. Assim, também as pessoas estão mais ocupadas, sem tempo e também vivenciam os efeitos da sociedade da era da informação. Positivamente, esta sociedade abre as portas do conhecimento para a medicina preventiva, para os direitos do cidadão que pleiteia junto aos governos melhores condições de saneamento básico, de forma que está ocorrendo em nível mundial a inversão do peso dos segmentos etários na sociedade o segmento do “gray power” surge como o novo alvo para empresas de turismo, indústrias de produtos de higiene, laboratórios, educação, etc.). Com todas estas mudanças ambientais, fica evidente a importância do S.I.M. -Sistema de Informações em Marketing- como fator crítico de sucesso para as organizações sobreviverem e terem condições de competitividade nesta nova era competitiva. Com base em sistemas computadorizados atualizados, é possível às empresas praticarem o Marketing de data-base, ou seja, o Marketing com base em Banco de dados dos clientes em seus diversos segmentos, possibilitando ações pró-ativas junto ao mercado. (Pizzinatto,1996)

Em resumo, o que mudou na competição foi o ritmo das mudanças, cada vez mais veloz, e a transitoriedade do sucesso no desempenho organizacional, exigindo, segundo Hitt, Ireland & Hoskisson (2001, p.9), a adoção de estratégias “fortes e adequadamente formuladas”, baseadas na “maximização da satisfação do cliente” e de sua “fidelidade”.

3- ESTRATÉGIAS: CONCEITOS

Estratégia, palavra grega antiga, significa “arte do general”. São formas alternativas de atingir objetivos. Ferrell et al (2000, p. 19-20), posicionam-nas no processo de Planejamento Estratégico das Organizações:

“ o processo de planejamento estratégico de mercado inclui a identificação ou estabelecimento da missão e das metas organizacionais, a estratégia corporativa, as metas e os objetivos de marketing, a estratégia de marketing e finalmente um plano de marketing. O processo começa com uma análise em profundidade dos ambientes interno e externo da organização. Essa análise ajuda o planejador a determinar as forças e fraquezas internas da organização e identificar as oportunidades e ameaças externas. Baseada em um exame exaustivo desses assuntos ambientais relevantes, a empresa, a seguir, estabelece sua missão, metas e objetivos organizacionais, as estratégias funcionais, a implementação e a avaliação e controle, bem como “a seleção de mercados-alvos e criação e manutenção de apropriado composto mercadológico.”

Como se vê, a análise do meio ambiente é de suma importância no planejamento estratégico, daí ter-se iniciado o presente trabalho com uma análise da nova era competitiva, como pano de fundo para o estudo de Estratégias.

Mas uma estratégia também interliga mercados e composto de marketing. Nas palavras de McCarthy; Perreault (1997, p.29) “uma Estratégia de Marketing especifica um mercado-alvo e um composto de marketing relacionado. Trata-se do que a empresa fará em algum mercado, inter-relacionando o Mercado-alvo- consumidores que uma empresa deseja atrair e o composto de Marketing (as variáveis controláveis que a empresa combina para satisfazer esse grupo-alvo).” A satisfação dos clientes passa pela identificação de quais fatores representam adição de valor ao produto. Ainda segundo os autores, “valor refere-se às percepções dos consumidores sobre os benefícios obtidos pelo uso do produto e os custos e riscos associados à sua aquisição. Os benefícios consistem em qualidade, serviço e atendimento de necessidades, enquanto os custos de oportunidade e avaliação subjetiva global do risco, além do preço monetário do produto, são os riscos associados à aquisição. É importante notar que os consumidores valorizam itens diferentes: alguns buscam serviços personalizados, outros preços baixos, atendimento, pontualidade de entregas, etc., tomando decisões baseados no seu próprio conceito de valor.

Ao focar o valor, os gestores tem maior probabilidade de atingir os objetivos de marketing. Adicionar valor ao produto leva uma organização a ser “verdadeiramente orientada para o consumidor”, especificam Ferrell et al (2000, p.267); os autores reforçam que, para tanto, “a empresa deve focar a criação de trocas satisfatórias que proporcionem valor, tanto para compradores como para vendedores”, bem como “conceber linhas não autoritárias de conduta, o que pressupõe *transparência e respeito*.

