

6 Conclusão

O objetivo deste estudo foi o de *propor e testar um modelo teórico capaz de descrever o coalinhamento entre as estratégias competitivas e colaborativas, sua reação conjunta aos impactos do ambiente e seus efeitos sobre o desempenho de empresas* (p.6). A avaliação dos critérios empregados para cumprir as etapas e como influenciaram no alcance de seu objetivo central compõem o conteúdo deste capítulo, cuja estrutura acompanhará a seqüência dos capítulos anteriores. Ao final, abre-se espaço para algumas considerações sobre a própria essência das pesquisas em Estratégia.

Construção do modelo estrutural

Como o modelo estrutural foi concebido como premissa do próprio estudo, em sua construção a preocupação central foi a de localizá-lo dentre as correntes epistemológicas existentes, justificando a escolha daquela que o suporta. Nessa fase, as contribuições teóricas inovadoras da pesquisa foram a inserção das estratégias colaborativas à plataforma SCP, o cálculo de seu coalinhamento com as estratégias competitivas e o aproveitamento, de forma acessória, de recursos organizacionais, estes, teoricamente não contemplados por essa corrente (por inspiração em Hunt, 2000). Com isso, o modelo contemplou, em maior ou menor intensidade, os quatro componentes da Estratégia.

Num segundo nível, a intenção foi a de se ater aos problemas da teoria que embasa cada um dos construtos, com destaque para a grande deficiência teórica envolvendo o coalinhamento, lacuna que foge ao estudo resolver e que demandou habilidades estatísticas específicas para que o teste do modelo pudesse ser implementado. Outra lacuna teórica relevante é a falta de sistemas, padrões ou modelos que não só ajudem na escolha das formas de colaboração adequadas como em sua relação com as estratégias competitivas. Para completar, o emprego de uma variedade interminável de dimensões competitivas e de desempenho, sem qualquer padrão norteador, também são problemas teóricos que dificultaram a escolha segura de dimensões.

Como a busca por trabalhos envolvendo o mercado segurador resultou incipiente, teria sido menos arriscado aproveitar as dimensões empregadas em alguns raros estudos em Estratégia envolvendo o mercado financeiro. Entretanto, nada mais seria do que uma aplicação brasileira de estudos estrangeiros, contrariando frontalmente a idéia de se ter um trabalho original e genuinamente brasileiro.

Construção do modelo completo

Diante da insegurança de se definirem as dimensões dos construtos, optou-se por solicitar a pessoas especializadas na indústria seguradora - escolhida para teste - que as elegessem segundo uma lista previamente elaborada, para que se pudesse, enfim, construir o modelo completo. Embora a lista não tenha a pretensão de cobrir toda a teoria, é muitíssimo provável que ela tenha esgotado a realidade prática de até então. Adicionalmente, tomou-se o cuidado de não se escolherem especialistas que pudessem vir a atuar como respondentes dos questionários.

Após a hierarquização das importâncias das dimensões pelos especialistas, a escolha das variáveis finais de cada um dos construtos passou a obedecer a critério subjetivo de avaliação e tanto mais rigoroso quanto maior o número de alternativas para o construto - caso das Estratégias Competitivas e do Desempenho. Essa fase tratou da redução teórica do número de dimensões, unificando aquelas que, entendeu-se, poderiam ser aglutinadas para confecção do questionário destinado a coletar os indicadores do modelo. Com o modelo completado, restou apenas desenvolver as hipóteses que o validariam. Desnecessário dizer que outras formas de hierarquização e redução teriam levado a um modelo completo diferente do aqui proposto.

O critério de seleção de variáveis ouvindo especialistas do mercado é democrático e ajudou a superar temporariamente a questão da lacuna teórica. Por outro lado, além de trabalhoso, gerou conseqüências inesperadas para os resultados do estudo. Embora somente um questionário tenha sido aplicado a todas as seguradoras, foi solicitado aos especialistas que hierarquizassem as dimensões levando em consideração as seguradoras que atuam com ramos

não-vida. A premissa era que, porque os outros ramos são mais regulamentados, impondo às seguradoras uma atuação estratégica mais restrita, seria desinteressante para o caminhar da teoria restringir a análise a esse segmento. A idéia seria, então, a de testar duas versões do mesmo modelo, um, incluindo as seguradoras não-vida e o outro, com as seguradoras das outras modalidades. Como o número de casos não permitiu essa distinção, restou a alternativa de arriscar uma explicação unicamente subjetiva.

Contrariamente ao esperado, constatou-se que, das cinco seguradoras que compõem o cluster de melhor desempenho, quatro atuam nos ramos diferentes de não-vida. As explicações estruturais - sem a utilização das realidades específicas dessas seguradoras - para esse resultado podem estar em duas fases da pesquisa. Inicialmente, os especialistas não reconhecem diferenças de gestão no dia-a-dia do mercado ou, de fato, não existem. A outra possibilidade é a de que os gestores não tenham podido separar, não reconheçam ou mesmo não haja diferenças entre as empresas de seus grupos, já que 36 das 56 respostas vieram de grupos.

A conclusão mais cruel é a de que os seguros de vida, saúde e previdência privada no Brasil, independentemente de falhas em suas gestões ou da sofisticação estratégica com que os outros ramos possam ter sido geridos, no período analisado, estiveram destinados a apresentar melhores desempenhos, em virtude da caótica estrutura previdenciária e de saúde provida sucessivamente pelos governos brasileiros.

