

2

Construção do modelo estrutural

Escolhido o modelo *SCP* como plataforma teórica do modelo estrutural objeto deste estudo, três considerações adicionais são necessárias antes de se iniciar a revisão bibliográfica dos construtos que compõem o modelo. As duas primeiras serão atendidas durante desenvolvimento do capítulo e a terceira se resolve nesta introdução.

A primeira diz respeito às condições de adoção do *SCP* neste estudo. Como os pesquisadores passaram a investigar, de forma quase obstinada, quais as componentes que mais afetam a estrutura de desempenho - se a indústria, a firma, o ano ou o país -, justificar o nível da análise como explicador das diferenças de desempenho entre as firmas tem sido uma das preocupações centrais em Gestão Estratégica, até porque os problemas nessa área ainda estão longe de se resolverem. Alguns chegaram até a analisar o efeito da estratégia da corporação sobre suas unidades de negócios (Brush *et al*, 1999; Chang e Singh, 2000; Bowman e Helfat, 2001).

Os efeitos gerados pelo ano permitem um bom nível de conforto ao pesquisador, já que sua influência tem se mostrado muito pequena ou até inexistente (Brito e Vasconcelos, 2003, 2004; Makino *et al*, 2004). Quanto às variações relativas ao país, embora a geografia sempre tenha estado estreitamente ligada a toda sorte de análise econômica, os estudos envolvendo essa componente ainda são um campo virgem de estudos, sendo que as poucas pesquisas existentes refletem quase que exclusivamente a realidade norte americana (Hitt *et al*, 1997; Song *et al*, 2002).

As pesquisas vêm se avolumando no sentido de explicar o desempenho sob a ótica da indústria e da firma. A teoria econômica neoclássica concentrou-se originalmente no resultado agregado das indústrias como forma inicial de explicar a heterogeneidade, relegando para segundo plano as diferenças entre as firmas. Mesmo reconhecendo que as firmas não são todas idênticas, a interpretação implicitamente aceita pela maioria dos economistas é a de que essas diferenças

também são determinadas pelo contexto e, portanto, a unidade de análise fica melhor selecionada como indústria e não como firma individual (Nelson, 1991).

No que diz respeito à terminologia, independentemente da definição que se dê, algumas palavras-chave estão sempre presentes, e relacionam o conceito de estratégia a missão, posicionamento, objetivos, competitividade, integração, resultados, desempenho, adequação, mudanças, e são, com alguma frequência, empregadas como sinônimas (Camargos e Dias, 2003). Firma, empresa, organização etc, embora tenham significados específicos em suas disciplinas de origem, aqui serão utilizadas livremente, mesclando Economia e Gestão.

Quanto a seus níveis de conceituação, há pelo menos três formas de se distinguir estratégia, que se entrelaçam mutuamente em sua aplicação. Estratégia, ou estratégia de forma geral, diz respeito à relação entre os resultados que se quer obter e os recursos disponíveis para tal. Preocupa-se com a formulação e implementação das ações adequadas ao cumprimento de objetivos específicos, numa ligação entre política e tática.

Num segundo nível, a estratégia corporativa define os mercados e os negócios em que a empresa deseja operar, definindo, também, sua razão de ser e o que ela deseja ser. Por fim, a estratégia de negócios, define em que bases o negócio escolhido será operado, a partir da avaliação das características internas da empresa e do ambiente da indústria em que está inserida.

A segunda consideração remete ao conceito de governança, derivado da teoria dos custos de transação, base conceitual para a proposta de relacionar estratégias competitivas e colaborativas como forma de melhorar o desempenho. A governança de mercado é mais exposta ao oportunismo do que a intermediária e esta, mais do que a hierárquica. Quanto mais elaborada a forma de governança, menor o risco de oportunismo, maior o custo de administrá-la. A lógica, então, está em reduzir tanto o oportunismo como o custo de governança, decidindo o quanto de competição e de colaboração a empresa deve alocar em cada uma de suas transações.

A economia dos custos de transação, desenvolvida por Coase nos anos 30 e sistematizada como modelo de governança por Williamson em 1975, é um dos critérios mais robustos para escolha da forma de governança a ser adotada.

Prega que, quando uma troca é vista como potencialmente valiosa, os objetivos dos mecanismos de governança são os de minimizar a ameaça de que os parceiros ajam de forma errada e que o façam ao menor custo possível, o que gera fortes incentivos ao ganho pela cooperação.

Williamson (1991) considerou os custos de transação mais importantes do que a estratégia, alegando que a orientação institucional comparativa e econômica dos custos de transação lida com muitos dos elementos-chave com os quais a estratégia se preocupa ou deveria se ocupar. Madhok (2002) adicionou ao alinhamento entre custos de transação e estrutura de governança uma terceira componente, que são os recursos da empresa, demonstrando como a identidade e a estratégia de uma firma influenciam a forma como seus recursos interagem com a transação e como a empresa decide governá-los.

A terceira e última consideração diz respeito ao critério utilizado para a revisão bibliográfica. Como o tema Estratégia vem sendo excessivamente explorado, mesmo que em detrimento de adequado tratamento científico, não só por todas as disciplinas do campo da administração como por outras áreas, a ponto de Williamson ter alegado que o que falta em estratégia de negócios é uma teoria central (1991:90), o próximo passo é decidir em que bases delimitar o campo de pesquisa bibliográfica do estudo sem perda do que, se entende, seja o cerne de sua teoria científica.

Adotou-se como critério de busca todos os trabalhos publicados no *Strategic Management Journal - SMJ* no período janeiro de 1995 a dezembro de 2004. O *SMJ* foi escolhido porque goza da reputação de ser um líder entre os periódicos de gestão, único especializado em Gestão Estratégica (Tahai e Meyer, 1999) e por se posicionar consistentemente entre os cinco mais influentes periódicos em gestão (Phelan *et al*, 2002). Segundo o ranking de Starbuck de 1999, amplamente utilizado para periódicos em Ciências Sociais, o *SMJ* estava posicionado em 24º lugar em número de citações, enquanto seu concorrente mais próximo, o *Long Range Planning*, se encontrava na 243ª posição.

No período 1980-1999, o número médio de citações ao *SMJ* foi de 4,91 com desvio padrão de 5,84, refletindo alguma endogenia. Em 1999, o perfil do *SMJ* se manteve em 80% de autores americanos, com queda da participação do Reino Unido de 16 para 6% e aumento do restante da Europa e do resto do mundo. Em

1999, as citações ao *SMJ* alcançaram aproximadamente 16% do total de citações daquele ano, mas, a maioria dos trabalhos citados foi publicada a partir de meados de 1970, gerando conforto quanto à sua atualidade (Rodriguez e Navarro, 2004).

A relação entre estudos empíricos e não empíricos passou de 1:1 para 7:1, reflexo da necessidade de se testar a teoria, com crescente emprego de dados secundários. Phelan *et al* (2002) entendem que a mudança para artigos empíricos é reflexo da maturidade do tema, quando os conceitos de presciência são naturalmente substituídos pela ciência normal voltada para dados. O ponto importante é que, apesar da redução de contribuições teóricas, as citações têm contemplado igualmente estudos empíricos e não empíricos, mostrando que ambos influenciam os trabalhos da última década (Rodriguez e Navarro, 2004).

A escolha de artigos publicados em um periódico em detrimento de outros veículos está no fato de o artigo ser considerado de conhecimento certificado, dado que foi submetido à revisão crítica e aprovado, aumentando a confiabilidade dos resultados. Logo, não foram utilizados trabalhos não publicados, com o respaldo em Cooper (1989:58, *in* David e Han, 2004) de que é apropriado confiar em resultados publicados “*quando a pesquisa publicada contém dezenas ou centenas de trabalhos relevantes*” ou em Hunter e Schmidt (1990:507, *idem*) de que os resultados de estudos publicados e não publicados foram “*essencialmente idênticos*” e que não há “*problema de viés de disponibilidade*” na inclusão só de trabalhos publicados.

Dado que a teoria central que embasa o estudo da Estratégia foi coberta por seus trabalhos mais importantes, o critério de busca adotado aqui pode, no máximo, pecar pela omissão de alguma crítica ou acréscimo resultante de pesquisas empíricas, embora seja mais comum encontrar replicações no *SMJ* do que em periódicos do porte do *American Management Journal* ou do *Administrative Science Quarterly* (Hubbard *et al*, 1998).

A revisão da teoria, a seguir, envolverá as quatro componentes de Estratégia – ambiente, estratégias, recursos e desempenho (Figura 2.1). Elas alimentarão os construtos do modelo conceitual proposto ao final do capítulo, estruturado sob o entendimento *SCP*, e a partir do qual se pretende gerar o modelo objeto do estudo.

Como dito anteriormente, as estratégias colaborativas merecem destaque tanto pela novidade do tema em si como pela proposta de sua inserção na plataforma *SCP* e serão abordadas utilizando como premissa o conceito de governança, com foco na ausência de estruturas convergentes e de modelos. O outro ponto de dificuldade da revisão da literatura é o conceito de coalinhamento, porque, da mesma forma, não possui uma teoria fundamental, ou ao menos um entendimento coerente que possa nortear sua aplicação.

Por outro lado, o esforço despendido com as estratégias colaborativas e o coalinhamento é de certa forma compensado com o razoável conforto proporcionado pelo amadurecimento teórico das estratégias competitivas, do ambiente e do desempenho. O ambiente contempla basicamente a estrutura de Porter (1980) e seus complementos e o desempenho já se rendeu ao reconhecimento de estudos que admitem as medidas multidimensionais, objetivas e subjetivas.

Quanto aos recursos organizacionais, embora não sejam contemplados diretamente na plataforma *SCP*, também merecem ser abordados, sempre que seja possível mensurá-los e estabelecer alguma relação entre eles e o desempenho, mesmo que intangível. As duas grandes razões para a inserção desses recursos são sua relevância para o entendimento do estudo da estratégia como um todo e o reconhecimento de que há um conjunto das pesquisas anteriores, cujos resultados dissonantes reclamam algum nível de complementaridade entre indústria e firma na explicação do desempenho.

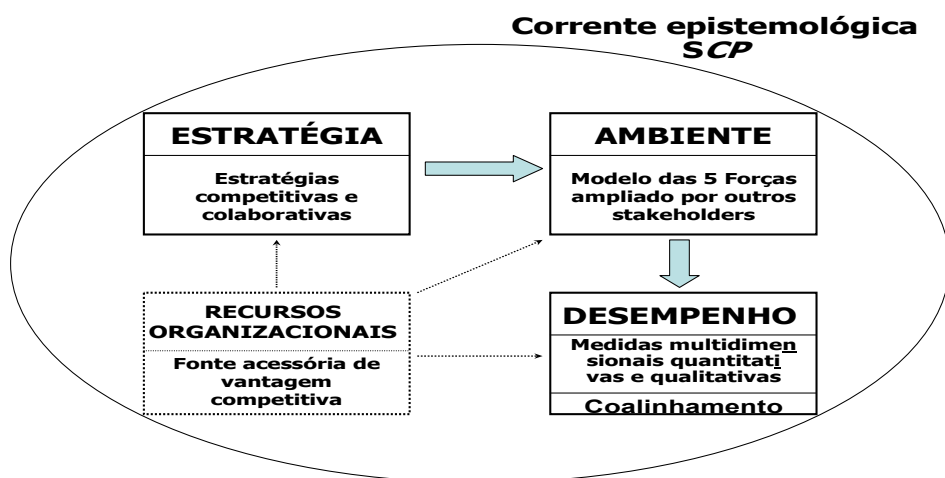


Figura 2.1 Roteiro de abordagem da teoria

2.1 Estratégias competitivas

As estratégias não possuem vida fora dos objetivos que perseguem, já que são uma estrutura que fornece a direção para as ações a serem tomadas e, por isso, formatada por essas ações (Porter, 1980). Logo, a premissa fundamental para a formulação de estratégias é o entendimento claro e disseminado dos objetivos que se busca ou elas correm o risco de se tornarem apenas algo tático.

Não são poucas as definições para as estratégias e uma bastante peculiar embasa a Teoria da Vantagem nos Recursos – *RA Theory* - proposta por Hunt (2000) com base no “melhor” das teorias anteriores, onde competição é definida como a luta constante entre firmas por vantagens comparativas em recursos que renderão posições de vantagem competitiva em um ou mais segmentos do mercado e, portanto, desempenho financeiro superior. (p.135)

Como o estudo envolvendo especificamente as estratégias competitivas é bastante antigo, pode-se dizer que seu entendimento está consolidado, com contornos bastante conhecidos. As questões fundamentais envolvendo tanto as estratégias corporativas como as competitivas dizem respeito à necessidade de se contemplar várias perspectivas teóricas, níveis de análise, contextos ou períodos de tempo (Farjoun, 2002). É importante considerar os diferentes níveis de solução e se utilizar abordagens alternadas entre o específico e o amplo.

Assim é que, mesmo quando há uma unidade estratégica de longo prazo, os gestores, com frequência, perseguem objetivos inconsistentes, principalmente quando está em jogo escolher entre lucratividade ou crescimento e entre desempenho de curto ou longo prazo. Essas questões, particularmente a tensão entre eficiência estática ou dinâmica, por serem centrais à prática da Gestão Estratégica, merecem lugar mais privilegiado no pensamento e na pesquisa.

Day *et al* (1997) consideram que para formular adequadamente suas estratégias competitivas, os gestores devem compreender as vantagens em um ambiente competitivo mutante, antecipar as ações dos competidores, formular estratégias competitivas dinâmicas e escolher estratégias competitivas alternativas, o que, de forma ampliada, significa ser diferente, com um conjunto de atividades novas e com o desenvolvimento de valor único (Porter, 1996).

Alguns pontos fundamentais têm sido norteadores dos estudos envolvendo estratégias competitivas, os quais, freqüentemente, contemplam toda ou parte da seguinte lista, não exaustiva, construída a partir Hunt (2000):

- tipo de estratégia atual, implícita ou explícita
- premissas que devem ser adotadas para que a estratégia atual seja viável
- o que está acontecendo na indústria, com os concorrentes e em geral
- definição dos objetivos de crescimento, tamanho e lucratividade
- definição dos produtos e serviços oferecer, para quais consumidores ou usuários
- como tomar decisões de venda e compra e como distribuir os produtos e serviços
- tecnologia a ser empregada
- definição das capacidades e competências necessárias
- definição das capacidades e competências centrais
- definição do que feito, comprado, ou adquirido via aliança
- definição das opções
- definição das bases de competição.