As estratégias podem, ainda, ser de enquadradas em diversos tipos; dentre eles, Porter (in Kotler, 2000,p.102) identifica três em especial: Foco (concentração em um ou mais segmentos); Diferenciação (desempenho melhor no produto, em área valorizada pelo cliente); ou Liderança total em custos (pesquisa para diminuição dos custos, de forma a ter preços competitivos). Ferrel et al (2000, p. 72) ainda afirmam que para serem bem-sucedidas as empresas devem ter condições de implementar três estratégias para obter vantagem competitiva: Excelência Operacional, Liderança de Produto, e Intimidade com o consumidor. Churchill (2000), denominaria esta última de Estratégia de Marketing de Valor. Implica em identificar fatores que tenham significado para os clientes e adicioná-los à venda de um produto ou serviço, ao qual se agrega valor. Por exemplo, monitores em restaurantes, distraindo filhos de clientes, em parques de diversão especialmente instalados para que os pais possam tomar suas refeições calmamente e sem preocupações. A intimidade também pode significar o conhecimento profundo do cliente no tocante aos seus hábitos de compra e outros indicativos, o que exige um Banco de Dados, ou o Marketing de Data Base.

As estratégias, de forma geral, também podem ser associadas às diversas áreas da organização. Nas palavras de Ferrell et al (2000, p.22) ...“o Planejamento Estratégico leva em consideração não somente a área de marketing, mas também todos os aspectos funcionais de uma empresa que deve ser coordenada pela alta administração, incluindo as áreas de produção/operações, finanças, administração de recursos humanos, contabilidade e pesquisa e desenvolvimento”. Reforça, ainda, sua importância, ao afirmar: “todas as organizações necessitam de uma estratégia corporativa, o esquema central ou os meios de utilizar e integrar os recursos das áreas de produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, e marketing para conduzir a missão da organização e atingir as metas e objetivos desejados.”

Assim, por exemplo, as Estratégias da área de logística, são definidas com três objetivos: “redução de custo, redução de capital e melhorias no serviço”. As estratégias dessa área que buscam melhorias no serviço, para serem eficazes, devem ser desenvolvidas “em contraste com os fornecidos pela concorrência, orienta Ballou (1999, p.40/41). Podem, ainda, ser vinculadas ao Produto, aos Preços, ao Sistema de Distribuição, ao Esforço promocional das organizações, ao Relacionamento com clientes; podem visar unicamente adicionar valor ao produto vendido ou melhorar a imagem organizacional (KOTLER, 2000)

Além de todas as estratégias citadas, diversas outras vem sendo adotadas, no cenário previamente descrito, com tendência a se tornar paradigmas na gestão organizacional. Sobre elas se discorre a seguir, buscando associar a tipologia dos paradigmas estratégicos identificados com os respectivos exemplos pesquisados.

4- TENDÊNCIAS ESTRATÉGICAS NO NOVO CENÁRIO: TIPOLOGIA E CASOS

Sempre com a preocupação de identificar estratégias que levem ao atendimento das expectativas dos clientes e de sua fidelização, mas sem firmar-se apenas na área de marketing, mas também identificando o uso dado termo “Estratégia” nas demais áreas da organização, foi levantada a tipologia de diversos paradigmas estratégicos a seguir apresentados, seguidos de exemplos levantados via experiência de profissionais consultados e na pesquisa bibliográfica realizada.

4.1- Aceleração do Sistema de Produção e Entrega

No cenário descrito, a agilidade empresarial passa a ser mais uma estratégia para atender às expectativas de organizações que vivem a economia rápida preconizada por Alvin Toffler, acima citada, e que atendem a clientes cujo fator de decisão na seleção de

fornecedores é a economia de tempo que eles lhes proporcionam.

