

# 1

## Introdução

A origem da Gestão Estratégica pode remontar a várias datas, como, por exemplo, 320aC, nas raízes da estratégia militar de Sun Tsu, ou 1962, quando Chandler publicou o trabalho pioneiro em Estratégia. Pode-se localizá-la, também, em 1978, com a publicação do primeiro livro da área - *Strategy Formulation* - por Hofer e Schendel ou em 1980, com a publicação de *Competitive Strategy*, de Porter. Aliás, 1980 é o ano da fundação da Sociedade de Gestão Estratégica.

Embora se constate a ancestralidade de sua aplicação tática, o campo de estudo ainda é muito novo, e, como tal, suas pesquisas são tipicamente caóticas, com grande nível de desacordo tanto na teoria quanto nos métodos, com resultados de qualidade costumeiramente fraca. De qualquer forma, tem se desenvolvido muito desde seus trabalhos baseados em estudos de caso não teóricos para um campo habitado por pesquisas empíricas.

Muitos de seus conceitos teóricos derivam de outras disciplinas das ciências sociais, como economia, psicologia e sociologia, e o importante nesse campo é que os melhores resultados têm sido aqueles gerados pela união das pesquisas acadêmicas com os trabalhos oriundos da experiência em gestão, porque possuem implicações importantes para a forma como empresas reais são administradas.

Tem se desenvolvido em duas amplas direções epistemológicas (Van der Heijden, 1996). A primeira, de perspectiva Newtoniana mecanicista, é formada por teorias autônomas e disciplinares, e fornecedora de modelos conceituais prescritivos, utilizados para explicar as variações em estratégia e desempenho de forma discreta, causal. Seus modelos relevantes são o *SCP – Structure–Conduct-Performance*; o *SSP – Strategy–Structure-Performance*; e a *RBV – Resource-based View*. A segunda, orgânica, de natureza descritiva, se inspira nas ciências naturais e sociais e se preocupa com os modelos e idéias evolucionários, com o reconhecimento da reciprocidade das relações entre estratégia e outros construtos e com a pesquisa integrativa.

Os trabalhos de Mason de 1939, combinados com os de Bain de 1956 e 1968, formaram as bases da economia de Organização Industrial – *IO* - e seu modelo *SCP*, que prega que a estrutura da indústria determina a forma de condução da empresa, que determina o desempenho. Para a *IO*, as políticas públicas devem objetivar a redução do monopólio em indústrias concentradas por meio da restrição de fusões, desmembramento de grandes corporações e redução das barreiras de entrada (Weiss, 1991; Hunt, 2000).

O modelo *SCP* é originário de estudo realizado por economistas do governo americano por volta de 1930, que pretendia conhecer a relação entre o comportamento do ambiente e o desempenho de empresas para saber em quais circunstâncias não era possível haver concorrência perfeita, intervindo, então, de forma a estimular a competição nesses mercados. A administração estratégica surge para utilizar o modelo de forma inversa, procurando reconhecer os atributos de uma indústria que possam torná-la menos competitiva, de forma a favorecer as empresas ali atuantes com lucros acima do normal.

Desde o final dos anos 70, a *IO* tem fornecido as bases teóricas mais importantes para a pesquisa em gestão estratégica no que diz respeito aos determinantes do desempenho da firma. O entendimento neoclássico se desviou do entendimento meramente econômico, voltando-se na direção do que se considera um conteúdo estratégico (Bain, 1968). A idéia de concorrência perfeita com lucros normais de longo prazo e maximização da satisfação geral foi substituída pelo entendimento de vantagem competitiva sustentável, de lucros de longo prazo acima do normal e redução da satisfação geral para segundo plano.

Nos anos 80, houve grandes mudanças na gestão estratégica com relação à unidade de análise, com crescente atenção para a firma como explicadora das diferenças de lucratividade. A principal razão está na incapacidade da *IO* de fornecer uma rigorosa explicação para a heterogeneidade dos desempenhos das firmas de uma mesma indústria e um dos motivos é que ela ignora que as firmas podem fazer escolhas diferentes entre si, mesmo estando em uma mesma indústria (Nelson, 1991).

Esse crescimento da firma como explicadora coloca em relevância o modelo *RBV*, que também tem como cerne de seus fundamentos a abordagem

clássica de formulação estratégica, mas sua premissa básica é a de que as empresas apresentam desempenhos diferenciados porque seus recursos e competências diferem entre si. Propõe que as firmas adotem as estratégias que podem ser suportadas por seus recursos em vez de perseguirem as estratégias que oferecem os retornos mais elevados.