Arranjos desses pontos para atender a objetivos estratégicos mais amplos formam as estratégias genéricas, atendidas pelo estudo das tipologias estratégicas. Embora as tipologias não estejam contempladas neste estudo (Costa e Silva, 2002), guardam estreita relação com as estratégias competitivas, porque a forma com que o conjunto destas é implementado leva a estratégias genéricas puras, híbridas ou a nenhum posicionamento estratégico.

A questão envolvendo esse tema é se as estratégias genéricas puras geram, necessariamente, maior desempenho (Porter, 1980, 1985). A despeito dos argumentos teóricos a favor ou contra, e da evidência empírica inconclusa dos estudos, as estratégias híbridas talvez sejam as únicas alternativas estratégicas possíveis e atraentes para a maioria das firmas, por pelo menos três razões. Primeiro, porque não requerem a variedade de ativos julgados necessários para a perseguição das formas puras, representando um passo incremental na perseguição de perfis estratégicos mais elaborados, em linha com a capacidade limitada das firmas que são pobres em timing e velocidade de resposta, aspectos críticos para um comportamento competitivo eficiente (Hamel e Prahalad, 1994).

Segundo, combinar, por exemplo, eficiência e diferenciação não é impossível, como pesquisas anteriores mostraram, até porque a construção da marca ou melhoria da qualidade por meio de investimentos em propaganda e tecnologias modernas também pode resultar em ganhos em eficiência via maior fatia de mercado e volume de produção cumulativo (Phillips *et al*, 1983). Finalmente, levando em conta o fato que a grande maioria das firmas ainda utiliza equipamentos de produção antiquados, investimentos em tecnologia podem afetar positivamente tanto a qualidade como a eficiência por meio de processos de produção mais ágeis e modernos.

Nessa linha, Peteraf (1993) alega que, sem a imperfeição dos mercados de fatores estratégicos, onde os recursos necessários à implementação das estratégias são adquiridos, as firmas só podem esperar por retornos normais. Alega que os mecanismos de isolamento, tais como direitos de propriedade a recursos escassos, assimetria de informação e reputação, que protegem as empresas da imitação, podem ser comparados ao conceito de barreiras de entrada e de mobilidade, embora estes se refiram a várias empresas e não a uma só. Entende que o desempenho econômico da firma depende não somente dos retornos de sua estratégia como do custo de implementá-las.

D'Aveni (1994) parte do princípio que toda estratégia nova estimula uma retaliação competitiva rápida, corroendo as bases da vantagem competitiva e sugere que o sucesso está em mudar continuamente as regras do jogo, mesmo quando a empresa é bem sucedida e está à frente de seus competidores, e que a empresa deve esconder suas intenções estratégicas e confundir os concorrentes com os atributos surpresa e velocidade. Complementando, Henderson e Mitchell (1997) afirmam que os estudos vêem estratégia e desempenho como uma seqüência de adaptações condicionadas às capacidades da empresa, as quais, por seu turno, se tornam variáveis exógenas nos ambientes dos gestores de outras empresas.

De fato, os recursos organizacionais e competências organizacionais são uma fonte de rica de fatores geradores de melhor desempenho, mas que, se não podem ser traduzidos em atividades, rotinas ou processos não podem surtir efeito sobre o desempenho da firma (Ray *et al*, 2004).

Por exemplo, a rápida tomada de decisão, quer em ambiente dinâmico ou não melhora o desempenho competitivo, porque leva à adoção precursora de novos produtos ou modelos de negócios bem sucedidos que geram vantagem competitiva, de tecnologia de processos com geração de eficiência, mesmo em indústrias estabilizadas e de combinações organizacionais que permitem economias de escala e sinergia de conhecimentos (Baum e Wally, 2003).

A competição com base na modularidade (Worren *et al*, 2002) - arquitetura que minimiza a interdependência entre módulos que exercem funções diferentes - é um dos princípios-chave para melhor desempenho em ambientes dinâmicos. Pode ser aplicado a qualquer sistema complexo, incluindo processos de trabalho, estruturas organizacionais ou sistemas de conhecimento, que possa ser decomposto em entidades relativamente autônomas coordenadas por meio de interfaces padronizadas e seus resultados mostram uma relação positiva com o desempenho.

Segundo Hunt (2000), as competências organizacionais são recursos diferenciados que contribuem, de forma distinta, para a capacidade da empresa de produzir bens que têm valor para um determinado segmento de mercado. Além disso, quando a empresa detém uma competência que é difícil de ser conquistada pela concorrência, ela tem o potencial de gerar uma vantagem comparativa que, posteriormente, poderá vir a se tornar uma vantagem competitiva. O autor define a batalha travada entre as empresas para estabelecer vantagens comparativas em recursos que permitam a conquista de participação de mercado e a ampliação do seu desempenho financeiro como um processo contínuo da competição.

Entretanto, Powell (2001), em recente discussão lógica e filosófica sobre o tema, tentou provar que a maioria dos estudos empíricos infere a existência de vantagem competitiva a partir de observações posteriores de desempenho e depois tira a conclusão oposta de que ao se gerar vantagem competitiva se produz desempenho superior. Sugeriu que se deve abolir a hipótese de vantagem competitiva, não porque seja falsa ou errada, mas porque frustra descobertas sobre desempenho superior.

Durand (2002) discorda de Powell e sugere cuidados ao se empregar a lógica à pesquisa estratégica, porque a lógica lida com proposições e não com

julgamentos. Entende que a vantagem competitiva é um condição suficiente mas não necessária, e que, por isso, requer um fator conjuntivo, que provavelmente é a organização, esta, condição necessária mas não suficiente. Assim, conclui que vantagem competitiva e organização, quando adotadas em conjunto, geram desempenho superior.

Em que pese a contenda entre Powell e Durand sobre a questão lógica e filosófica envolvendo a relação entre recursos organizacionais, vantagem competitiva e desempenho superior, aqui, os recursos superiores serão considerados fonte de vantagem competitiva e, portanto, potenciais geradores de desempenho superior. O motivo está no fato de a crítica de Powell ao entendimento tradicional, além de dissonante, ser recente, impossibilitando a existência consistente de estudos posteriores que acolham sua posição.

Cientes disso, Tippins e Sohi (2003) procuraram mostrar que a tecnologia da informação-TI desempenha papel significativo no desempenho da empresa, mas que a questão é como aplicar a TI como dimensão competitiva e não como um simples atributo da produtividade para que sua adoção não incorra em custos mais elevados do que seus benefícios. Os autores sugerem que não se aplique a TI visando com simplismo ao lucro final, mas, em vez disso, que se preocupe com sua capacidade de melhorar os processos e estruturas internas, de forma a que, de forma global, ela se traduza em maior desempenho.

Utilizando a teoria da agência como pano de fundo, mas com objetivos diferentes dos de Barney (1991), Durand (e Vargas, 2003) volta analisando a relação entre propriedade e controle da empresa como fonte de desempenho superior. Os autores entendem que os mecanismos de governança interna ajudam a compensar os danos morais e a seleção adversa de uma relação, mas defendem que a possibilidade de escrever contratos quase completos e de desenhar mecanismos eficientes de governança interna – conselho de diretores, hierarquias decisórias e estruturas de incentivo - depende fortemente da união entre a propriedade e o controle da firma.

Num esforço de modelar o impacto de fatores organizacionais sobre o ambiente de forma biunívoca, e destes sobre o desempenho, Dobni e Luffman (2003) valeram-se de categorias de fatores comportamentais, tais como desenho estratégico, velocidade da informação, geração de inteligência formal e informal,

nível de planejamento formal e orientação nos lucros de longo prazo, dentre outros.

Schnatterly (2003), a partir da explicação que os crimes do colarinho branco reduzem o lucro da empresa, buscou os motivos gerenciais que reduzem a fraude. Concluiu que os mecanismos de governança operacional são mais eficazes do que os tradicionais – de mercado e hierárquica - na explicação desses crimes, melhorando o desempenho e atraindo os investidores preocupados com a qualidade da empresa em que investem.

Paralelamente, Porter (1999) reforça que melhoria da eficácia operacional é um componente imprescindível da gestão, mas não é estratégia. Explica que, ao confundir eficácia operacional e estratégia, os gestores inadvertidamente retrocederam para um modo de encarar a competição que está induzindo muitas empresas à convergência competitiva, o que não é do interesse de ninguém, mas será inevitável. Portanto, os gestores devem distinguir com nitidez a eficácia operacional da estratégia, porque, embora ambas sejam essenciais, seus objetivos são diferentes.

O objetivo operacional é a melhoria contínua, onde inexistam opções excludentes, e seu fracasso está nas vulnerabilidades. É o lugar mais adequado para a mudança constante, para a flexibilidade e para o esforço implacável em busca da melhor prática. Em contraste, a estratégia marca posição exclusiva, opções excludentes, ajuste da compatibilidade e procura incessante de alternativas para reforçar e expandir a posição da empresa; demanda disciplina e continuidade e fracassa com a dispersão e a conciliação.

Barney (Ray *et al*, 2004) justifica que, em determinadas situações, o impacto das vantagens distintivas observado no nível de processos específicos não se reflete necessariamente sobre o desempenho geral da firma, fazendo pensar que se deve medir os efeitos líquidos dos processos, e não dos recursos ou competências isoladamente, sobre o desempenho geral da firma para que seja possível aplicá-los de forma objetiva. Pode-se conciliar, afirmando que recursos e competências são os ativos intangíveis que a firma utiliza para desenvolver e implementar suas estratégias (idem).

Trabalhos sobre a relação entre rotinas e desempenho surgem principalmente das teorias econômicas evolucionárias do comportamento da firma (Nelson e Winter, 1982), perspectiva que sugere que as firmas se destacam pelo que fazem. A outra corrente defende que os recursos e competências são fonte de vantagem competitiva para a firma (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), sugerindo que elas se destacam pelo que são. Para Grant (1991), a essência da formulação estratégica está na possibilidade de desenhar uma estratégia que faça com que os recursos e capacidades essenciais da organização sejam utilizados de maneira efetiva, desenvolvendo e ampliando as competências essenciais que servirão de base para o estabelecimento de vantagens competitivas de longo prazo.

O problema é que medir os recursos centrais e seu efeito sobre o desempenho organizacional é sempre difícil (ver Robins e Wiersema, 1995; Hoskisson *et al*, 1999), especialmente quando se precisa estimar o efeito de um grande conjunto de recursos intangíveis com todas as complementaridades e interações possíveis entre eles, com uma grande conjunto de medidas de desempenho organizacional. A confirmação empírica da heterogeneidade persistente no desempenho de firmas tem falhado porque muitos dos recursos que geram vantagens competitivas ou não podem ser observados ou são de mensuração extremamente difícil (Rouse e Daellenbach, 1999).

Como os recursos estão embutidos em uma teoria, claramente, de *outliers* – firmas que são suficientemente diferentes das outras para alcançar vantagem competitiva –, a metodologia apropriada é a que permite o foco em fenômenos realmente específicos da firma. Logo, os métodos estatísticos usados na aplicação da teoria devem levar em conta as diferenças individuais entre as firmas, e não ser baseados em médias que neutralizam estatisticamente as diferenças entre elas (Hansen *et al*, 2004). Tanto é que, até onde se pode afirmar, Carmeli e Tishler (2004) fizeram a única pesquisa sobre recursos organizacionais empregando grandes amostras para demonstrar como vários elementos centrais, independentemente ou em conjunto, podem melhorar o desempenho organizacional.

A despeito de sua importância, a lista de pesquisas empíricas medindo os efeitos das estratégias competitivas sobre o desempenho não tem acompanhado seu desenvolvimento teórico, provavelmente refletindo a escassez de dados

confiáveis e a dificuldades estatísticas que apresentam (McGahan e Porter, 1997). Não importando se estratégias, recursos ou competências, persiste a inconsistência na seleção de dimensões, falta de consenso no que diz respeito ao nível estratégico que essas dimensões representam e a variabilidade na operacionalização e mensuração das dimensões selecionadas, reclamando uma base similar e abrangente que ao menos amenize algumas das deficiências anteriores.

Mesmo assim, observa-se progresso tanto no nível dos fenômenos individuais e micro quanto das pesquisas que utilizam padrões teóricos e temporais múltiplos. Por outro lado, trabalhos da natureza destes demandam uma agenda de pesquisa mais rigorosa, que só pode ser coberta por programas de pesquisa, livros e periódicos, e não por um único estudo.

2.2 Estratégias Colaborativas

Para os objetivos deste estudo, as estratégias colaborativas – coletivas, cooperativas, alianças, relações, ligações ou seus vários sinônimos - foram definidas como uma categoria de alianças estratégicas em que não há envolvimento de ativos entre os parceiros (Barney, 2001).

As bases para o estudo sobre a cooperação entre empresas foram lançadas com o reconhecido trabalho de 1975 de Williamson: “*Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*”, cuja teoria sobre custos de transação e governança tem sido utilizado como referência central aos estudos atuais. Ele postulou que são as transações, e não a tecnologia, que subsidiam os temas importantes da organização microeconômica, por isso a mudança das transações do mercado autônomo para a integração vertical de empresas é explicada, principalmente, pela economia gerada na transação. Ou seja, embora os analistas imputem os propósitos anti competitivos às práticas empresariais, a verdade é que o principal objetivo dessas práticas é a eficiência da transação.

A economia dos custos de transação se localiza no artigo de 1937 do Prêmio Nobel Ronald Coase, no qual ele demonstrava que as empresas podem evitar os custos tanto da procura como da negociação relativas à produção de seus próprios insumos. Sua premissa central é a de que essa economia é a

maior responsável pela escolha da forma de capitalismo a ser adotada por uma empresa. Tais custos incluem toda a negociação, monitoramento e legalização necessários à garantia de que os bens e serviços contratados entre empresas serão concluídos (Alston e Gillespie, 1989). Portanto, a tarefa é identificar as circunstâncias em que é essencial que a empresa evite transacionar no mercado.