O *Just in time*- termo que significa “*na hora certa*”- , é definido por Bowersox & Clox, (2001, p.326) como “ *o método japonês de administração de materiais que procura organizar as entregas de fornecedores nas datas em que os materiais são necessários nas linhas de produção, visando alcançar investimento zero em estoques ociosos.*” Dessa terminologia inicial, proliferou o termo “*just in time delivery*” em diversos setores da economia, principalmente no setor de alimentação fora do lar, referindo-se à entrega “na hora” de alimentos prontos (pizzas, sanduíches, etc...). Empresas como China in Box, Habib’s, apóiam-se em Telemarketing para implementar a rapidez na venda e entrega de seus produtos. Essa tendência vem somar a outras já citadas, como código de barras na identificação de produtos permitem agilidade no sistema de controle de estoques e vendas, informadores automáticos em bancos permitem o acesso rápido à situação financeira dos clientes, retratando a estratégia supra citada de buscar a agilização do sistema de produção e entrega, em resposta às necessidades de uma sociedade organizacional inserida numa “economia rápida”, cita Pizzinatto (1996), e exemplifica: no Marketing industrial, a Motorola reduziu o tempo de produção de paginadores eletrônicos, de 3 semanas para 2 horas; a GE fez o mesmo em relação aos circuitos industriais, reduzindo o tempo de entrega de 3 semanas para 3 dias

4.2-Virtualidade

Segundo Vassalo, (2001, p.2), “ as organizações bem-sucedidas daqui serão aquelas que conseguirem acabar com as fronteiras que separam pessoas, tarefas e lugares”.

Em outras palavras, aquelas que concretizarem a demolição e a permeabilidade das fronteiras empresariais, praticam o que se poderia denominar a Estratégia da “Virtualidade”. Essa estratégia implica em derrubar os muros empresariais também no tocante ao conceito de loja, assumindo o comércio virtual, ou *e-commerce*.

São estratégias apresentadas a seguir, sob diferentes categorias.

4.2.1- Terceirização

O significado da palavra terceirização, para Jones; George (2008) “envolve contratar outra empresa, normalmente em um país de baixo custo, para que esta desempenhe uma atividade realizada anteriormente pela própria organização, como a produção ou marketing. Passar a terceiros setores da organização é uma Estratégia que na verdade representa assumir a Estratégia de Foco, de Michael Porter, (in Kotler, 2000,p.102) por permitir à empresa a

concentração em seu “*core business*”. Implica também em outra estratégia, a da Parceria. Mas muitos, como Alvarez (1996, p.2) a consideram “um movimento na direção de um novo modelo de gestão.”

Hitt, Ireland & Hoskisson .” (2001, p.127) visualizam-na como “ a compra de uma atividade capaz de gerar valor de um fornecedor externo”.

A Natura Cosméticos, por exemplo, com fábrica localizada em Cajamar (São Paulo), terceiriza desde o setor de segurança até a jardinagem, a produção de embalagens, o “*call center*”, o Departamento do Pessoal, o restaurante, a limpeza.

As butiques Guess e Gloria Vanderbilt, marcas famosas em roupas no Brasil, terceirizaram a produção de seus estoques às Indústrias Guadalajara, em Teresina, Piauí.

A Cisco, empresa de equipamentos de telecomunicações, tem sua produção terceirizada; realiza 85% das vendas na Internet e com isso, seu foco se concentra na coordenação tecnológica e no marketing da empresa.

A Nike, famosa indústria de calçados esportivos, apenas coordena a produção em fábricas associadas de tênis, adotando a estratégia de foco na construção da marca e escalonamento da distribuição. Empresas italianas, como a Aprilia (motos), Benetton, Gucci (roupas) terceirizam para pequenas empresas familiares a produção de seus produtos.

Enfim, nas palavras de Pagnoncelli (1993), há que se agir, na implantação da estratégia de terceirização, no sentido de tornar o fornecedor um parceiro.

4.2.2 Outsourcing

Muito semelhante à Terceirização, o *Outsourcing* é Estratégia que visa a racionalização de processos e a redução de custos; na verdade, é outro exemplo de queda de barreiras, de Virtualidade. A estratégia implica em transformar uma empresa externa em um departamento *dentro da empresa- cliente*, enquanto a terceirização ocorre nas instalações da empresa contratada. Ela permite, segundo Capon; Hulbert,(2007), “ aumentar a produtividade, competência funcional e de flexibilidade e reduzir os custos fixos”. Segundo os autores, “muitas empresas terceirizam seus principais centros de dados e outros processos de negócios para empresas como IBM, HP e Accenture “ e outros “praticam o *outsourcing* no desenvolvimento de *software*, recursos humanos e contabilidade e *call centers* para a Índia”.

