



RESENHA DO LIVRO - O DILEMA DO CRESCIMENTO

JÚLIO CÉSAR AMORIM CASTRO

Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG)

Email: juliocesarmetal@yahoo.com.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2877-3614>

1 Introdução

O livro “O dilema do crescimento: construir, tomar emprestado ou comprar: qual a melhor decisão estratégica para crescer e inovar” foi lançado em 2012 e traduzido para o português no ano de 2013 por Alessandra Mussi. Escrito por dois famosos professores e pesquisadores universitários, da área de estratégia: Laurence Capron e Will Mitchel. Essa obra se baseia em duas décadas de ampla pesquisa em empresas de diversos setores, como: telecomunicações, indústria farmacêutica, fornecedores de peças automotivas, setor bancário e e-commerce.

O objetivo do livro é o de apresentar estratégias sobre como criar um novo negócio e qual caminho seguir ao buscar oportunidades de crescimento, seja de forma individual ou relacional. Diversas empresas são muito boas em identificar quais recursos precisam, mas poucas sabem decidir o melhor para si. É baseado nisso, e em responder a dúvidas sobre qual estratégia crescer, que esse livro pesquisa se mostra necessário para a gestão moderna.

Existe uma “armadilha de implantação” dessas estratégias de crescimento de modo que, as empresas que sabem selecionar os caminhos certos para adquirirem novos recursos ganham vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Os executivos precisam prestar atenção especial ao trabalho que procede a implantação dos processos de estratégia e selecionar a melhor maneira de obter novos recursos; é sobre isso que dispõe a proposta dessa obra.

Os autores mencionam que, segundo suas pesquisas no setor de telecomunicações, as empresas que decidiram por usar vários métodos de se obterem recursos tinham 46% de chances de sobreviverem em relação àquelas que utilizavam apenas alianças, Cerca de 26% a mais em comparação às que usavam apenas fusões e aquisições, e ainda 12% a mais do que as que decidiam unicamente por desenvolvimento interno.

Sobre desenvolvimento interno, essa estratégia é a que primeiro os executivos pensam, no entanto, ela só se torna viável quando os recursos internos, como: pessoas, conhecimento e incentivos, são similares ou superiores aos dos concorrentes. As empresas, em sua maioria, subestimam a distância real entre seus recursos existentes com recursos pretendidos.

No momento em que as empresas escolhem o desenvolvimento interno, elas fazem por: 1) arrogância, executivos tomam essa decisão por considerarem suas empresas melhores do que outras ou únicas detentoras de certas tecnologias; 2) desalinhamento dos incentivos dos stakeholders, executivos acham que o desenvolvimento interno com a busca por recursos externos pode se tornar conflitantes entre si; 3) horizontes limitados, é o pensamento individualista que dificulta os executivos a pensarem em obter formas de adquirir recursos externos, e 4) falta de habilidade para obtenção de recursos externos, falta de querer aprender, buscar ou formar parcerias com parceiros externos, networking, que pode ser realizado através de: universidades, centros de inovação, concursos de projetos, contratos, alianças ou aquisições.

Para decidir, de forma eficaz, pelo desenvolvimento interno, deve-se avaliar se os recursos internos são relevantes para serem construídos, melhorados e modernizados. Se a empresa possui proximidade entre seus conhecimentos junto com os recursos pretendidos, o processo de desenvolvimento interno se mostra mais vantajoso. Assim como, se a empresa detém uma sólida adequação de conhecimentos, pessoas e processos, junto com adequação organizacional, governança, o desenvolvimento interno se torna uma decisão correta ao ser implementada.

É importante usar a força no domínio dos recursos pretendidos, ainda mais quando esses podem ser desenvolvidos dentro da sua área de P&D. As vantagens, são não apenas poder patentear, mas, uma certa liberdade para formar estratégia de divulgação e de promoção dos produtos e/ou serviços. Para isso se faz fundamental a empresa possuir vantagem em gerir o conhecimento e saber organizar sua governança.

O oposto do individualismo são os métodos relacionais, como: ao decidir em formalização de contrato deve-se avaliar se o tomar emprestado vai ao encontro do que a empresa possui em termos de recursos de conhecimento e em proteção de governança. Se a capacidade de negociação for forte, juntamente com o saber o que se quer, através do licenciamento de sua inovação, os executivos devem considerar optar por esse caminho.