Para os teóricos do custo de transação só interessa a uma empresa desenvolver as atividades de outra se os custos de transação forem superiores ao custo de produção adicional daquela atividade, priorizando a dimensão transação em detrimento da dimensão produção. A teoria sustenta (p.ex. Adler *et al*, 1998; Cheung, 1998; Kashlak *et al*, 1998) que há motivos racionais para se escolher a forma de governar as transações, chamada por Williamson (1991b) de “hipótese do alinhamento discriminador”, que prega que as transações, embora difiram em seus atributos – especificidade dos ativos, incerteza e frequência -, precisam estar alinhadas com a estrutura de governança que incorra em menor custo. Nesse sentido, espera-se que o correto casamento atributo-forma de governança gere maior desempenho.

Por outro lado, a sugestão implícita de que o contrato é o maior mecanismo de governança ex-ante, deixando para as normas relacionais o papel de mecanismo auxiliar confronta com o entendimento dos teóricos sociais de que os comportamentos cooperativos operam como salvaguarda para a auto-implementação contratual, que consideram mais efetiva e menos cara para o desenho contratual (Gulati, 1998; Doz, 1996).

As três formas alternativas de governança nas transações são mercado, híbrida e hierárquica (Williamson, 1991b). Cada forma é amparada por um tipo diferente de contrato e emprega seus próprios sistemas de coordenação e controle. As colaborações se inserem na forma híbrida, onde as partes mantêm sua autonomia, mas são bilateralmente dependentes, mas de forma não trivial, já que a identidade das partes importa, de modo que nenhuma delas pode ser substituída sem que haja custo da outra parte (David e Han, 2004).

Essa forma de governança prevê distúrbios não antecipados, fornece uma zona de tolerância dentro da qual os mal alinhamentos são absorvidos, requer abertura de informação quando ocorre a adaptação e fornece arbitragem. Para

que uma atividade seja desenvolvida por uma empresa, os custos de produção devem não só ser menores do que os do mercado como também menores do que os de outra empresa, porque, de outra forma, seria mais vantajoso para a outra empresa desenvolver a atividade (Chandler, 1992).

As empresas que praticam alianças estratégicas esperam melhorar seu desempenho por meio da exploração sinérgica com outras empresas, sinergias essas que podem reduzir custos, elevar a receita ou ambos, mas não objetivam a redução de produção, envolvendo empresas tanto de uma mesma indústria quanto de diferentes indústrias. Como as alianças são encontradas em toda parte, sobretudo nas indústrias de alta tecnologia (Hagedoorn, 1993), as pesquisas na área têm germinado, investigando seu impacto sobre o desempenho da empresa ou sua relação com o desenvolvimento de novos produtos (Gulati, 1998), já que inovação e desenvolvimento de novos produtos exercem impacto direto sobre a sobrevivência e o desempenho de uma empresa.

Mais recentemente, os estudos começaram a focar em explicações mais específicas e complexas das cooperações (Doh, 2000), que começam a ser vistas como uma entidade tripartite composta de duas empresas e do negócio objeto da colaboração em si (Robins *et al*, 2002).

Assim, o objetivo aqui é explorar o estágio em que se encontram as pesquisas sobre estratégias colaborativas e o que dizem os estudos sobre os fatores que envolvem sua formação, desenvolvimento e gerenciamento. A estrutura do texto respeita os passos naturais de uma colaboração, quais sejam, suas motivações, formas e evolução, e adota como plataforma artigo publicado sobre o tema (Costa, 2005). As considerações finais são reservadas para o questionamento sobre a desconexão em que se encontram os estudos, sua incapacidade em gerar um padrão norteador de novas pesquisas, a quase impossibilidade de aplicação prática e mesmo da teoria dos custos de transação como premissa teórica central.

A tendência de múltiplas alianças com múltiplos parceiros tem envolvido as empresas em intrincadas relações e o reconhecimento dessa complexidade tem levado pesquisadores em estratégia a mover o seu campo de estudo das relações duais para o nível de análise de rede (Shan *et al*, 1994; Madhavan, *et al*

1998; Ahuja, 2000). Em que pese o reconhecimento dessa realidade, o escopo deste estudo não contemplará o exame da formação e da evolução de redes entre empresas, nem o desenvolvimento de sua teoria, seu teste ou implicações sobre o desempenho (Gulati, 1998; Doz *et al*, 2000; Kogut, 2000). Por outro lado, como a intenção é saber se as empresas participam de colaborações a partir de seu perfil competitivo, o estudo também não se aterá a analisar uma aliança individual como unidade de análise.

Motivações para a colaboração

As motivações para se colaborar são as mesmas da competição, integração vertical ou diversificação, com a diferença que, na colaboração, as empresas fazem em conjunto o que não desejam ou não conseguem desenvolver internamente. Logo, a relação entre empresas tem se tornado um componente central da estratégia, já que fornece acesso a recursos e competências, sobretudo intangíveis, os quais, de outra forma, não estariam disponíveis para as empresas.

Dentre as várias vertentes da pesquisa em alianças, as originadas em gestão e economia se atêm à escolha de arranjos com ou sem envolvimento de ativos voltados a negócios e se preocupam com a divisão do controle entre os parceiros, enquanto as voltadas para estratégia focam na interdependência entre o negócio e as empresas parceiras.

Quando o conhecimento básico avança rapidamente, ligações não tangíveis com universidades ou investimentos com baixo envolvimento de ativos com outras empresas são uma forma eficiente de acessar e monitorar o desenvolvimento nas áreas em que a empresa não consegue fazer sozinha (Arora e Gambardella, 1990). Diferentes tipos de alianças são, então, empregados para acessar diferentes tipos de solução quando a aquisição de outra empresa, meio mais rápido, não é desejada. Também pode agir como um movimento precursor de uma fusão ou aquisição, ao permitir que as empresas aumentem seu conhecimento sobre seu possível parceiro ou possível aquisição, antes da tomada da decisão final. Além disso, propicia um melhor ajuste nas estruturas organizacionais antes da fusão ou aquisição (Bleeke & Ernest, 1995).

A pesquisa sobre alianças teve sua motivação primeira na instabilidade das joint venture internacionais e passou a ser mais explorada a partir dos anos 90, por estudos que, em sua maioria, analisaram a probabilidade de término dessas parcerias por meio de abordagens teóricas dedutivas e modelos estatísticos dinâmicos. Atualmente, prevalece o entendimento de que o valor dos recursos e ativos combinados das empresas pode ser maior do que o valor de cada uma agindo em separado, gerando maior desempenho (Barney, 2001). Essa ampliação para o entendimento sinérgico tem propiciado a proliferação de estudos voltados para as mais variadas razões de se colaborar.

É o próprio Barney (2001), por exemplo, que mantém o acesso a mercados internacionais como base para seu esforço de sistematização, embora sob a ótica da colaboração por pequenas e grandes empresas como fonte geradora de oportunidades econômicas substanciais ou forma de se administrar o risco corporativo. Com seu sistema bastante abrangente, lista, ainda, o acesso à mão-de-obra barata; a fatores de produção de baixo custo; a novos clientes e ao ganho de escala, sobretudo em P&d e marketing; à aquisição de tecnologia de produção em massa e de produtos e serviços; à rede de distribuição e ao desenvolvimento de novas competências centrais e à alavancagem das competências atuais de novas formas.

Nos poucos estudos anteriores a 1990, Caves e Porter (1977) propuseram o investimento conjunto das empresas na elevação das barreiras de entrada e de mobilidade como forma atrativa de convivência e melhoria do desempenho. Foram acompanhados por Astley (1984), quando este alegou que a política de negócios negligenciava a colaboração entre empresas em questões de importância estratégica como a da relação entre empresa e ambiente. Já Roberts e Mizouchi (1989), em uma abordagem mais específica, propuseram que o engajamento na colaboração era necessário na indústria de biotecnologia devido ao longo tempo para comercialização dos produtos, alto conteúdo tecnológico e custo de desenvolvimento de vendas e canais de distribuição.

Mais recentemente, Shan *et al* (1994) observaram que as colaborações antecipam as patentes de uma empresa de biotecnologia, embora não tenham encontrado suporte para o inverso. Já Rothaermel e Deeds (2004) viram que as patentes explicam as colaborações, mas somente as de exploração de mercado, não as de exploração de tecnologia, e consideram que as patentes são um

resultado dos estágios de descoberta e desenvolvimento do produto e não a sua razão de ser. Esse resultado confirma o de Koza e Lewin (1998), de que uma indústria é caracterizada mais pela exploração de colaborações de mercado do que pelas de tecnologia, e de Folta e Miller (2002), para quem as empresas só possuem maior propensão a iniciar alianças com envolvimento de ativos sob elevada incerteza. Mitchell e Singh (1992), por seu turno, entendem que colaborações em P&D ajudam as empresas a diluir o risco, elevar o poder de mercado, dividir recursos e ganhar aprendizado organizacional.

Hamel (1991), em sua linha de pesquisa direcionada às competências centrais da empresa, propõe fortemente a substituição de unidades de negócios por empresas diferentes agindo em parceria como razão para o reconhecimento das forças e fraquezas de cada parceiro, modificação e desenvolvimento de suas competências atuais e desenvolvimento de novas formas. Com a mesma crença de que uma empresa colabora por diferentes objetivos para explorar uma competência existente ou novas oportunidades, Rothaermel e Deeds (2004) propuseram que a relação causal entre a colaboração de risco e o desenvolvimento de produto dela decorrente depende do tipo de parceria.

Como a procura por novas competências quase sempre envolve investimentos que são pelo menos parcialmente afundados ou mesmo irreversíveis, modelos de opções reais (Kogut, 1991; Balakrishnan e Koza, 1993; Kim e Kogut, 1996; McGrath, 1997) têm sido propostos como forma de ajudar a entender os investimentos feitos pelas empresas na exploração de novas competências conjuntas e de aumentar a flexibilidade estratégica, permitindo, também, um melhor ajuste nas estruturas organizacionais, caso a colaboração seja um passo anterior à futura fusão ou aquisição (Bleeke & Ernest, 1995).

Em uma abordagem bastante genérica, Doz & Hamel (1998) avaliam a criação de colaborações como forma de se fomentar a globalização de uma empresa ou de se propiciar um ambiente de inovação, ressaltando que as recentes ações em busca de competências centrais contribuem para uma menor capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços individualmente. Nessa linha, uma quantidade significativa de estudos tem mostrado como as discontinuidades ambientais podem tornar obsoletos os investimentos em tecnologias, mercados ou negócios (Eisenhardt and Martin, 2000).

Hamel & Prahalad (1994) e Keil (2000) entendem que colaborações com o governo ou outros stakeholders podem amenizar o tratamento regulador a ser dado ao novo entrante em fase de abertura de mercado, enquanto Miller (2002) vê a colaboração para influenciar a política governamental - juntamente com economia de custos e transferência de tecnologias específicas - como uma das razões para que empresas religiosas sejam longevas a despeito de existirem em uma indústria não atrativa. Barney (2001) lembra que as empresas situadas em países de moeda fraca têm melhorado sua atividade via colaboração, dado que aproximadamente 20% dos negócios mundiais com esses países têm sido efetuados via troca de mercadorias.

Colaborar tem se mostrado também muito importante em economias em transição, principalmente por problemas relativos à falta de renda do comprador e ausência de moeda forte do país (Peng 2003), fato é que aproximadamente 20% dos negócios mundiais com países de moeda fraca têm sido efetuados via troca de mercadorias. No caso chinês, as empresas são freqüentemente encorajadas (Luo 1999) a formar cooperações para desenvolver capacidades tecnológicas e superar deficiências em inovação e desenvolvimento de produtos finais, com o objetivo de melhorar seus níveis de competitividade em mercados globais, embutidas aí as considerações relativas a barreiras tarifárias e não tarifárias e de quotas.

A partir do entendimento que são os recursos complementares os promotores do sucesso local de empresas, a combinação de recursos e competências de forma complementar por empresas parceiras tem sido um dos objetivos mais importantes da estratégia cooperativa internacional (Chi, 1994).

Teóricos organizacionais não excluem a teoria dos custos de transação ou considerações estratégicas como fator de se buscar alianças, mas argumentam que a busca pelo conhecimento é a razão crítica que leva as empresas a formarem alianças, relegando a segundo plano as outras perspectivas (Madhok, 1997; Osborne & Hagedoorn, 1997; Dyer e Singh, 1998; Lorenzoni e Lipparini, 1999; Doh, 2000). Nessa linha, motivação mais recente se ocupa de alianças com organizações da sociedade civil para o desenvolvimento de ações sociais, visando a desenvolver atividades em prol do entorno social no qual opera a empresa (Austin *et al*, 2004).

Paralelamente à lista de motivações, Hamel *et al* (1989) e Hamel (1991), já anteviram que uma mesma colaboração pode ter um parceiro em busca de novas habilidades enquanto o outro está interessado na redução de custos ou em posição estratégica mais competitiva – denominada por Barney (2001) de relação assimétrica. Esse “descasamento” de objetivos não só potencializa exponencialmente as motivações de uma só colaboração como chama a atenção para a existência de uma sobreposição de pontos de vista de seus próprios fundamentos teóricos.

Formas de colaboração

A bibliografia sobre as formas de colaboração, sem dúvida, é a mais problemática e se justifica na própria variedade de configurações que duas empresas podem adotar em seu relacionamento. Algumas teorias, e até mesmo algumas tipologias têm sido propostas na tentativa de explicar como a troca é processada, observando-se um deslocamento para os arranjos formados pelas empresas como tentativa de controlar ou suplantando o ambiente natural e exógeno por meio da criação de um ambiente social coletivamente construído e controlado.

A proposta de estrutura mais abrangente foi desenhada por Vyas *et al* (1995) e sintetiza as diversas dimensões de alianças estratégicas reportadas na literatura, portanto, bastante útil para localização dos estudos quanto ao nível de análise em que se empregam e quanto às suas finalidades. Seu modelo procura mostrar como as inter-relações ocorrem entre as empresas e como os fatores de formação das alianças se alinham para provocar a colaboração levando à formação de verdadeiras redes dentro da dinâmica do ambiente atual.