O problema da modelagem *RBV* (Penrose, 1959, relida por Rugman e Verbeke em 2002) é que, embora ela venha melhorando a compreensão de alguns componentes importantes da Estratégia, suas medidas e dados têm mostrado pouca conexão com a teoria. A pesquisa empírica tem se mostrado particularmente difícil porque alguns de seus conceitos centrais, como conhecimento tácito ou competências (Wernerfelt, 1984; Teece *et al*, 1997), por exemplo, têm resistido à mensuração direta, principalmente no nível corporativo de análise (Peteraf, 1993; Barney, 2001).

A despeito do considerável número de trabalhos de nível superior que adotam a perspectiva *RBV* publicados em jornais reconhecidos, sobretudo no *Strategic Management Journal - SMJ*, esse campo ainda pode ser considerado imaturo. Embora seja considerado um instrumento de reforço da legitimidade do campo da Estratégia junto a outras disciplinas mais convencionais, sequer possui uma definição precisa de seus conceitos-chave, que ainda são ambíguos ou controversos (Eisenhardt e Martin, 2000).

Em termos operacionais, a principal contribuição da *RBV* para o campo da Estratégia é sua complementaridade à escola do posicionamento. Pode ser vista como um ponto de partida para a análise de forças e fraquezas relativas da firma, embora, em geral, tratando a demanda como exógena e admitindo que o posicionamento estratégico é provavelmente a base de análise das ameaças e oportunidades, com pouca ou nenhuma ênfase nos recursos individuais de uma firma como forma de responder adequadamente ao ambiente (Wernerfelt, 1984, 1995; Barney, 2001).

O *SSP* (Chandler, 1962), terceiro importante modelo mecanicista, defende que o ajuste entre estratégia e estrutura organizacional resulta em melhor desempenho e defende que diferentes estratégias de crescimento são geradas pela acumulação e emprego de recursos internos e ajustadas por diferentes estruturas internas, tais como as funcionais. Essa proposição gerou novos

estudos e foi ampliada por teóricos da configuração para outros processos organizacionais (Rumelt, 1974; Miles e Snow, 1978; Miller e Friesen, 1978).

Em direção epistemológica distinta, os modelos orgânicos tratam as relações como um processo contínuo e iterativo, admitem a existência de influências múltiplas, recíprocas e endógenas, e entendem os fenômenos e conceitos como centrados no problema, de vários níveis e relacionais. Seus modelos possuem característica evolucionária e processual, com ênfase nas interações.

Por causa de sua natureza processual, os modelos orgânicos são inerentemente preocupados com a história, que não é considerada necessariamente eficiente para produzir configurações e ajustes ótimos, como sugerido pela visão mecanicista (Dosi *et al*, 1997), e entendem que, ao dar relevância ao processo e ao aprendizado, estão ampliando a visão estática de recursos (McGrath *et al*, 1995). Esses modelos contemplam a interação estratégica, opções reais, comprometimento e competências dinâmicas e continuam a ver a Estratégia como sujeita ao planejamento, mas ressaltam seu caráter contínuo e dependente do caminho percorrido, ou seja, de experimentos anteriores (Pettigrew, 1992; Inkpen e Choudhry, 1995; Miller e Chen, 1996; Teece *et al*, 1997).

O fato é que esses novos modelos não rejeitam a idéia de estados constantes nem de posicionamento estratégico. A diferença é que, em lugar de explorarem o quê determina as estratégias e o desempenho, focam na forma como ocorrem (Barnett e Burgelman, 1996). Portanto, os modelos propostos por essa abordagem valem-se das condições iniciais e de seu desenvolvimento atual para formar as bases do desenvolvimento futuro, mas sempre contemplando, em seu desenho, a existência e a importância dos construtos da perspectiva mecanicista. Um dos problemas dos modelos orgânicos, e aí se inserem os estudos sobre redes, está na possibilidade de causalidade reversa dos resultados (Nicholls-Nixon e Woo, 2003).

Se, por um lado, a integração adquirida com o crescente reconhecimento da causalidade recíproca oferece uma visão mais eclética dos conceitos e dos fenômenos do que os modelos fragmentados, por outro, permite a crescente proliferação de visões e abordagem estratégicas alternativas que carecem de

validação e, portanto, de reconhecimento. E não parecem estar contribuindo substancialmente para o que o estudo da Estratégia necessita, que é de conteúdo consistente e claro dos construtos de seus mais variados modelos.

O estágio atual das pesquisas mostra que a perspectiva mecanicista unificou-se em uma base epistemologicamente coerente, mas vem se desalinhado gradualmente de seu contexto discreto e direcional, enquanto a orgânica tem melhorado o alinhamento externo, mas ainda não consegue unificar sua abordagem, construída sobre o entendimento do incessante, interativo e integrado (Hunt, 2000).