As empresas que adquirem recursos por meio de acordos contratuais acreditam que podem negociar os recursos pretendidos de forma eficaz. É importante avaliar quanto desses recursos são negociáveis e ainda, a proteção dos direitos e obrigações do contratado e da parte contratante. É preciso ter clareza! Se faz necessário mencionar que a obtenção de tecnologias com sucesso no mercado faz com que as empresas tenham um limite mínimo de competências internas para ser um contratante atraente e eficaz.

Para o sucesso do relacionamento em uma decisão de crescimento, fator dos mais importantes ao decidir por contrato, se faz necessário se atentar a: 1) especificar a assistência necessária que ambas as partes devem precisar; 2) manter atualizados sobre a ações do trabalho; 3) saber quais profissionais deve-se reportar; 4) definir tempo e pessoas para informar sobre a relação dos objetivos contratuais e 5) ter pessoas que saibam negociar e lidar com atritos, que porventura possam ocorrer.

Capron e Mitchell também dedicam um capítulo às alianças. Eles ressaltam que quando um contrato, em condições normais de mercado não atenderem às suas necessidades, de obtenção de recursos, as empresas devem considerar a possibilidade de um relacionamento externo mais complexo e de longo prazo. Alianças podem ser desenvolvidas por meio de diversas maneiras e setores, como: marketing, pesquisa e desenvolvimento (P&D), co-criação, e joint ventures. É importante se atentar ao fato de que, todas as alianças requerem negociações extensas e interações contínuas, em que as partes independentes possam comprometer seus recursos com as atividades negociadas junto a esta parceria.

No entanto, alguns executivos podem suspeitar das alianças, porque: 1) são relutantes em compartilhar os ganhos, de forma individualista, os executivos pensam que é ruim compartilhar os lucros, eles querem apenas dividir os custos e os riscos do negócio, e 2) não aceitam compartilhar o controle, as empresas querem tomar suas decisões a consultar apenas elas mesmas, sem ouvir outro ninguém, além do medo, insegurança, de terem algum vazamento de patentes ou habilidades que as fazem serem diferenciadas.

Já as habilidades na execução de alianças dizem respeito à uma série de atividades, como: 1) planejamento; 2) parceria apropriada; 3) avaliação da precisão do valor potencial dos recursos a serem adquiridos; 4) negociação; 5) criação de um

plano de negócio; 6) definição das diversas responsabilidades entre as partes; 7) supervisão eficaz; 8) estabelecimento e manutenção de relacionamentos contínuos e fortes; 9) gerenciamento de conflitos e, 10) manter a clareza em relação aos objetivos e metas.

Ao se optar por fusão, o que representa uma aliança mais fortalecida e agregadora, é importante se atentar para as várias etapas de integração pós-fusão, como: 1) criação de valor diante dos recursos adquiridos; 2) cuidado em fortalecer o conhecimento das pessoas e valores identificados, adquiridos, e 3) criação de um modelo de negócio que seja sustentável ao longo dos anos. Necessário salientar que é dever dos executivos decidirem sobre quais recursos adquiridos serão mantidos e quais serão vendidos, desinvestimento.

Nesse livro, Laurence Capron e Will Mitchell revelam que, em aquisições e fusões, costumam criar mais manchetes em jornais do que valor a suas empresas. Independentemente se os executivos vão optar por: desenvolvimento interno, contrato, aliança ou aquisições é necessário identificar um caminho de integração que justifique a aquisição e a procura de sinergias, em que a soma das partes, quando juntas, sejam maiores do que seus valores individuais. Normalmente as alianças e aquisições são usadas em mercados estabelecidos e desenvolvidos, com o intuito de buscar novas oportunidades nesses e em mercados internacionais, e/ou ainda, a desenvolver novos mercados com novos produtos e serviços que tendem a agregar alguma tecnologia revolucionária.

A mensagem central do livro é a de que as empresas, através das decisões de seus executivos, que selecionarem as estratégias eficazes de se obterem novos recursos ganharão vantagem competitiva. Mas para isso, precisa haver liderança para se conduzir o que é melhor, naquele momento: um desenvolvimento interno, contratos, parcerias, fusões e/ou aquisições. Por fim, cabe ao setor de desenvolvimento de negócios a responsabilidade de analisar os recursos externos e internos que devem ser desenvolvidos e/ou adquiridos. O *Chief Strategy Officer* (diretor de estratégia) é o responsável por montar uma equipe de trabalho para analisar os melhores meios, estratégia, de como: construir, tomar emprestado ou comprar, a melhor decisão estratégica para crescer e inovar.

Referências

CAPRON, Laurence, MITCHEL, Will. **O Dilema do Crescimento**. Construir, Tomar Empréstado ou Comprar. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.