A proposta ecológica de Astley e Fombrun (1983) oferece algumas ferramentas conceituais para identificação da natureza da gestão institucional e do processo envolvido na formulação e implementação da estratégia coletiva. Defende a abordagem ecológica humana da análise inter-organizacional como forma de ressaltar a importância de formas coletivas e pró-ativas de adaptação organizacional ao ambiente. Enfatiza a dinâmica de interação entre organismos e organizações, as quais, coletivamente, são capazes de alcançar uma medida de independência e proteção do ambiente (Astley & Van de Ven, 1983), e cria

um sistema estruturado de análise de adaptação dos organismos a seus ambientes. Utiliza uma imagem que procura complementar a orientação tradicional, e sua ênfase na atitude individualista, com a orientação coletiva.

O modelo de Bresser e Harl (1986) busca a diminuição da turbulência do ambiente, utilizando as estratégias colaborativas para tornar o ambiente mais previsível para as empresas. Mostra que, devido à dialética das relações entre estratégias colaborativas e competitivas, as empresas podem se tornar vulneráveis, o que as leva a buscar mecanismos de proteção que não limitem sua flexibilidade estratégica competitiva para que não se tornem alvos fáceis de ataques rivais. As empresas devem ser capazes de alternar entre essas estratégias, de modo que, ao necessitar adotar uma ou outra para manter uma vantagem competitiva ou se defender de um ataque, não estejam comprometidas por contratos que limitem as ações a serem tomadas para se protegerem.

A proposição de Bresser (1988), mantém a sugestão de combinações de tipos cooperativos para redução da turbulência do ambiente, associados a determinados tipos de estratégias competitivas, para que a empresa não perca a sua flexibilidade estratégica. Nesse sentido, o estudo sobre a indústria financeira foi significativo para a explicação de ligações, sugerindo que empresas que analisam as oportunidades do ambiente competitivo tendem a formar redes entre si antes de considerar outros tipos de instituições (Fombrun e Zajac, 1987).

Nielsen (1988) desenvolveu uma taxinomia que pretendeu ser representativa dos diferentes tipos de estratégias cooperativas entre diferentes organizações. As estratégias cooperativas consideradas na estrutura foram pool, troca, redução de escala e experiência-contingência. Essas dimensões foram baseadas na biologia evolucionária, teoria dos jogos, de ecossistemas e gerência estratégica, consideradas nas quatro situações de ciclos de vida ambientais do jogo-mercado e insere um quinto tipo, que transforma o negativo ou de soma zero em soma positiva, incluído pelo próprio Nielsen.

Concluiu que a organização interna e as estratégias cooperativas entre grandes organizações podem ser mais eficientes do que confiar nos mecanismos do mercado externo; os sistemas de marketing e arranjos em rede também podem ser mais eficientes do que confiar somente na hierarquia interna

ou nos mecanismos competitivos do mercado externo; e que a cooperação também pode melhorar a eficiência em uma grande variedade de ambientes de jogo-mercado.

O modelo conceitual de Ring e Van den Ven (1992) ancora uma ampla variedade de mecanismos de governança a partir de literatura interdisciplinar envolvendo direito, economia, sociologia e administração, portanto, diferente das pesquisas típicas baseadas em mercados e hierarquias. Explorou combinações de risco e confiança que levam as partes a selecionar entre quatro formas nodais de governança de suas transações - discreta, recorrente, relacional e hierárquica – e assumiu que a confiança é central ao entendimento da barganha nas transações, mas tem sido abordada como um problema secundário nos estudos que focam somente em mercado e hierarquia.

Em geral, pressupõe que existe uma progressão que se inicia com a forma de transação discreta e cresce para a recorrente e depois para a relacional, à medida que o risco e a confiança variam. Observa-se que a empresa se move da governança hierárquica para a de contratos recorrentes e para a relacional à medida que passa a contratar fora funções que anteriormente considerava mais eficientes quando governadas hierarquicamente. Como o ambiente não foi levado em conta, talvez fosse valioso analisar se o contexto específico de determinada indústria leva a maiores ou menores níveis de risco e confiança, o que envolveria as estratégias perseguidas pelos parceiros, sua predisposição estratégica, ciclo de vida da indústria e do produto, seu relacionamento com outros países, culturas e línguas.

Ring & Van de Ven (1994) consideram que o equilíbrio em uma cooperação depende mais da justeza do acordo do que da divisão igualitária entre os custos e benefícios. Ou seja, devem ser considerados também os demais fatores inerentes à parceria, como posicionamento estratégico, expectativa de aprendizado e singularidade das contribuições para que cada empresa tenha uma percepção distinta da existência de equilíbrio, o que pode gerar instabilidade na relação.

A tipologia de Barney (2001) reconhece três formas de governança intermediária para controlar a ameaça de oportunismo: os contratos de pedidos incertos, os seqüenciais e os relacionais. Os contratos de pedidos incertos,

contingentes, procuram antecipar todas as situações em que pode se envolver a relação, seus direitos, responsabilidades e sanções em caso de violação contratual. Como, em muitos casos, prever todas as situações futuras não é possível, os contratos incertos podem ser restritos a um determinado prazo e renegociados ao fim do período, de modo seqüencial. Por outro lado, as renegociações trazem novos interessados à relação, elevando o risco de oportunismo e propiciando vantagem competitiva para antigos parceiros.

Os contratos relacionais complementam e sustentam não só as relações em governança de mercado quanto na intermediária, porque, em verdade, é impossível escrever e executar um contrato de forma plena. Logo, o sucesso das relações recai também sobre atributos inter-pessoais, como confiança, amizade, comprometimento, atitude ética, já que situações não previstas poderão ser resolvidas informalmente.

Doz (1996) argumenta que para a formação e manutenção de uma cooperação é necessária avaliação permanente dos parceiros sobre sua possibilidade de geração de valor, existência de confiança mútua, distribuição de tarefas e benefícios e capacidade de adequação às necessidades da cooperação. Doz & Hamel (1998) apresentam abordagem complementar, segundo a qual a compreensão de como alguns mecanismos - avaliação da contribuição de cada empresa, definição do escopo da cooperação, acordos sobre as tarefas críticas, definição de indicadores de sucesso, do progresso e da expectativa de duração da aliança e antecipação de pontos de tensão - geram valor exerce forte influência sobre o desempenho.

Larsson *et al* (1998) criaram uma tipologia com cinco estratégias baseadas em níveis diferentes de receptividade e transparência para entender como o aprendizado coletivo se desenvolve através de alianças e como o aprendizado conjunto é dividido entre os parceiros. A partir da utilização das teorias relativas a alianças estratégicas, aprendizado organizacional e ações coletivas, bem como da teoria dos jogos, os autores concluíram que interações anteriores entre os parceiros, alto nível de aprendizado, confiança e orientação de longo prazo propiciam o processo de aprendizado coletivo, melhorando o desempenho e a longevidade do negócio.

Os estudos indicam fortemente que as pesquisas estão caminhando nas mais variadas direções. Diferentemente dos estudos sobre estratégias competitivas, em que várias tipologias têm sido propostas e testadas, pode-se observar que ainda são muito tímidas as propostas de estruturas para aplicação das estratégias colaborativas, as quais, por variadas ou mesmo muito abrangentes, carecem de estudos empíricos e falham em se aprofundar nas inter-relações entre os inúmeros fatores que justificam sua adoção, mostrando ser necessária a proposição de uma estrutura mais robusta.

Evolução da colaboração

A evolução das colaborações é tão relevante para seu sucesso quanto a seleção dos parceiros ou a definição de mecanismos de controle (Doz e Hamel, 1998). Há um reconhecimento crescente de que seu gerenciamento no tempo é mais importante do que a definição de sua forma inicial (Reuer *et al*, 2002).

Um dos problemas para longevidade das colaborações está em que os parceiros possuem diferentes culturas, valores, experiências e expectativas, o que leva a distintos processos de mensuração e de valoração de resultados, e, conseqüentemente, à frustração de expectativas, desconfiança, ou percepção de uma falta de equilíbrio na parceria (Spekman *et al*, 1998). Não que se espere que haja equilíbrio permanente, mas que os parceiros tenham o objetivo de alcançar esse equilíbrio com o tempo. Entretanto, justamente por causa da natureza recente do tema, os mecanismos de manutenção das alianças são pouco desenvolvidos (Rothaermel e Deeds, 2004).

Ring & Van de Ven (1994) construíram um modelo em que a evolução, equilíbrio e eficiência das cooperações é uma seqüência de estágios envolvendo negociação, comprometimento e execução e argumentam que alterações no quadro de pessoal envolvido e a existência de contratos informais podem afetar o desenvolvimento de uma aliança. Ariño & de La Torre (1998) questionam as circunstâncias em que uma parceria pode ser considerada em equilíbrio e defendem que processos de feedback são fundamentais na evolução de uma aliança, que a qualidade do relacionamento é tanto um resultado quanto uma variável intermediária nessa evolução. Em seu modelo, Doz (1996) explora a relação entre as condições iniciais da colaboração e seu desempenho como

resultado do processo de aprendizado e de adaptação das empresas às suas necessidades específicas, o que se dá por meio de reavaliações e ajustes, mas que só funciona se as empresas permanecerem comprometidas com a relação.

Dyer e Singh (1998) defendem as normas de cooperação como instrumento para lidar com o desconhecido inerente a trocas de longo prazo, porque reduzem os prejuízos da troca sob incerteza e fortalecem o comprometimento mútuo na troca de investimentos específicos, sugerindo que o comprometimento para cooperação é mais importante do que o desenho inicial de um contrato de longo prazo, complexo e com atividades incertas. Durand e Vargas (2003) acrescentam que os prejuízos morais envolvendo contratos são mais fáceis de se controlar em empresas geridas pelo dono do que nas geridas por terceiros e que a maior produtividade das empresas multi-níveis geridas pelo dono mostrou que estas estão mais equipadas a lidar com problemas do que as lineares geridas pelo dono, levando a concluir que maior estruturação organizacional desenvolve mecanismos de governança mais elaborados.

Doz & Hamel (1998) chamam a atenção para o paradoxo de que as empresas procuram tornar-se cada vez mais indispensáveis em uma cooperação, aumentando sua importância e seu poder de negociação, ao mesmo tempo em que tentam tornar seus parceiros cada vez mais dispensáveis, reduzindo sua dependência a eles. A solução é complexa, porque sabe-se que investimentos por parte de uma empresa para atender a necessidades específicas de uma cooperação podem prendê-la à parceria, tornando-a mais vulnerável e mais dependente. Já Koza e Lewin (1998), entendem que, como as colaborações são parte das escolhas adaptativas de uma empresa, incrustadas em seu conteúdo estratégico, elas se desenvolvem juntamente com essa estratégia e com o ambiente organizacional e competitivo da empresa, por meio de valores organizacionais, como a confiança, da morfologia da colaboração, do aparecimento de assimetrias e da estabilidade.

Doz & Hamel (1998) entendem que a compatibilidade estratégica entre as empresas é uma condição muitas vezes mais exigente do que a geração de valor da colaboração e listam como bons indicadores de compatibilidade a posição competitiva de cada parceiro, o posicionamento estratégico e a expectativa de cada empresa sobre a evolução da aliança. Kumar e Seth (1998), por seu turno, desenvolveram um modelo evolucionário de alianças de

aprendizado em função de eventos e de interações entre os parceiros, ressaltando que a interação e a capacidade de absorção de conhecimentos entre os parceiros podem criar ou aumentar a instabilidade em uma cooperação.

Luo (2002) analisou a importância da integração entre a economia de custos de transação e a sociologia, entre estrutura e processo, na troca entre empresas, mostrando que o desempenho de um contrato não depende somente da forma como foi especificado, mas também, e de forma conjunta, da sua capacidade de adaptação a contingências. Concluiu que o desempenho decresce à medida que os termos do contrato se tornam mais específicos e cresce linearmente com o aumento da cooperação. Ou seja, elevada especificidade dos termos pode levar à rigidez, enquanto elevada adaptabilidade pode elevar os custos de implementação ou dar margem ao oportunismo e ao conflito, o que recomenda a procura por um ponto ótimo entre estrutura e processo.

Robins *et al* (2002) também utilizaram as diretrizes das teorias do custo de transação em associação com a *resource-based* para entender como os diferentes tipos de falha de mercado estabelecem parâmetros para interdependência entre os participantes de negócios cooperativos internacionais. O estudo mostra como as diferentes condições de mercado e estruturas de mercado competitivas ajudam a definir ligações estratégicas entre os participantes de negócios cooperativos, dentre elas, como o maior controle governamental pode influenciar a autonomia das colaborações.

Reuer *et al* (2002) argumentam que tanto as características da empresa – tecnologia, experiências anteriores com colaborações e relacionamento prévio com os parceiros – como da aliança – escopo, divisão de trabalho e relevância para os parceiros – influenciam na ocorrência de ajustes na forma de governança de uma colaboração, observando que as que apresentam pouca divisão de trabalho ou amplo escopo são mais susceptíveis a alterações em sua forma de governança, mas que estas só ocorrerão se as empresas julgarem a parceria importante o suficiente para que sejam despendidos novos esforços em seu ajuste. Entretanto, não detectaram relação entre a experiência em colaborações, de forma geral, e mudanças pós-contratuais.

Em estudo mais recente, Rothaermel e Deeds (2004) observam que, à medida que a empresa cresce, ela tende a se desligar das colaborações e a descobrir, desenvolver e comercializar seus projetos internamente; que as empresas não optam de forma incondicional pela interdependência, a qual preferem moderar com independência crescente por meio da integração vertical de cada projeto. À medida que mais recursos internos se tornam disponíveis, as empresas reduzem sua confiança nas fontes advindas de parceiros externos para conhecimento e capital. Esse resultado indica que, para as empresas menores, pode ser uma estratégia arriscada se expor ao risco de expropriação por seus parceiros maiores (Rothaermel, 2001).

Num entendimento que abriga contrato formal e governança relacional como funções complementares, propõe-se que contratos bem especificados possam promover relacionamentos mais cooperativos e duradouros, já que, ao reduzirem a possibilidade de risco ao qual a relação está sujeita, encorajam a cooperação e a confiança (Poppo e Zenger, 2002). De forma recursiva, o desenvolvimento de governança relacional eleva o nível de confiança e cooperação, permitindo, não só, o refinamento do contrato contra riscos como melhorando a proteção de contratos mal elaborados. Não é mais novidade que normas de flexibilidade, partilha de informação e comprometimento ajudam a contornar os elevados custos incorridos para atenuar os riscos de uma troca.