Exemplo desta prática, a Abrange Logística, localizada em Piracicaba-S.Paulo, presta serviços a diversas empresas, atuando dentro de suas instalações. Dentro das instalações da Caterpillar, por exemplo, efetua o controle dos estoques da empresa-cliente; já para a Coca-Cola, controla a estocagem de matéria prima(açúcar); para a Votorantim - VCP- (produtora

de papéis) realiza o enlonamento de caminhões, mantendo funcionários que enlonam os caminhões de diversas transportadoras que prestam serviços para a indústria de celulose e papel; por fim, nas instalações da Delphi, providencia a estocagem e o abastecimento da linha de produção.

4.2.3- E- commerce

Nas palavras de Hitt, Ireland & Hoskisson, “ o comércio eletrônico está modificando as práticas de administração estratégica” (2001,p.5). No Brasil e no mundo, os mais diversos setores comunicam-se com seu público alvo via internet. Desde o comércio das Lojas Americanas, até agências de turismo, todo o sistema hoteleiro, indústrias de cosméticos. (Natura, Boticário) até indústrias de alimentação (Nestlé e outras) e toda a indústria de entretenimento televisiva mantém “*home pages*” por meio das quais mantém a comunicação eletrônica com seus mercados. A Rede Globo de Televisão mantém, inclusive, endereços eletrônicos para os programas que incluem a participação do público.

4.3- Economias em infraestruturas e aumento de eficiência (Liderança em custos)

Enquadrada na estratégia de liderança de custo, de Michael Porter, (in Kotler, 2000,p.102) anteriormente citada, reconhecem-se algumas estratégias como a da Livraria virtual Borders, que apenas efetua a impressão dos livros na hora do pedido, mantendo apenas as capas. Da mesma forma, a Editora Mathew Bender- venda parcial do conteúdo de enciclopédias pela Internet.

4.4 - Conectividade

A Conectividade, que engloba as Estratégias de Rede, congrega estratégias de Parcerias, Integração, Redes, etc... Hitt, Ireland & Hoskisson (2001,p. 384) definem-nas como “ações relacionadas à aliança, postas em prática por um grupo de firmas inter-relacionadas e comparáveis para servir aos interesses comuns de todos os sócios”, objetivando aumentar “ o desempenho da própria rede de alianças”. A seguir, exemplos de cada tipo de estratégia desta categoria.

4.4.1- Parcerias

Nas palavras de Alvarez, (1996, p.4), o estímulo á adoção de estratégias de Parcerias “é condição para a transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão”.

Como exemplos de parcerias podem ser citados :

- a) Programa Embratel Smiles – os clientes Embratel acumulam bônus de 1000 milhas Varig ; além disso, os clientes sabem que estão contribuindo para o Instituto Ayrton Senna (beneficente), a cada chamada, o que agrega valor ao serviço prestado , na ótica do cliente;
- b) Já a Varig oferece um atrativo para que as pessoas naveguem por seu site, instituindo um concurso pelo qual podem ganhar hospedagem no Hotel Tropical Bahia. O hotel cede a estadia aos vencedores e em troca tem sua imagem amplamente divulgada junto aos clientes da companhia aérea.
- c) a Central de Intercâmbio é uma empresa que vende pacotes a pessoas interessadas em estudar inglês. A World Wide é uma escola da Nova Zelândia para estudantes da língua inglesa. Nos “ sites” de ambas, vê-se a CI oferecendo o pacote de estudos da WW e a WW , em seu “*site*”, indica a CI como uma das empresas parceiras credenciadas.

4.5.2 - Keiretsu : “união sem cabeça”

Keiretsu “é um termo japonês que em português significa fileiras econômicas .Designa um modelo empresarial onde há uma coalizão de empresas unidas por certos interesses econômicos,” explica Nunes (2007). É a estratégia de empresas que possuem parcelas umas das outras e /ou trabalham juntas de vários modos. Por ex., pode-se citar a Coca-Cola , que mantém a participação acionária nas suas engarrafadoras.