Dentre essas alternativas, este estudo escolheu o modelo *SCP* como premissa geradora do nível de desempenho de empresas, ampliado, atualizado, com a inclusão do conceito de estratégias colaborativas. Ou seja, o entendimento aqui é o de que a configuração entre o conjunto de estratégias competitivas e colaborativas empregadas pelas empresas repercute em seu ambiente externo e, conseqüentemente, em seus desempenhos.

As estratégias competitivas, não importando o nível de sua aplicação e mesmo sendo importantes alternativas estratégicas, não permanecem como única alternativa. Nos últimos anos, um número crescente de empresas tem reconhecido a possibilidade de manter ou melhorar seu desempenho econômico também por meio de alianças com outras empresas.

A mudança da direção de atitudes competitivas para colaborativas tem se dado à medida que se reduz a freqüência das mudanças sofridas pelos setores industriais onde os efeitos positivos de estratégias competitivas são menos eficazes. O outro motivo é o aumento da conexão contratual entre as empresas que antevêem que mudanças podem ser provocadas por meio do engajamento em alianças de forma geral, e da colaboração em particular.

A razão fundamental da análise dos conjuntos de estratégias competitivas e colaborativas adotadas pelas empresas de uma determinada indústria está em descobrir em quanto as diversas combinações desses conjuntos pode interferir sobre o ambiente da indústria, ou seja, quanto essas empresas conseguem se adaptar, influenciar ou modificar o ambiente a ponto de lhes propiciar

desempenhos superiores aos das empresas que não empregaram métodos competitivos dessa natureza.

## 1.1 Objetivo do Estudo

Sob essa linha de entendimento, o objetivo geral deste estudo é *“propor e testar um modelo teórico capaz de descrever o coalinhamento entre as estratégias competitivas e colaborativas, sua reação conjunta aos impactos do ambiente e seus efeitos sobre o desempenho de empresas”*.

Pretende-se alcançar o objetivo através do cumprimento das etapas - ou objetivos específicos - a seguir, apresentadas de forma seqüencial. As definições dos construtos do modelo proposto foram deixadas para o capítulo que constrói o modelo estrutural.

1. Identificar as estratégias competitivas e colaborativas empregadas pelas empresas.
2. Desenvolver um modelo teórico que relacione as estratégias competitivas e colaborativas entre si e ao ambiente e desempenho, a partir de um referencial de estratégias competitivas e colaborativas associado a empresas com desempenho superior.
3. Testar o modelo a partir de técnicas estatísticas apropriadas à obtenção dos dados, analisar os resultados do estudo empírico e interpretar e discutir os resultados da pesquisa.

A implementação dos objetivos requer a definição dos componentes e das relações do modelo de medidas que compõem o modelo estrutural; o desenvolvimento das hipóteses que possibilitem a análise da validade das relações; a operacionalização das componentes do modelo completo com base em indicadores representativos, o que envolve também utilização de variáveis múltiplas que garantam a confiabilidade e a validade da pesquisa; e a definição das técnicas estatísticas a serem empregadas.

## 1.2 Delimitação do Estudo

A delimitação conceitual do estudo está circunscrita ao modelo *SCP*. Não se pretende lançar mão de qualquer outra limitação de ordem teórico-conceitual no que diz respeito às variáveis que compõem os modelos estrutural e de medidas, a serem propostos nos capítulos seguintes. O objetivo não é analisar a teoria sobre o modelo ou criticá-la, porque essas críticas têm sido feitas de forma competente em vários estudos, como também não estão incluídas as tipologias estratégicas (Costa e Silva, 2002), mudanças estratégicas ou redes. As limitações de ordem temporal, geográfica e tecnológica estão descritas no capítulo referente à operacionalização do modelo. Por fim, delimita-se a pesquisa no nível da unidade de negócios das empresas - como competir - e não no seu nível corporativo - onde competir (Porter, 1999:136).

Com relação às dimensões dos construtos, o estudo carrega como um de seus maiores desafios a investigação do leque mais amplo possível de alternativas, de modo a que se possam encontrar aquelas mais significativas. As dimensões serão recolhidas na literatura, mas não se poderá fugir à realidade que, para serem testadas adequadamente, deverão ser representativas da realidade do mercado a ser utilizado para teste do modelo. Ou seja, a partir de um leque conceitual de possibilidades, serão retiradas as mais significativas, sem prejuízo de uma investigação qualitativa sobre a sensibilidade acerca desse parâmetro.