O grande número de alianças sendo formadas e a elevada taxa de fracassos indicam que, apesar de as alianças serem desejáveis, elas resultam de necessidades estratégicas e não seriam a opção gerencial preferida por muitos gerentes, não fossem as limitações individuais de cada empresa (Spekman *et al*, 1998). Nesse contexto, a evolução das alianças é tão importante para seu sucesso quanto a definição de mecanismos de controle ou a seleção dos parceiros (Doz e Hamel, 1998). Há um reconhecimento crescente que o gerenciamento da dinâmica da aliança e sua flexibilidade em se adaptar a uma parceria são pontos cruciais em uma estratégia colaborativa (Reuer *et al*, 2002).

Tanto é que Ariño & de la Torre (1998) propuseram um modelo centrado na possibilidade de dissolução da aliança ou de reações unilaterais com resultado de fatores externos e da qualidade do relacionamento entre as partes, entendimento que foi modelado por meio de um ciclo evolutivo para as alianças

composto dos estágios de Antecipação, Engajamento, Avaliação, Coordenação, Investimento, Estabilização e Decisão (Spekman *et al*, 1998).

Considerações

Williamson acredita que o programa de pesquisa que estuda a economia das empresas é um “imenso sucesso” e que as possibilidades para a ciência da empresa são “excelentes” (1991:79). De fato, a teoria dos custos de transação é uma das principais perspectivas nos estudos de gestão e organizacionais, embora seu suporte empírico ainda seja motivo de debate e sua maleabilidade tenha propiciado sua rápida divulgação, adquirindo grande proeminência, mas que, por outro lado, gera resultados fracos em virtude da falta de um consenso que imponha barreiras à sua difusão.

A sugestão implícita de que o contrato é o maior mecanismo de governança ex-ante e que as normas relacionais são um mecanismo auxiliar confronta com o entendimento dos teóricos sociais de que os comportamentos cooperativos operam como salvaguarda para a auto-implementação contratual, que consideram mais efetiva e menos cara para o desenho contratual (Gulati, 1998; Doz, 1996; Poppo e Zenger, 2002).

Indo ao cerne da teoria, David e Han (2004) chegam a alegar que os termos especificidade dos ativos e incerteza não fornecem um entendimento específico e partilhado por todos, possuindo significados diferentes para grupos de pessoas diferentes. Esses resultados reforçam Hennart (1993) em que a teoria dos custos de transação explica melhor a integração entre as formas híbridas de governança do que a substituição da híbrida pela hierárquica.

Há algumas questões importantes que restam não explicadas e que precisam ser abordadas em um padrão teórico mais abrangente, de forma a que se entenda de forma mais completa a estrutura institucional de produção, tema com o qual os estudiosos da gestão estratégica podem contribuir substancialmente (Madhok, 2002). Por exemplo, dentre outras pendências, é preciso esclarecer qual a natureza do relacionamento entre custos e especialidades e como os custos de produção e transação caminham juntos; como podem ser mutuamente benéficos, quando e em quais circunstâncias;

quais são os trade-offs entre custos de produção e custos de transação; entre o curto e o longo prazo; entre os aspectos dinâmicos e estáticos; entre as despesas atuais e as receitas futuras; entre a salvaguarda contra o oportunismo e as oportunidades futuras.

Além dos custos de transação, viu-se que os estudos contemplam uma segunda perspectiva para a colaboração, que é o comportamento estratégico, segundo o qual a motivação das cooperações está na maximização do desempenho (Kogut, 1988; Porter, 1980, 1985) e não na minimização dos custos de transação ou produção. Somadas a essas duas perspectivas econômicas, diversas pesquisas enfatizam a teoria organizacional, sobretudo no que diz respeito ao aprendizado (Kogut, 1988, Gulati, 1998). Os teóricos organizacionais não excluem a teoria dos custos de transação ou considerações estratégicas como fator de se buscar alianças, mas argumentam que a busca pelo conhecimento é a razão crítica que leva as empresas a buscarem a formação de parcerias, relegando a segundo plano as outras perspectivas (Osborne & Hagedoorn, 1997).

A teoria dos jogos se configura numa quarta perspectiva, pouco contemplada nos estudos desta “amostra” de artigos, mas que também é explorada nas pesquisas sobre cooperação. Parte do princípio que as empresas vivem muito mais em ambientes de soma zero ou de soma negativa do que em ambientes de soma positiva, abrindo um novo leque de pesquisas que investigam como as cooperações podem transformar jogos de soma zero em jogos de soma positiva.

Uma quinta perspectiva adotada nos estudos sobre formação de colaborações é a das opções reais, porque desobriga que as empresas tomem atitudes de forma definitiva (Barney, 2001). Como as interações são um fenômeno muito importante para P&D, as opções reais geram grandes benefícios na montagem do portfólio de estratégias colaborativas (Madhok, 1997). Luehrman (1998), por exemplo, considera explicitamente a estratégia como um conjunto de opções reais, enquanto Chi (2000) argumenta que deve haver assimetrias de recursos significativas entre os parceiros para que a opção real tenha valor estratégico. Trigeorgis (1993) chegou a desenvolver um modelo sobre interações, embora admitindo efeitos simultâneos e não compostos.

Quanto à manutenção da colaboração, há os que defendem que a teoria dos custos de transação não possui mecanismos para salvaguardar trocas que envolvem riscos, quer seja contratualmente ou por meio de integração vertical (Dyer, 1997). Por essa razão, normas relacionais, tais como confiança, são vistas como substitutas aos contratos complexos e à integração vertical, por serem mais eficazes e menos caras (Adler, 1998; Dyer e Singh, 1998). Há, ainda, os que alegam que os contratos formais podem ser entendidos como sinal de desconfiança pelos parceiros, minando a capacidade de uma empresa de desenvolver governança relacional, porque a desconfiança encoraja, em vez de desencorajar, o comportamento oportunista (Ghoshal e Moran, 1996).

A melhoria do desempenho é o objetivo central da gestão estratégica e como tal nunca deve ser negligenciado em qualquer estudo que esteja relacionado ao posicionamento estratégico pelas empresas (Stuart, 2000). Como desempenho é o teste de qualquer estratégia no tempo, a maioria das teorias estratégicas, quer implícita ou explicitamente, precisa ressaltar o desempenho (Schendel e Hofer, 1979: *in* Venkatraman e Ramanujam, 1986). Teóricos das abordagens econômicas calcadas na organização industrial defendem que o ambiente externo da indústria é determinante principal do desempenho de uma empresa, enquanto aqueles voltados para a abordagem organizacional decorrente da visão baseada nos recursos da empresa defendem que a vantagem competitiva é gerada a partir do seu ambiente interno.

Desde os trabalhos precursores de Schmalensee (1985) e Rumelt (1991) muitos estudos empíricos têm avaliado tanto a importância relativa da empresa quanto da indústria no desempenho. Entretanto, a questão central que se impõe com relação às estratégias colaborativas é que, embora venham merecendo um volume de pesquisas cada vez maior e mais enfático quanto à existência da relação entre desempenho de empresas e engajamento em colaboração, muito ainda se precisar avançar na exploração das dimensões básicas de tais relações e do impacto resultante nos padrões competitivos e no desempenho de um setor industrial.

Também, termos contratuais muito rígidos podem reduzir o desempenho da colaboração se impedirem a adaptação organizacional e a flexibilidade estratégica necessárias ao ambiente de longo prazo, gerando custos de reorganização e alteração da estrutura de equilíbrio e levando à instabilidade.

Por outro lado, princípios contratuais excessivamente flexíveis propiciam o oportunismo e simplesmente não contribuem para o desempenho, porque inibem a motivação para a cooperação e o comprometimento para a construção de confiança.

Existe uma distinção clara entre o valor potencial que pode ser gerado pelo relacionamento e o valor que de fato foi apropriado, mostrando que o processo de relacionamento em si é um recurso especializado, já que a forma como é orientado pode melhorar os resultados reais (Koka e Prescott, 2002). Nesse sentido, Dyer (1997) defende que uma aliança gera mais valor se for estruturada com base em uma orientação positiva do que na coibição ao oportunismo. Os custos de identificar um parceiro adequado e de negociar, administrar e controlar uma colaboração podem inviabilizar seus benefícios potenciais, tornando as empresas que nelas insistem tão ou menos rentáveis do que aquelas que optaram por desenvolver seus recursos internamente (Doh, 2000).

Kale *et al* (2002) observam que o investimento em uma função exclusivamente para coordenar as atividades da parceria e adquirir conhecimento a partir dela é um indicador mais significativo do seu sucesso do que a própria parceria, porque, além de alcançar os objetivos de longo prazo, gera resposta de curto prazo via aumento do valor das ações. Os autores desenvolveram uma linha de pesquisa voltada ao entendimento de que a administração da aliança é mais importante do que a montagem de sua estrutura inicial, embora essas pesquisas ainda se restrinjam a alguns estudos de caso e a modelos conceituais sobre processos inter-organizacionais (Ring e Van de Ven, 1992; Doz, 1996; Kumar e Seth, 1998; Zajac, 1998; Reuer *et al*, 2002).

Apesar do crescente número de estudos sobre colaborações, vários pesquisadores têm ressaltado a dificuldade em se formular uma teoria geral nesta área (Kogut, 1988; Nielsen, 1988; Hamel, 1991; Burgers *et al*, 1993). Não é necessário grande esforço para constatar que as propostas ainda são conseguiram formar uma diretriz teórico-conceitual capaz de explicar sua formação, desenvolvimento e gerenciamento, além de não auxiliar os gestores com uma ligação entre teoria e prática. Osborn e Hagedoorn (1997) chegaram mesmo a afirmar que, ao se mover de uma série de bases disciplinares para uma teoria integrada utilizando uma mistura de perspectivas teóricas e

metodológicas distintas, o estudo sobre colaborações passou a viver um período de caos.

2.3 Ambiente

Dependendo da atratividade de um setor, investidores buscarão investimentos em outros setores e as empresas com rentabilidade inferior se desmobilizarão. Por outro lado, elevadas taxas de retorno estimulam o influxo de investimentos, direcionando a taxa de retorno de longo prazo para o nível da taxa de mercado livre, ou concorrência perfeita. Em termos práticos, a atratividade ajuda o investidor a se instruir sobre qual setor em que pode aplicar ou se deve simplesmente aplicar em papéis do governo.

O ambiente – ou arena competitiva, ambiente competitivo, estrutura, indústria ou setor industrial - pode ser definido como um grupo de empresas que produzem bens ou serviços que são substitutos aproximados entre si (Porter, 1980) para atender a um conjunto de necessidades de grupos de demanda, seja ele institucional ou de pessoas físicas, de transformação intermediária ou de usuários finais.

A questão envolvendo o ambiente diz respeito, basicamente, à sua complexidade e dinâmica, conceitos multidimensionais, muito complexos. Quanto maior a organização, maior a complexidade que ela enfrenta, porque maior será o número de configurações que ela deve considerar ao moldar sua estratégia e a dinâmica reflete a taxa com que as configurações mudam ao longo do tempo, ou seja, quanto maiores a complexidade e a dinâmica, mais turbulentos os mercados.

Portanto, a definição precisa da estrutura e das fronteiras de uma arena competitiva tem se tornado um dos desafios mais significativos para os gestores, cientes de que quanto mais dinâmica for a competição, mais tênues se tornarão essas fronteiras e mais difícil será identificar os rivais e antecipar suas ações. A ruptura de arenas que já foram estáveis vem ocorrendo principalmente em decorrência da mudança tecnológica, da globalização, da desregulamentação, e de clientes e canais mais exigentes.

Uma das maneiras de se identificar uma arena competitiva é examinando os padrões de substituição. Do ponto de vista da demanda, a substituição refere-se a todas as maneiras pelas quais os consumidores satisfazem suas necessidades. Sob a perspectiva da oferta, no entanto, os substitutos englobam todos os competidores com capacidade de servir aos clientes. Dessa forma, a substituição sob a ótica do cliente enfoca os benefícios a serem considerados, ao passo que a ótica do fornecedor considera similaridades tecnológicas, custos de produção e amplitude de distribuição (Day *et al*, 1997).

Se, por um lado, a integração da nova economia, a redução dos custos de transporte e o aumento da troca de informação possam eliminar as fronteiras geográficas, de outro, as vantagens comparativas e o aumento da competitividade, ou seja, a estruturação das indústrias em grupos organizados segundo os mesmos fatores que induzem à eliminação de fronteiras - pooling da mão de obra, disponibilidade de insumos ou serviços especializados a custos mais baixos e extravasamento da tecnologia - ainda justifica a análise setorial.

No paradigma dominante SCP da pesquisa IO, geralmente se assume que a estrutura da indústria, principalmente na forma de concentração e barreiras de entrada, são determinantes de rentabilidade (Bain, 1956, 1968; Caves, 1980; Mason, 1939). É comum encontrar estudos onde essas características da indústria são utilizadas como mecanismos de separação de algumas firmas da competição excessiva, assegurando que tenham rentabilidade maior do que o normal.

Nessa linha de argumentação, a concentração da indústria, ou estrutura, nutre o conluio, ou *conduct*, e, portanto, o preço de monopólio – o desempenho. Espera-se que a concentração de mercado aumente o comportamento cooperativo, porque, como o monitoramento é mais fácil, a sinalização é mais provável de ser percebida, e as firmas encontram menor probabilidade de competir com elevadas margens. Reciprocamente, as firmas de uma indústria não concentrada provavelmente se comportarão de forma competitiva, reduzindo a rentabilidade.

Outro argumento é que a concentração afeta a rentabilidade por causa da habilidade que as firmas de grandes fatias de mercado têm em controlar os preços (i.e., poder de monopólio), independentemente de sua disposição para o

conluio. Também existe um vasto conjunto de estudos empíricos que encontraram uma relação positiva entre concentração e lucros (Weiss, 1991).

A concentração pode ser vantajosa porque permite elevados preços e conseqüentemente elevada rentabilidade, mas, a menos que existam consideráveis barreiras de entrada, os elevados lucros atrairão novos concorrentes, minando o conluio. Pesquisas anteriores examinaram o papel dos efeitos da indústria, tais como os que envolvem concentração de mercado, barreiras de entrada e crescimento, gerando resultados que confirmam amplamente a noção de que a indústria é um importante determinante de rentabilidade da firma.