4.5.3 - Coopetição (cooperação + competição)

Segundo Cohen (1999), a coopetição é um termo que implica na parceria inclusive com a concorrência. Daí a junção de cooperação com a competição. Pequenos empresários associam-se para obter economias nas compras, buscando a estratégia de liderança em custos, de Michael Porter (in Kotler, 2000,p.102). Assim, ganham poder de barganha. Por exemplo, a Rede Farmais é uma associação de pequenos empreendimentos farmacêuticos para compras. Da mesma forma, a Servebem é uma rede de supermercados, apenas no tocante às compras: a propriedade dos estabelecimentos ainda é individual, de cada proprietário.

Outro exemplo de coopetição é dado na indústria de cigarros, em que a Philips Morris e a Souza Cruz se associam para racionalizar o custo de transporte para pequenas cidades, onde o volume de compra unitário é menor, pelos clientes, que são pequenos bares, por exemplo.

As companhias aéreas associam-se no tocante ao aceite de endossos de passagens, de forma a facilitar a vida dos passageiros e a diminuir os espaços vazios nos vôos.

4.6- Transparência

Mais que uma estratégia, é um fator que deve fazer parte da cultura organizacional. Na era da Internet, dos *e-mails* que valem como documentos, as parcerias, as terceirizações, as estratégias de adição de valor à venda de um produto, e as demais estratégias preconizadas somente serão concretizadas se as ações empresariais forem transparentes e de respeito com todos os seus “*stakeholders*” (públicos com os quais a empresa mantém contato).

5- O NOVO PERFIL DO GESTOR

Todo o exposto sugere as seguintes características para o perfil do gestor na nova era competitiva descrita, em função das estratégias levantadas:

5.1- Liderança

Nas palavras de Jones;George (2008) a Liderança “ é o processo pelo qual uma pessoa exerce influência sobre outras pessoas e inspira, motiva e dirige suas atividades para ajudar a atingir os objetivos de grupo e organizacionais.”Deve ser adequada à cultura, ao negócio, ao mercado.

5.2- Capacidade de Gerenciar talentos

A adoção de estratégias do tipo da Virtualidade, pode exigir profissionais competentes em várias áreas. Isso implica em lideranças capazes de destruir barreiras, articular a vontade do grupo, moldá-la para fins construtivos. Segundo Cohen, (1999, p.145) algumas características de liderança, exigem que o executivo seja :

- a) facilitador, ou seja, ter capacidade de induzir a equipe à discussão, de ajudar as pessoas a identificar seus valores e interesses;
- b) avaliador: socializa a avaliação e sugere ações para melhoria do desempenho;
- c) vidente: no sentido de ter visão sistêmica sobre a organização, a indústria, as

tendências, a direção estratégica da empresa;

- d) conselheiro: associa os objetivos do corpo social aos objetivos da organização, apoiando na identificação de metas de carreira e realização pessoal;
- e) possibilitador: facilita contatos para desenvolver planos de ação.

5.3- Capacidade de Avaliar intenções : visão

Se somente sobreviverem empresas capazes de criar intimidade com os clientes, empresas que souberem desenvolver parcerias que representem valor para ambos os parceiros, o líder da nova era deverá ser capaz de identificar quais os fatores críticos para criação de valor no longo prazo .

5.4- Pensamento Sistêmico

A proposta de que o novo gestor deva ter pensamento sistêmico, ou seja, de que deva relacionar todas as áreas da empresa e o ambiente extra-organizacional, deriva, segundo Jones; George (2008, p. 64), da visão desenvolvida por Daniel Katz, Roberth Khan e James Thompson, sobre como uma organização é afetada por seu ambiente externo. Nas palavras dos autores, “esses teóricos viam a organização como um sistema aberto- um sistema que toma recursos de seu ambiente externo e converte ou transforma-os em bens e serviços que são devolvidos para aquele ambiente, onde são comprados pelos clientes”.

A assunção do pensamento sistêmico contribui , segundo Kanter, (1998), para que o gestor possa :

- a) imaginar possibilidades fora das categorias convencionais
- b) vislumbrar ações extra-fronteiras empresariais
- c) fazer novas conexões
- d) inventar novas combinações .