## 1.3 Relevância do Estudo

A maioria dos estudos sobre estratégias colaborativas tem explorado quase que exclusivamente a razão que leva as empresas a adotar ações de cooperação. Algumas pesquisas têm se detido nos tipos de empresas que se engajam em estratégias colaborativas, enquanto outras se atêm às oportunidades e aos riscos envolvidos, levando à desestruturação e desconexão dos achados. Kashlak *et al* (1998) chegaram a insinuar que o estudo de negócios cooperativos não passa de uma grande desorganização.

Mais importante é a carência de pesquisas sobre o impacto de estratégias de cooperação, ações colaborativas ou comportamentos coordenados de

empresas no ambiente competitivo dos diversos setores industriais. Além disso, as poucas pesquisas nessa área não têm privilegiado o desenvolvimento de um referencial teórico que permita a descrição das causas determinantes do desempenho das empresas a partir do nível de ajuste entre as estratégias competitivas e colaborativas praticadas por elas. Até onde se possa afirmar, os únicos trabalhos relacionando competição e colaboração são de Bresser e Harl e Bresser (1986 e 1988), que, além de bastante antigos, contiveram intenções totalmente diferentes destas.

Acrescente-se às justificativas acima os problemas com relação à operacionalização das variáveis, sobretudo no que diz respeito à diversidade e falta de convergência das dimensões utilizadas; ausência de domínio estreito para representar os construtos e, principalmente, carência de modelos que resolvam o problema do coalinhamento.

A pesquisa foi organizada em quatro capítulos, cada um descrevendo a metodologia que lhe confere, da seguinte forma: o Capítulo 2 trata do desenvolvimento de um modelo estrutural relacionando as estratégias competitivas e colaborativas entre si e ao ambiente e, este, ao desempenho, utilizando o paradigma *SCP* como plataforma teórica do modelo e enfatizando as estratégias colaborativas e os problemas relativos a coalinhamento em Estratégia.

No Capítulo 3, busca-se a definição das variáveis observáveis para composição do modelo completo com base em levantamento bibliográfico que envolveu 97 trabalhos publicados entre 1977 e 2004. A eleição das variáveis finais resultou da consolidação do escrutínio de seis especialistas do mercado segurador - escolhido para teste do modelo – e da sua redução por meio da confrontação com a teoria, o que permitiu a elaboração das hipóteses necessárias à análise da validade das relações.

O capítulo 4, terceira etapa da pesquisa, se ocupa da pesquisa de campo necessária à operacionalização do modelo, implementada por meio de questionário estruturado enviado à gerência de topo de todas as seguradoras que operam no Brasil e que publicaram balanço nos exercícios de 2002 a 2004. Tais informações foram retiradas do cruzamento das bases de dados do IRB - Brasil Resseguros SA e da Superintendência de Seguros Privados – SUSEP. O



índice de respostas equivaleu a 61,54% das seguradoras da amostra final e a 60,26% da participação de mercado em prêmio de seguros de 2004.

O Capítulo 5 calcula o coalinhamento entre as estratégias competitivas e colaborativas a partir de um referencial de estratégias competitivas e colaborativas associado a empresas com desempenho superior e testa o modelo por meio da técnica de modelagem de equações estruturais - *SEM*, implementada com o auxílio dos softwares SPSS e AMOS. O teste do modelo foi realizado em quatro versões – original e três re-especificações -, empregando variáveis de forma reflexiva e formadora. Tanto o modelo original proposto como suas re-especificações apresentaram índices de ajuste geral muito bons, permitindo a aceitação das principais hipóteses formuladas e, conseqüentemente, a aplicabilidade do paradigma *SCP* para a indústria de teste.

A tentativa de suprir lacuna no emprego da técnica *SEM* empregando variável do construto Desempenho como formadora não é recomendável, a despeito do ajuste geral apresentado. Particularmente para essa indústria, o coalinhamento se mostrou relevante na sensibilidade do ambiente e sobre o desempenho, especialmente quando envolve as variáveis que representam a regulamentação do setor, a entrada de novas seguradoras e o nível de renovação de apólices em uma mesma seguradora.

O Capítulo 6 conclui a pesquisa explicitando sua contribuição para o estudo da Estratégia, o que implica exaltar seus benefícios e reconhecer suas fragilidades. Vale lembrar que as reduções de variáveis realizadas ao longo do processo são resultado de decisões tomadas no sentido de viabilizar o teste do modelo, portanto, se outras combinações de decisões foram adotadas, diferentes resultados aparecerão, propiciando a alavancagem da pesquisa.