O sistema mais conhecido para avaliar o ambiente foi construído por Porter (1980) em seu Modelo das Cinco Forças. Não importando o paradigma que se queira privilegiar, a avassaladora maioria dos estudos envolvendo ambiente ainda confronta suas dimensões com as Cinco Forças. O Modelo tem por finalidade sistematizar a análise da atratividade por meio de determinadas forças econômicas que moldam a estrutura da indústria e determinam o potencial de retorno dessa indústria à medida que ela se apresente melhor ou pior adaptada a responder e influenciar as cinco forças ambientais.

A lista de pesquisas empíricas corroborando o Modelo é extensíssima (Schmalensee, 1985; Hansen e Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; Powell, 1996; McGahan e Porter, 1997, numa referência aos mais citados). Entretanto, existem evidências de que os fatores estruturais influenciam, mas não determinam o desempenho das empresas, e que as opções estratégicas exercem papel fundamental no entendimento dessas diferenças.

Day *et al* (1997), analisando os benefícios e as limitações do modelo de Porter, observaram que seu principal benefício é o de proporcionar uma abordagem robusta e sistemática para analisar as ameaças e oportunidades, explicando o motivo pelo qual algumas arenas possuem maiores perspectivas de lucro que outras. Como limitações do modelo, citam a dificuldade em estabelecer as fronteiras de uma arena competitiva, a premissa que cada participante da cadeia desempenha um único, bem definido e imutável papel, a interação de clientes com fornecedores como um jogo de soma zero e o foco do modelo em

diferenças médias de lucratividade entre indústrias, relevando as diferenças de lucratividade dentro de uma mesma indústria.

Duas importantes características estruturais da indústria passaram à evidência, dado que se constituem em significativas barreiras de entrada. Quando os compradores já estabeleceram preferências de longo prazo para os produtos das firmas existentes, como resultado da elevada intensidade da propaganda da indústria, os concorrentes potenciais enfrentam o difícil problema de ter que quebrar lealdades já estabelecidas. Logo, a vantagem experimentada pelas firmas existentes lhes permite aumentar o preço, e, conseqüentemente, as margens de lucro, acima do nível que prevaleceria na ausência de elevadas barreiras de entrada.

Proteção semelhante se origina de elevadas taxas de capital em relação às vendas dos membros da indústria, porque podem desencorajar entrantes potenciais ao sinalizar a presença de substanciais economias de escala, limitando o número de firmas que conseguiriam entrar na indústria de forma lucrativa, a menos que seja possível a entrada em larga escala, o novo entrante terá que produzir a custos mais elevados que as firmas existentes.

Outra fonte de barreiras de entrada relacionada com escala é a produtividade da indústria, sugerindo que os investimentos na modernização e renovação da tecnologia podem ser usados pelas firmas existentes para se colocar adiante dos entrantes em potencial, formando, dessa forma, barreiras de entrada. Chakravarthy (1997) observou que a redução das diferenças tecnológicas e da regulamentação, na indústria de infocom, reduziu substancialmente as barreiras de entrada e de mobilidade, permitindo que empresas de atividades diferentes passem a concorrer pelo mesmo cliente. Tendências mostram que a cada sete anos o custo de processamento nesse setor cai enormemente, gerando equilíbrio em fatia de mercado e preços. Já a dinâmica da inovação, gera instabilidade na indústria, porque propicia a alternância na liderança entre as empresas, sobretudo na de infocom. Observa que nessa indústria existem muitos pontos de equilíbrio, e o que faz com que as empresas permaneçam no setor à busca de um desses pontos é a dificuldade em distinguir entre o caminho correto e o errado. Mas a grande quantidade de empresas que agem de forma imprevisível aumenta a turbulência, prejudicando

a estrutura de Porter, prejudicada, também, com o raciocínio de que há abundância de capital individual e de alianças.

O crescimento da indústria também tem sido objeto de um grande número de estudos sobre estrutura-desempenho. Por exemplo, Willmore (1994) argumentaram que em uma indústria caracterizada somente por crescimento moderado e elevada concentração, o efeito positivo da fatia de mercado sobre a rentabilidade é mais forte porque as firmas podem coordenar seus esforços de forma oligopolística, aumentando a taxa de retorno da indústria. Por outro lado, elevado crescimento também pode fazer com que as firmas existentes mantenham suas fatias de mercado pela preempção da demanda, facilitando a entrada e reduzindo as margens de lucro.

Evidências empíricas parecem apontar para uma relação positiva entre o crescimento da indústria e a rentabilidade. Segundo Hay e Morris (1991), a maioria dos estudos chegou a uma relação positiva significativa. Na literatura sobre Gestão Estratégica, elevado crescimento da indústria está associado com a liberalidade do ambiente, ou seja, ambiente onde há amplos recursos e oportunidades para as firmas já existentes. Liberalidade ambiental geralmente mostra uma influência positiva sobre a rentabilidade da firma (p.ex., Dess *et al*, 1990).

Olhando sob lentes mais qualitativas, Baum e Wally (2003) empregaram não só a liberalidade como o dinamismo para testar a velocidade da decisão estratégica sobre o desempenho. Eles entendem que o sistema cognitivo dos que tomam decisões é motivado e restringido pelo ambiente e pelas estruturas e recursos da organização, bem como por suas experiências e percepções próprias. Concluíram que a liberalidade confirmou o entendimento geral de aumento do crescimento e dos lucros e variou positivamente com a velocidade de decisão. Já o dinamismo, repercutiu negativamente sobre os lucros e sobre o crescimento, confirmando a premissa de que é mais difícil administrar em ambientes incertos.

Garg *et al* (2003) também analisaram dinamismo do ambiente competitivo como fonte de maior desempenho. Partiram da premissa que o gestor deve dividir os ambientes em sub-setores e analisá-los separadamente, de forma a reduzir a complexidade da análise e centrar a atenção no sub-setor mais

problemático, permitindo, dessa forma, decisões de melhor qualidade para que propiciem maior desempenho. Propuseram a divisão do ambiente externo à empresa em ambiente geral e ambiente da tarefa. O primeiro, composto dos ambientes sócio-cultural, econômico e político-legal, e o segundo, dos ambientes tecnológico, de mercado e competitivo. Concluíram que para maior desempenho é necessário que a ênfase simultânea em determinadas competências internas e setores externos sejam compatíveis com o nível de dinamismo do ambiente.

Ainda com relação a dinamismo, Daneels (2003) sugeriu que se façam estudos buscando o balanceamento adequado entre as orientações no cliente e no concorrente, de forma a melhor posicionar a empresa em seu ambiente competitivo. A partir de uma proposta quase paradoxal, propôs que a empresa afrouxe sua ordenação no cliente para que possa cuidar melhor da concorrência, sobretudo em ambientes mais turbulentos e em mercados onde os concorrentes operem geograficamente próximos. Justificou sua posição no mercado de varejo, onde a inovação tecnológica é lenta, as mudanças no ambiente são rápidas e facilmente antecipadas e as preferências dos consumidores mudam continuamente.

D'Aveni (1994) defende que mesmo uma empresa muito poderosa pode se mover de uma vantagem competitiva para outra diferente, porque o ambiente externo não exerce poder e porque há o fator sorte, ignorando que, em ambientes turbulentos, as empresas são capazes, no máximo, de reduzir a turbulência. Hawawini *et al* (2003) utilizaram os ativos específicos da firma para investigar a importância dos fatores sobre o desempenho e concluíram que somente para algumas firmas excepcionais, como as líderes em geração de valor e as perdedoras, os ativos específicos pareceram significar mais do que os fatores da indústria. Para o restante das firmas da indústria, os efeitos da indústria se mostraram mais importantes para o desempenho do que os fatores específicos de cada uma.

Algumas pesquisas envolvendo ambiente são bastante peculiares em suas propostas. Por exemplo, Miller e Folta (2002) avaliaram a entrada em um novo negócio por meio da aplicação de opções reais. A partir de componentes, tais como natureza do investimento e da opção, benefícios de exercer a opção, fatores que influenciam o tempo de duração do negócio, além do preço de exercício e do valor da opção de compra, propõem um guia de estrutura

qualitativa e quantitativa para análise do momento que gera maior valor para entrada. Por exemplo, a incerteza do ambiente e os recursos complementares únicos agem positivamente sobre o valor de compra da opção, enquanto a ameaça antecipada reduz esse valor.

Observaram que a entrada, ou a simples crença da ameaça de um novo entrante, faz com que os rivais exerçam suas opções, prejudicando seu valor. Consideram como uma possível explicação para entradas que são sinalizadas, mas nunca implementadas, ou para propostas mal sucedidas feitas por candidatos à aquisição de uma empresa, mas que culminam com a compra desses candidatos pelos concorrentes. Tais ações fazem com que os concorrentes não exerçam suas opções e esperem para adquirir. Surge aí a idéia intrigante de que a possibilidade de uma entrada adiada evidencie o conluio como forma de elevar o valor da opção coletiva.

Shamsie *et al* (2004) observaram que a maior probabilidade de uma firma ter sucesso como entrante tardio no mercado, imediatamente após sua entrada, está fortemente relacionada com seus recursos e com sua própria estratégia, concluindo que a importância relativa dos atributos da firma supera a das condições da indústria. Alegam que as condições de mercado têm sido muito enfatizadas pela literatura versada em timing da entrada, até porque diferentes momentos significam diferentes condições de oferta e demanda.

Finalizando com Porter (McGahan e Porter, 1999), seu estudo sobre os choques da lucratividade em diversas empresas americanas no período 1991 a 1994, concluíram que os efeitos incrementais da indústria sobre a lucratividade duram mais do que os efeitos incrementais da corporação e da unidade de negócios, ou seja, que as mudanças na estrutura da indústria possuem um impacto mais persistente sobre a lucratividade do que as mudanças nos fatores organizacionais. Concluíram, também, que os efeitos em unidades de negócios com baixo desempenho se esvaem mais rapidamente do que naquelas com alto desempenho, consistente com o entendimento de que a estrutura da indústria impede a imitação dos atributos positivos de uma empresa por novos entrantes ou rivais.

Vê-se que existe uma extensa e antiga lista de pesquisas empíricas examinando o impacto dos vários determinantes ambientais sobre o

desempenho das firmas. A maior parte, porém, se baseia em dados norte-americanos e em algumas outras grandes economias, como o Reino Unido e o Japão. Por isso, é interessante investigar se e em qual extensão resultados semelhantes são obtidos em outros países, especialmente naqueles com as características econômicas de país emergente, como as do Brasil.

2.4 Desempenho

Melhorar o desempenho é o objetivo central da gestão estratégica. Por ser o teste de qualquer estratégia no tempo, a maioria das teorias estratégicas, quer implícita ou explicitamente, ressaltam o desempenho (Schendel e Hofer, 1979). Logo, a validade teórica e prática das estratégias competitivas e colaborativas está na sua relação com o desempenho, na possibilidade de poder influenciá-lo positivamente, alçando a empresa a uma posição de vantagem competitiva.

A organização teórica de um texto sobre desempenho não é trivial, já que a interminável quantidade de variáveis originárias de diferentes disciplinas envolvidas não permite uma evolução cronológica clara. Os estudos vão e vêm numa recursividade muito mais contingencial do que incremental, de forma caótica.

Assim, optou-se por distribuir o texto nas formas de se medir desempenho e em seus níveis de análise. Acrescentam-se alguns estudos que já mencionam a mensuração de alianças estratégicas e conclui-se com a escolha da teoria que subsidiará o coalinhamento entre as estratégias competitivas e colaborativas como gerador de desempenho.

Barney (2001) sugere quatro formas de se medir desempenho. A primeira - sobrevivência - indica que se a empresa sobrevive por um período relativamente longo, é capaz de gerar um resultado pelo menos igual ao da média do mercado. O problema com essa abordagem é que não se sabe se os lucros gerados são normais ou acima do normal, nem se pode precisar quando uma empresa deixa de existir.

Cottrell e Nault (2004) defendem que medir desempenho por meio da sobrevivência é uma boa medida, porque a sobrevivência é condição necessária

para o lucro, pode ser observada para todos os produtos e firmas e porque a saída é sinal de fraco desempenho. Dobrev e Carroll (2003), partilhando desse pensamento, avaliaram o sucesso da empresa por meio das variáveis debandar, já que revela claramente o insucesso, ou sair para outra indústria, o que mostra falta de sucesso. Entendem que o significado de fusões e aquisições é muito ambíguo.

A segunda forma - satisfação dos stakeholders - é mais atraente e permite calcular o valor criado pela firma. O problema está na dificuldade de mensurar múltiplos *stakeholders* simultaneamente e em se escolher critérios de mensuração específicos para cada um deles, porque cada stakeholder define desempenho de forma muito pessoal. Caso se consiga resolver esses dois impasses, o resultado ainda deixa margem a que se questione se determinada variável altera o desempenho naquele determinado contexto.

A importância dos ativos intangíveis como fonte de melhor desempenho tem crescido na última década, levando as organizações a encontrar a melhor forma de medi-los. A informação não financeira é um importante indicador estratégico de tendência, portanto, útil para o sucesso financeiro da gestão empresarial de longo prazo. Entretanto, o acesso a indicadores não financeiros é difícil, o que reduz sua frequência de utilização, e, conseqüentemente, sua capacidade de superar a contribuição dos indicadores financeiros tradicionais.

Organizações com forte desempenho na divulgação de medidas não financeiras propiciam o correto entendimento das estratégias por parte tanto dos empregados quanto dos acionistas, melhorando a credibilidade na administração, na inovação e no seu posicionamento mercadológico. Essas formas mais democráticas de controle pela sociedade, continuidade dos gestores e comportamento ético vão ao encontro de atitudes voltadas à governança corporativa, tão reclamada nos tempos atuais. O entendimento de que há possibilidade de influenciar o comportamento dos gestores e os resultados futuros facilita a captação de recursos de terceiros.