5.5- Padrões de comportamento: respeito

A nova era exige transparência, ações publicáveis. Assim, as ações do novo gestor deverão ser de total respeito por sócios, subordinados, clientes, fornecedores, propagando este princípio na cultura empresarial.

5.6- Ser promotor de mudanças

O planejamento e a implementação de quaisquer estratégias, dentre as citadas, exige a promoção de mudanças, por vezes até culturas, dentro das organizações. Cabe ao gestor ter

essa característica em seu perfil, para possibilitar a implantação das estratégias exigidas na nova era.

5.7- Gestor da própria carreira

A nova era é de incertezas e mudanças, não somente para as empresas, mas também para os profissionais da administração e de outras áreas também.

Está-se assistindo ao fim da era do emprego e ao início da empregabilidade, em que as pessoas assumem tarefas, findas as quais procuram por outra organização onde possam apresentar suas aptidões, que lhes dão empregabilidade.

O gestor da nova era deve aprender a ser gestor da própria carreira, devendo estar ciente, inclusive, que lhe cabe preparar sua segunda carreira, após a aposentadoria.

O Quadro 1, a seguir, sintetiza à esquerda, as tendências estratégicas apresentadas e, à direita, uma proposta das características do perfil do gestor necessárias à materialização das estratégias discutidas no presente estudo.

| Estratégia Organizacional | Perfil da Liderança |
|---|--|
| 1-Aceleração do Sistema de Produção e Entrega | Capacidade de gerenciar talentos Capacidade de Promover Mudanças Inteligência + Visão Sistêmica: empresa e ambiente extra-organizacional. |
| 2-Virtualidade: Terceirização Outsourcing Economia em infra-estrutura e aumento de eficiência; Migração do produto para o relacionamento. Transparência: -endomarketing -marketing cultural -marketing verde... | Inteligência + Visão Sistêmica: empresa e ambiente extra-organizacional. Capacidade de Promover Mudanças Capacidade de avaliar intenções + fatores críticos p/ criação de valor no longo prazo ? Padrões de comportamento : Respeito Responsabilidade social |

| | |
|--|---|
| 3- <i>Conectividade:</i> - Keiretsu, Coopetição | Capacidade de Organizar projetos sequenciais com parceiros diversos |
| 4- <i>Capacidade de Adaptação (a novos cenários)</i> | Visão Sistêmica : áreas da empresa e ambiente extra-organizacional. Ser Gestor da Própria Carreira |
| 5- <i>Consciência</i> | Cultura organizacional |
| 6- <i>Inovação x Foco</i> | Espírito Empreendedor, Visão sistêmica Apoio à liberdade criativa |

Quadro 1- Estratégias Organizacionais e Perfis de Liderança

Fonte: organizado pelos autores, a partir da pesquisa realizada.

6-CONCLUSÕES

A nova era traz mudanças constantes no meio ambiente, com imprevisibilidade ao mundo dos negócios.

As empresas procuram adaptar-se de todas as formas, buscando a competitividade. Antes advinda do investimento na qualidade, seguindo as recomendações das ISO 9000, a competitividade passou a ser buscada via construção de relacionamentos, Analisando sob a ótica mercadológica, pode-se dizer que de uma visão praticamente operacional, que definia o marketing como “o desempenho de atividades comerciais que direcionam o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário” as organizações estão assumindo uma gestão com ênfase no relacionamento e no foco no cliente. (PIZZINATTO et al, 2005, p.1-20)

Confirmando o exposto, diversas estratégias foram identificadas, mas por trás das estratégias de parceria, virtualidade, racionalização, redução dos custos e outras, emerge como o verdadeiro objetivo final a busca da competitividade por meio do atendimento das expectativas dos clientes, seja superando prazos de entrega da concorrência, seja com oferta de prazos menores, seja pela assunção de preços mais competitivos.

Nesse cenário, o novo gestor surge como o empreendedor, capaz de promover mudanças, buscar associações e parcerias, identificar itens que adicionem valor aos produtos, mas que principalmente, identifique, na adoção das estratégias, quais são os valores a preservar tanto para a organização como para conquistar e manter o respeito e a fidelidade dos clientes, fornecedores e distribuidores da organização.