Medidas subjetivas têm se mostrado altamente correlacionadas com medidas objetivas de desempenho da firma. A literatura sugere que medidas subjetivas sejam empregadas quando há interesse em capturar a perspectiva dos membros organizacionais e quando se estuda o comportamento

organizacional e a tomada de decisão. Tanto de forma objetiva como subjetivamente, é importante que se avalie o desempenho por um período de alguns anos para que se minimize a influência de variações de curto prazo, mas, no caso de informações subjetivas, requer do respondente que esteja no cargo por esse período.

As medidas contábeis tradicionais, terceira forma, têm sido as mais utilizadas, não somente porque fornecem uma grande quantidade de informações sobre a empresa, mas, provavelmente, por estarem mais disponíveis. Os problemas, grandes, decorrentes dessa aplicação são a escolha dos índices por conveniência, os vieses criados por mensurações de curto prazo e a dificuldade de se mensurar competências e recursos intangíveis.

Os estudos envolvendo desempenho de empresas privadas apresentam muitos desafios com relação ao uso de medidas contábeis internas, dado que elas não estão inclinadas a revelar de forma precisa seu desempenho econômico, até porque recebem incentivos para minimizar seu sucesso. Fryxell e Barton (1990) avaliaram se as medidas da contabilidade e os indicadores baseados em mercado convergem em um construto de desempenho financeiro baseado em período de tempo e estratégia de diversificação. Descobriram que esses dois tipos de medida financeira mudam em períodos de estabilidade e instabilidade entre diversificação relacionada e não relacionada. Sugerem que estudos meta analíticos em pesquisa estratégica são capazes de incorporar fatores situacionais que propiciem a obtenção de resultados mais válidos.

Hitt *et al* (1997), examinando as diferenças culturais e ambientais nas decisões estratégicas, descobriram que os americanos dão mais importância ao ROI e ao fluxo de caixa, enquanto os coreanos preferem vendas e fatia de mercado. Conhecer essas diferenças é importante para a tomada de decisões, já que as firmas têm procurado penetrar em mercados mais globais, se engajam em alianças com parceiros globais ou enfrentam maior concorrência local ou mundial.

Hawawini *et al* (2003) alegam que valores contábeis crus, como, por exemplo, o ROA não medem o desempenho econômico, impedindo de se avaliar o valor gerado pela firma, ou seja, seus retornos acima do custo de capital. Acreditam, também, que não dão conta das políticas contábeis que

destorcem o valor real das medidas que subsidiam os índices contábeis, como, por exemplo, o valor dos ativos.

Baum e Wally (2003) não conseguiram mostrar a existência de relação causal entre a velocidade de decisão e desempenho, e apontam como justificativa o fato de os gestores de decisões rápidas tenderem a ser pró-ativos, energéticos, inteligentes, e por isso conseguirem elevado crescimento da empresa por meio de processos não mensuráveis contabilmente.

Tushke e Sanders (2003), em seu estudo sobre governança corporativa de empresas situadas em locais onde os mecanismos de controle da agência começam a emergir, concluíram que tanto o tamanho da firma como o grau de concentração de seu capital são negativamente associados com a adoção de convenções contábeis transparentes, e que, com o aumento da concentração decrescem os planos de incentivo baseados em ações. Essa relação inesperada pode ser consequência, por exemplo, da manipulação, em causa própria, dos incentivos por executivos poderosos, dado que possuem informação privilegiada, elevando o valor das ações à custa do desempenho operacional.

Os índices contábeis ajustados – quarta e última forma - vêm sendo utilizados como tentativa de medir o desempenho econômico com base no desempenho esperado da firma e seu valor real, utilizando-se fortemente do conceito de custo de capital. Embora os indicadores ajustados sejam mais fiéis, continuam não resolvendo o problema da avaliação das capacidades e dos recursos intangíveis, além de apresentarem dificuldades quanto à estimação do β e à correta especificação do *CAPM* (Estrada, 2002).

De fato, outros indicadores, como os índices de Sharpe e de Treynor e o Alpha de Jensen, embutem o desvio de terem sido desenhados para avaliar o desempenho de portfólios de negócios e não de empresas, além de carregarem problemas ligados à estimação da taxa livre de risco e do β e à correta especificação do *CAPM*. Porque têm se mostrado altamente correlacionados entre si, denotando elevada entropia, mas pouco correlacionados com outras medidas de desempenho, seria mais adequado combiná-los com medidas tradicionais.

À parte das considerações já feitas em detrimento das medidas contábeis, as medidas econômicas têm sido cada vez mais utilizadas pelas empresas para saber se suas estratégias geram valor para os acionistas. Tanto o lucro econômico quanto o valor de mercado refletem a receita residual, que é ajustada para os custos de capital e, portanto, ao risco e ao valor do dinheiro no tempo. O conceito de receita residual foi definido por Copeland *et al* (1990) como modelo de valor econômico, qual seja, a diferença entre o retorno sobre o capital investido e o custo do capital.

Em 1987, Fiegenbaum (1987) já havia observado que, dependendo da utilização de medidas de risco ou econômicas, diferentes padrões de desempenho surgem em quase todas as indústrias. Empresas diversificadas podem desempenhar melhor do que as outras em algumas medidas de desempenho, enquanto as empresas com abordagem focada mostram melhor desempenho em outras mensurações, e que quando se mede o risco ajustado, os resultados pioram.

Embora a maioria dos estudos tenha utilizado a relação entre lucros contábeis e ativos, alguns autores exploraram medidas financeiras diferentes, como o q de Tobin, lucros econômicos, valor de mercado, medidas híbridas e até pesquisas entre gestores, chegando a conclusões similares (Powell, 1996; Hawawini *et al*, 2003).

Sabe-se que as medidas pró-ativas constituem-se em indicadores de tendência, enquanto medidas reativas relatam o ocorrido, com baixa utilidade nas decisões relativas a ações e desempenho futuros. Por isso, na busca pelo correto valor de longo prazo, é importante que se identifiquem na cadeia de valor da organização as medidas de desempenho estratégico, para que sejam empregadas anteriormente e em auxílio aos mensuradores estritamente financeiros. Talvez a proposta de se incorporar o conceito de opções reais Sugerem que o conceito de opções reais à teoria estratégica de investimento se mostre mais consistente com o comportamento gerencial do que as que se baseiam puramente em finanças ou economia (McGrath e Nerkar, 2004).

A técnica de Data Envelopment Analysis – DEA –, tradicionalmente utilizada em pesquisa e gestão de varejo, passou a ser empregada recentemente no campo da Estratégia. Sua aplicação é importante porque julga

o desempenho da variável relativamente aos das outras empresas e compara empresas similares (ver Majumdar, 1998; Majumdar e Venkatraman, 1998).

Níveis de análise do desempenho

Dentro da discussão sobre qual nível de análise melhor repercute sobre o desempenho, e dado que já se definiu como premissa do estudo o *SCP*, excluiu-se o ano e escolheu-se o país de teste, restam a ser abordadas a corporação e a unidade de negócios.

Há muito que os estudos discutem se as fontes de lucro mais importantes estão nas unidades de negócios específicas ou nas corporações (Schmalensee, 1985; Rumelt, 1991; Roquebert *et al*, 1996; McGahan e Porter, 1997, 1999; Chang e Singh, 2000; McNamara *et al*, 2003; Brito e Vasconcelos, 2003), revelando que sua importância é contraditória e dependente da amostra e do período escolhidos.

Só para citar dos mais recentes, Bowman e Helfat (2001), utilizando a decomposição da variância, concluíram que a corporação importa. Entendem que não só os estudos, de forma agregada, mostram que os fatores no nível da corporação contribuem para diferenças de lucratividade como vêem evidência de que fatores especificamente associados à estratégia corporativa contribuem para os efeitos da corporação.

Brush e Bromiley (1997) questionaram fortemente a propriedade estatística dos estudos que demonstraram a insignificância da estratégia corporativa, sobretudo o de Rumelt, mas entendem que, mesmo carecendo de sustentação teórica e empírica, servem como introdução desafiadora. Em estudo posterior, Brush *et al* (1999), utilizando o modelo de equações simultâneas, concluíram que tanto a indústria quanto a corporação influenciam a lucratividade das unidades de negócios, com maior influência da corporação.

McNamara *et al* (2003), utilizando a base do Compustat para desenvolver uma análise com 17 séries móveis de 4 anos no período 1978-1997, descobriram que os efeitos da indústria se reduzem enquanto os efeitos da corporação parecem ganhar importância, e que a unidade de negócio continua a ser a fonte mais significativa de variância.

Por outro lado, saber se a corporação exerce impacto sobre o desempenho de cada uma de suas unidades de negócios só dá conta do mínimo das abordagens gerenciais: de que a estratégia corporativa é a transmissão da habilidade gerencial ou de inspiração para a unidade de negócios. Considerando que muito da estratégia corporativa diz respeito à seleção das unidades de negócios, concluir que a corporação não exerce impacto sobre cada uma delas, exceto pela escolha das indústrias nas quais operar, é, pode-se dizer, rejeitar a existência da própria estratégia corporativa.

Este estudo se propõe a analisar as empresas no nível de suas unidades de negócios e não de suas corporações. Deve-se reforçar, também, que a definição de unidade de negócios empregada aqui difere do conceito segmento de negócios utilizado por McGahan e Porter (1997), porque este pode abranger mais de uma unidade de negócios, com a ressalva que as práticas contábeis brasileiras e a informalidade da economia são uma questão a ser pensada (Brito e Vasconcelos, 2003).

O desempenho de alianças estratégicas

Com relação à mensuração do desempenho envolvendo alianças, os obstáculos relativos à logística para coleta dos dados necessários à avaliação do desempenho de uma maneira adequada têm dificultado a condução das pesquisas (Gulati, 1998). À exceção das *joint ventures*, porque são entidades legalmente separadas, tem sido muito difícil medir desempenho com alianças utilizando medidas financeiras e contábeis tradicionais, motivo pelo qual os pesquisadores têm se valido da estabilidade ou longevidade da aliança como medida de desempenho. Por outro lado, essas medidas têm sido criticadas por causa do seu limitado poder de gerar informação sobre a eficácia da colaboração, já que, por exemplo, não distinguem entre as alianças que falham e morrem daquelas que sobrevivem depois de terem atingido seu objetivo, e que, portanto, não são mais úteis (Kale *et al*, 2002).

Miller e Folta (2002), em seu estudo sobre a aplicação das opções reais em novos negócios, observaram que elas são melhor empregadas em contextos proprietários, como desenvolvimento interno de P&D, do que na formação e dissolução de alianças. A razão está no fato que, em negócios internos, o preço

de exercício é o do próprio projeto, enquanto que, em alianças, as opções de compra implícitas são o resultado de processos de barganha envolvendo dois ou mais parceiros. Sugerem que, assim como as empresas fogem das alianças em sua busca por capturar o valor da opção, os pesquisadores em Estratégia podem se mover do seu foco em alianças para testar as proposições ligadas a opções reais.

Em virtude de já estar caracterizada a alta correlação das avaliações subjetivas com aquelas objetivas baseadas em dados contábeis, cresce o consenso entre os pesquisadores de que as avaliações de gestores são uma forma razoável de medir o desempenho das alianças (Mohr e Spekman, 1994; Saxton, 1997; Das e Tewng, 2000). Outra forma, a da metodologia do estudo do evento, também tem sido muito utilizada para medir o sucesso e o valor gerado por um evento estratégico do porte de uma aliança, e se assenta na premissa que o mercado, por ser eficiente, tem condições de avaliar o impacto gerado pelo evento imediata e corretamente (Anand e Khanna, 2000). Como o mercado respondeu positivamente a eventos que acabaram por falhar, alguns pesquisadores se mantêm céticos à metodologia.

A discrepância dos mensuradores utilizados sugere a falta de uma estrutura teórica básica no estudo das relações entre a adoção de determinadas estratégias e o desempenho. Por essa razão, a forma de operacionalizar o desempenho tem sido o foco de muitos debates e pesquisas na literatura, e estas parecem clamar por medidas multidimensionais ou por alternativas heterodoxas. Jensen (2001) chegou a desafiar o entendimento atual de aplicação multidimensional das medidas defendendo o uso de uma única medida que incorpore todas as outras e alegando que, a despeito de se estarem utilizando todas as medidas disponíveis e comparáveis, é necessário ter em mente que só uma dimensão limitada de desempenho está sendo medida.

Aparentemente, as diversas alternativas teóricas estão se afunilando para uma análise de desempenho que englobe as óticas financeira e operacional, com dados retirados de fontes primárias e secundárias, durante um período de tempo. Esse entendimento reclama definir os indicadores financeiros e operacionais relativamente à indústria, avaliar as diferenças em termos contábeis, tratar a questão da dimensão tanto teórica como empiricamente, escolher os respondentes com base em critérios específicos, utilizar múltiplos

respondentes para avaliar os vieses decorrentes do nível de posicionamento, e permite minimizar os erros de medida.

Paradoxalmente, a pesquisa em Estratégia poderia produzir resultados mais uniformes e melhorar a integração teórica, estreitando o campo das variáveis dependentes e independentes (Meyer e Gupta, 1994), mas, se o desempenho é inerentemente complexo e multivariado, a variedade é necessária.

2.4.1 Coalinhamento

O conceito de coalinhamento - ou alinhamento, consistência, contingência, ajuste, casamento, congruência, embora haja nuances entre essas denominações - guarda estreita relação com o desempenho, porque é o conceito central dos modelos normativos de formulação estratégica que exerce influência positiva sobre o desempenho. Encontra suas raízes teóricas na perspectiva contingencial das literaturas estratégica e organizacional (Ginsberg e Venkatraman, 1985).

Emergiu como uma das premissas mais disseminadas e compartilhadas na literatura sobre formulação estratégica e trata do nível em que os recursos estratégicos aderem ao perfil considerado ideal em um determinado ambiente. Implica que uma unidade de desvio desse perfil ideal gera uma unidade de desalinhamento, causando impacto negativo sobre o desempenho. Tem causado interesse, porque consegue responder, de forma objetiva, se um negócio que alinha seus recursos estratégicos às especificidades de seu ambiente apresenta, de fato, desempenho superior ao negócio que não alcança esse ajuste.

No passado, a análise do desvio do perfil era realizada para avaliar o poder do teste empregado para corroborar a robustez dos modelos. Posteriormente, adquiriu caráter mais gerencial, passando a ser utilizado com objetivos estratégicos em modelagem e análise de cenário, bem como na alocação de recursos daí decorrente (Dobni e Luffman, 2003).

Embora o impacto do desempenho positivo de um coalinhamento entre o ambiente e a estratégia de um negócio seja uma proposição teórica importante, justificando grande apelo intuitivo, o teste empírico da proposta é de difícil

implementação por causa de problemas teóricos - conceituação da forma adequada de coalinhamento - e metodológicos - testagem estatística. Os motivos citados adiante, dentre outros, têm impedido a geração de um modelo que possa atender aos requisitos simultâneos de generalização, aplicabilidade ao longo do tempo e simplicidade.

Um dos problemas diz respeito à perspectiva reducionista com que é implementado. Embora ainda não esteja claro quão apropriada é uma interação, ou grupo delas, para capturar o conceito de coalinhamento entre ambiente e estratégia, em geral, os estudos têm representado os construtos - por exemplo, ambiente e estratégia - somente em termos de pares de dimensões específicas de cada um deles. Apesar de sua importância, a literatura mais recente sobre Estratégia tem dado pouca atenção ao ajuste estratégico, porque a orientação estática do conceito se contrapõe à idéia de mudança estratégica. Esta, por seu turno, não tem oferecido ferramentas conceituais ou metodológicas necessárias à previsão e avaliação do ajuste mútuo entre estratégia, ambiente e recursos organizacionais, não importando sob qual modelagem.

Outro motivo é que o conceito precisa ser tratado de forma multidimensional, que é ambígua em sua previsão. Ou seja, se as condições ambientais mudam, não é óbvio que uma organização deva mudar sua estratégia para alcançar melhor ajuste com as condições ambientais se tais mudanças vão implicar um claro desajuste com as forças organizacionais estabelecidas. Os diversos modelos não fornecem solução para o problema, dado que o tratam fragmentadamente, enfatizando uma de suas diferentes partes.

A prática dominante vem desagregando o ambiente e as estratégias em suas dimensões constitutivas para analisar as interações entre seus pares casados, invalidando a observação holística, inteira, da relação. Por utilizar a aplicação compartimentada, Jauch *et al* (1980) chegaram a rejeitar a proposição dos impactos do coalinhamento ambiente-estratégia sobre o desempenho.

Uma terceira razão é a obscura especificação sobre o nível dos conceitos. Para a escolha do tipo de teste a ser utilizado, é necessário que se definam se os elementos são, por exemplo, categorias ou dimensões, pois as primeiras necessitarão ser coalinhadas segundo um paradigma que reúna um conjunto de

dimensões, enquanto as dimensões podem ser medidas por meio de escalas intervalares.

Além disso, porque é dado um entendimento implícito ao termo, não tem havido preocupação em traduzi-lo de forma a se poder operacionalizar e testar. O resultado tem sido a escolha de variáveis disponíveis ou convenientes ao teste estatístico sem o exame de sua validade para as premissas do estudo, gerando um sério problema de descasamento entre a conceituação de coalinhamento e sua operacionalização.

O agrupamento de ambientes para análise também não tem se mostrado apropriado, gerando a necessidade de análise de ambientes específicos, porque têm se mostrado úteis na homologação da força, mas não da forma da relação estratégia-desempenho (Prescott, 1986). Por exemplo, Bryan *et al* (2000), embora tenham obtido resultados que confirmaram a relação ambiente-estratégia, chamam a atenção para que o coalinhamento só melhora o desempenho sob certas condições ambientais (ver também Zajac *et al*, 2000; Baum e Waly, 2003; Rothaermel e Deeds, 2004).

Dobni e Luffman (2003), numa revisão dos mais influentes artigos dos últimos 15 anos, confirmaram que existe uma lacuna significativa com relação ao escopo e impacto da relação mercado-ambiente-desempenho sob uma perspectiva holística de coalinhamento. À exceção do importante artigo de Venkatraman e Prescott (1990), que definiu e testou uma estrutura de coalinhamento, e do artigo mais recente sobre modelagem da dinâmica do ajuste estratégico (Zajac *et al*, 2000), só encontraram relações biunívocas.

Complementando o levantamento de Dobni e Luffman, procurou-se o termo “coalignment”, “Venkatraman” e “Venkatraman e Prescott” nos periódicos *Strategic Management Journal-SMJ*, de 1995 a 2004 e nos periódicos *American Management Journal-AMJ*, *American Management Review-AMR*, e *Organizational Science-OS*, de 2000 a 2004, a fim de encontrar trabalhos teóricos novos ou que tenham utilizado a técnica de Venkatraman e Prescott. O resultado foi desanimador, por causa da operacionalização.

O problema com relação à operacionalização é que a maioria dos pesquisadores só tem conseguido conceituar ajuste por meio da interação entre

pares de variáveis individuais. O uso dessa abordagem é tão agradável sob a ótica teórica e fenomenológica que se tornou parte da linguagem e da retórica (Venkatraman, 1989). A falta de esquemas de operacionalização para testes sistêmicos tem resultado em relações empíricas que dependem da interpretação lingüística do pesquisador, revelando apenas noções implícitas de coalinhamento – e aí entram os seus sinônimos - e mostrando a dificuldade de calibragem dos diferentes graus de ajuste entre as variáveis dos clusters.

Venkatraman (1989) descreveu um portfólio de padrões analíticos para analisar o conceito de ajuste. O primeiro tipo de ajuste é a moderação, onde a relação entre duas variáveis é dependente de uma terceira, que pode ser decomposta em duas variedades: força e forma. As análises da força e da forma testam diferentes tipos de relacionamentos, portanto, não devem ser consideradas substitutas uma da outra. Na prática, entretanto, é comum a padronização das hipóteses quanto à força da relação, somente para testar a interação utilizada na hipótese.

O segundo tipo é a mediação, e suas relações são testadas por meio da análise do caminho e dos modelos de equações estruturais. Uma maior utilização de ferramentas como LISREL e EQS promete melhorar o entendimento dos efeitos mediadores e indiretos (como em Hoskisson *et al*, 2000).

O terceiro tipo é o casamento, ou *match*, que associa as configurações. As ferramentas analíticas utilizadas para testar esses tipos de hipóteses são ANOVA, análise residual e contagem de desvios. O quarto tipo é a configuração, que foca nas relações entre grupos ou conjuntos de variáveis, cujos testes sempre recaem na análise de cluster. O quinto tipo examina a distância de um melhor caso predeterminado ou de uma condição ideal, onde escalas multidimensionais podem ser bastante úteis. Por fim, a variação conjunta examina o ajuste ou a consistência interna entre um conjunto de variáveis. Seus testes são tipicamente conduzidos utilizando modelos de fator de primeira ou segunda ordem.

Na perspectiva deste estudo, o coalinhamento é empregado para medir o grau de aderência entre as estratégias competitivas e colaborativas de cada empresa de um determinado setor industrial com o objetivo de saber que nível

de desempenho pode alcançar um negócio a partir da forma como aliou esses dois recursos.

O trabalho de Venkatraman e Prescott (1990) foi escolhido como plataforma analítica, porque se revelou um excelente exemplo de “tipologia *ad hoc*” – e, até onde se possa afirmar, unanimidade –, já que respeita as singularidades de ambientes competitivos distintos e de uma indústria como um todo, sem ter as características de uma tipologia estanque. Quanto aos requisitos exigidos por um sistema de classificação, sua tipologia não se preocupa em atender aos princípios de generalização e identificação, mas, embora não generalizáveis, os conjuntos de variáveis definidas para cada ambiente configuram classificações distintas, atendendo ao requisito de diferenciação, e permitem o acúmulo e recuperação da informação.

Embora o artigo seja citado com frequência, suas ferramentas analíticas têm sido muito pouco empregadas pela comunidade de Gestão Estratégica e com metodologias muito desiguais. A avassaladora maioria das pesquisas tem preferido calcular a regressão com termos de interação, seguida de análise de subgrupos e de mediação, utilizando muito pouco as outras técnicas. É necessário, portanto, fazer maior uso de ferramentas contingenciais, especialmente quanto a desempenho de firmas, onde os modelos lineares têm gerado resultados desapontadores.

2.5 Proposta de Modelo Teórico

A partir das definições contidas neste Referencial Teórico, propõe-se a investigação do modelo objeto do estudo (Figura 2.2). Trata-se de um modelo estrutural, abstrato, teórico, composto de variáveis latentes, construído sobre a plataforma *SCP* e proposto como arcabouço de trabalho.

No âmbito das Ciências Sociais, o termo *modelo* tem sido utilizado de diversas maneiras, frequentemente de forma confusa. Aqui, refere-se a um sistema de representação situado no nível mais alto de abstração, cujo propósito é o de marcar uma posição teórica clara. Diagramas são comumente utilizados em negócios e gestão com o objetivo de clarificar a proposta teórica ou a tese que se pretende provar. A apresentação da conjectura teórica em forma de

diagrama é importante, porque possibilita identificar todas as variáveis envolvidas, bem como descrever a possível relação entre elas (Remenyi, 1998).

No estudo da ciência, existe um debate sobre o que tem sido mais importante no avanço do saber: se a teoria ou os instrumentos. Este modelo segue o conceito de validade pragmática, que denota a utilidade de um dado modelo, padrão, teoria ou ilustração gráfica. Em gestão, é necessária a adoção de uma abordagem melhor definida da teoria para que possa ser desenhada de forma amigável, já que os gestores tratam a teoria como ferramentas. As inovações instrumentais moldam os processos de descoberta científica e geram novas estruturas de conhecimento, embora o caráter de ferramenta do conhecimento seja freqüentemente ignorado (Worren *et al*, 2000).

Os estrategistas, quando confrontados com problemas complexos, como os que envolvem risco e incerteza, adotam uma variedade de formas heurísticas de pensamento e raciocínio como forma de simplificar o processo de julgamento e de tomada de decisão, padrão que pode torná-los suscetíveis a erros e vieses (Schwenk, 1995; Das e Teng, 1999). Portanto, é necessário que as técnicas de ajuda na tomada de decisão sejam desenvolvidas de forma a retirar os vieses nos julgamentos dos gestores, melhorando a qualidade das decisões estratégicas. Com essa realidade em mente, a idéia do modelo aqui proposto é justamente a de melhorar a relação entre a qualidade acadêmica do estudo e sua relevância prática (Baldrige *et al*, 2004).

Nessa linha, outros estudos estão se interessando por investigar se os efeitos da padronização, previamente observados no uso de problemas de decisão simples, podem ser replicados em cenários relativamente elaborados, nos quais as alternativas de decisão estratégica estão fincadas em informação de natureza complexa, e se tal viés pode ser eliminado ou atenuado por alguma forma de mapeamento cognitivo causal (Hodgkinson *et al*, 1999). Para Wright e Goodwin (2002), o planejamento de cenário, ferramenta amplamente utilizada de tomada de decisão, depende mais da geração de estratégias robustas que desempenhem bem em uma gama de futuros plausíveis do que da escolha ótima entre jogos com probabilidades conhecidas.

Assim, a partir dos quatro espaços de análise – estratégias competitivas, estratégias colaborativas, ambiente e desempenho -, pretende-se determinar o

grupo de referência com base nos cálculos dos impactos no ambiente e consequências no desempenho das alternativas de estratégias competitivas observadas na indústria. Considera-se que tal grupo preferiu um conjunto de estratégias colaborativas que reforça a sua posição competitiva. O grupo de referência e o alvo de referência, respectivamente nos espaços de estratégias competitivas e colaborativas, são a base para a mensuração das distâncias geométricas que, devidamente apuradas, serão relacionadas às medidas de ambiente e desempenho de cada empresa.

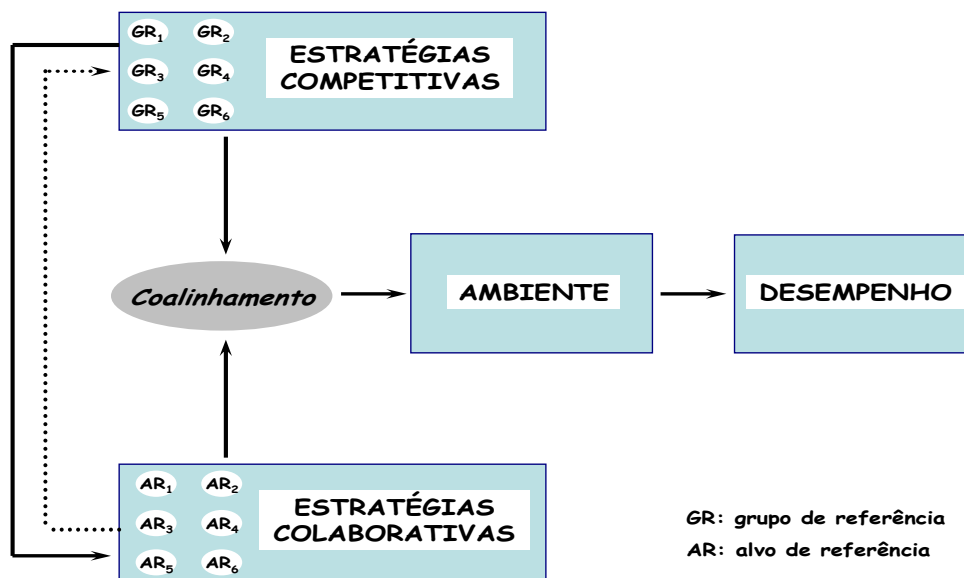


Figura 2.2 Modelo estrutural proposto

Em outras palavras, pretende-se, a partir do coalinhamento entre estratégias competitivas e estratégias colaborativas e do grau de ajustamento de ambas com o ambiente competitivo da indústria, prever o desempenho de empresas. Empresas engajadas em determinadas estratégias competitivas adotam, necessariamente, certas estratégias colaborativas. O grau de coalinhamento entre as estratégias competitivas e as estratégias colaborativas adotadas reforça as primeiras, gerando uma posição competitiva melhor no ambiente da indústria e, em consequência, desempenhos superiores.

Com base no modelo estrutural, o estudo buscará um modelo de medidas que o ratifique, formando o modelo completo. As variáveis observáveis a serem escolhidas para operacionalizar as variáveis latentes, são abordadas no capítulo referente à construção do modelo completo, a seguir.