Emergem, em decorrência: a) a transparência como pano de fundo nas ações empresariais; b) o respeito ao ser humano e c) o respeito à ética nas negociações.

Porém, este é apenas um estudo exploratório, um ensaio: dentro do perfil da nova era, em que tudo é mutante, novas tendências estratégicas e de perfis de gestores podem estar surgindo neste mesmo momento, exigindo novas pesquisas. Provavelmente, as tendências estratégicas apontadas possam ser confirmadas ou alteradas, no desenvolvimento de um Estudo Descritivo mais aprofundado sobre o assunto. Algumas tendências podem, por exemplo, ser únicas de determinado setor (indústria, comércio, serviços), ou comuns a todos. A investigação pode abrir campo de pesquisa relativo ao perfil do gestor, em função da migração da ênfase no produto e na qualidade para a ênfase no cliente e nos relacionamentos.

Este trabalho buscou apenas levantar as hipóteses iniciais a respeito, como ponto de partida para a atualização futura do estudo das estratégias empresariais.

7-BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, M.S.B. *Terceirização: parceria e qualidade*. Rio de Janeiro: Campus, 1996, 109p.
- ASHKENAS RON, ULRICH DAVE, JICK TODD & KERR STEVE, *The Boundryless Organization*, in VASSALLO, C. *O futuro mora aqui*. Revista Exame, ed. 734, p.36-54, 21 fev 2001.
- BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1999, 532p.
- BOWERSOX, Donald, & CLOSS, David J. *Logística Empresarial- o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2001, 594p.
- CAPON, Noel; HULBERT, James Mac. *Managing Marketing in the 21st Century Developing & Implementing the Market Strategy*. Nova Iorque: Wessex Inc, 2007.
- COHEN, David. *O líder que serve*. Revista Exame, fasc.VII, jan.2000
- CHURCHILL Jr .,G. A. , & PETER, J.P., *Marketing- criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, .2000.
- FERRELL, O . C.; HARTLINE, M.D., LUCAS, G.H., & LUCK, D. *Estratégia de Marketing*. São Paulo:Atlas, 2000, 306 p.
- JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. *Administração Contemporânea*. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008, 778 p.
- MATTAR, F.N.. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo : Atlas, 1996.
- McCARTHY, E.J., & PERREAULT Jr., W.D., *Marketing Essencial*. São Paulo: Atlas, 1997, 397p.

- HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, & HOSKISSON, Robert E., *Strategic Management- competitiveness and globalization*.EUA: SouthWestern College Publishing, 4th edition, 2001.
- JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M., *Administração Contemporânea*. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008, 778 p.
- KANTER, Rosabeth M., Harvard B.School, in Revista Exame, *A empresa do novo milênio*, v.VII,1999.)
- KOTLER, P., *Marketing Management:millenium edition* Prentice-Hall, 2000.
- _____, *Marketing para o século XXI*, São Paulo: Futura, 1999.
- MATTAR, F.N.. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo : Atlas, 1996.
- MICHAELLIS, *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. São Paulo: Cia. Melhoramentos, 1998.
- MOORE, James. *O Fim da concorrência*. São Paulo: Futura, 1^a. edição.
- NAISBITT, John; ABURDENE, Patrícia.*Megatrends 2000- Dez Novas Tendencias de Transformação da Sociedade EUA: Amana- Key*, 1990.
- NUNES, Paulo. <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/keiretsu.htm>, 2007, acesso em 30.11.2010
- PAGNONCELLI, d. *Terceirização e Parceirização*.Rio de Janeiro: SNEL, 1993.
- PIZZINATTO, Nadia Kassouf, *Planejamento de Marketing e Mídia*.Unimep.Piracicaba, 1996.
- PIZZINATTO, Nadia Kassouf (org) et al, *Marketing focado na cadeia de clientes*. São Paulo: Atlas, 2005.
- TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. 13^a ed. Rio de Janeiro: Record, 1983.
- VASSALLO, C. *O futuro mora aqui*. Exame, ed. 734, p.36-54, 21 fev 2001
- WEBSTER´S NEW EXPLORER DICTIONARY.Springfield, Massachussets: Federal Street Press, 1999, 687p.

Artigo recebido em: 20/08/2010

Artigo aprovado em: 03/12/2010