De fato, a interferência do nível de regulamentação da indústria para o lucro das seguradoras foi vista como menos benéfica pelas seguradoras não-vida do que pelas outras, embora com diferença quase desprezível (Apêndice 3, pergunta 19). Entretanto se o número de respondentes entre os dois segmentos fosse maior e mais equilibrado, muito provavelmente se confirmaria que a regulamentação do mercado segurador, embora vivendo seus estertores, mas com alguns segmentos cada vez mais alavancados pela ausência da concorrência governamental, ainda sustenta as empresas.

Ou seja, nos ramos em que as atitudes estratégicas são indispensáveis, fica mais difícil andar sozinho, o que nos reporta à própria origem do modelo SCP (p.2). Aliás, sob outro enfoque, a realidade que o mercado segurador

brasileiro ainda depende da regulamentação ou se acostumou a ela para suplantar suas deficiências na aplicação do Marketing já havia sido afirmada e reafirmada em Costa e Silva (1996, 2003). Pior, como seus benefícios são negados peremptoriamente, provavelmente as médias das respostas teriam sido superiores às encontradas.

Quanto ao critério de escolha das dimensões pelos especialistas, sugere-se que seja inserido um segundo filtro. Após o levantamento das mais votadas, volta-se a um segundo grupo de especialistas para que este faça uma nova eleição com base na nova lista. O ideal é que esta nova seleção seja solicitada depois de conhecido o tamanho da amostra a ser abordada na pesquisa de campo, para que só se escolha o número desejado de variáveis (Williams et al, 2003; Shook et al, 2004). Essa forma também ajuda a evitar reduções teóricas muito subjetivas.

Operacionalização do modelo

A definição dos indicadores, indispensável à operacionalização do modelo, foi realizada por meio de questionário estruturado, enviado ao mercado segurador. Uma das razões da escolha desse mercado para teste foi a de atender ao complexo conceito de indústria, já que sua maturidade, estabilidade e, sobretudo, pequeno número de empresas habitantes, facilitariam o acesso às informações de todas elas. O bom acompanhamento da indústria por parte do governo permitiu, ainda, obter dados padronizados dos balanços. Outro ponto, em princípio indesejado, mas que se mostrou útil ao conceito de indústria, foi a não participação dos dois maiores grupos seguradores, resultando numa composição equilibrada das seguradoras respondentes.

Por outro lado, o pequeno universo de empresas, somado à dificuldade inerente de acesso a gerentes de topo, redundou num pequeno número de respostas, embora com nenhuma resposta invalidada e muito boa representatividade. As conseqüências foram sentidas durante o teste do modelo, demandando a tomada de decisões difíceis em todas as suas etapas. E a mais radical foi a exclusão dos dois índices combinados, a despeito de se entender que são os indicadores de desempenho mais adequados. Entretanto, como eles não estavam disponíveis para 44,6% das respostas, substituí-los, não

importando sob qual critério, seria enviesar sobremodo a matriz de dados para teste do modelo.

Como o objetivo desta etapa é obter o maior número possível de respostas a um questionário complexo, de respondentes específicos e de difícil acesso, sugere-se, na abertura da pesquisa de campo, tentar marcar entrevista com os respondentes relevantes para a composição da matriz de dados, enviando imediatamente o questionário. Posteriormente, cancelam-se as entrevistas desnecessárias. O trabalho de acompanhamento foi feito insistentemente por telefone e e.mail, porque se pensou que a presença do pesquisador poderia influenciar as respostas, mas esse entendimento pode ser reavaliado.

Teste do modelo

A consideração central relativa ao resultado do teste do modelo diz respeito à confirmação ou rejeição das hipóteses que definem suas relações, conseqüência do nível de adequação das variáveis eleitas à realidade do mercado segurador. As considerações parciais foram feitas no capítulo anterior, à medida que se cumpriam as etapas para teste do modelo, e se ativeram, necessariamente, a decisões de ordem estatística.

A hipótese central do estudo foi confirmada, dado que se obtiveram três alternativas do modelo com elevados ajustes. Ou seja, pode-se afirmar que *as diferenças entre os conjuntos de decisões envolvendo estratégias competitivas e colaborativas em relação a um padrão de desempenho superior determinam o nível de hostilidade do ambiente e conseqüentemente o desempenho das empresas.*

O Conjunto 1 de hipóteses também foi confirmado, ao se demonstrar que *as decisões de estratégias competitivas e colaborativas de uma empresa relacionadas aos conjuntos de desempenho superior definem o coalinhamento estratégico da empresa*, conforme coalinhamento calculado no item 5.2, corroborando a escolha da técnica proposta por Venkatraman e Prescott em 1990 (item 2.4.1).

Isso significa dizer que *existe um conjunto de estratégias competitivas praticado pelas empresas que está associado a desempenho superior e é representado por sua imagem, gestão financeira, condições de pagamento, somente pelos produtos ou serviços mais rentáveis, resposta rápida a clientes, produtividade dos empregados, tecnologia de informação, código de conduta, comunicação informal dos times de trabalho e pelo treinamento e educação dos empregados e...*

... e que existe um conjunto de estratégias colaborativas praticado pelas empresas que está associado a desempenho superior e que é representado pelo desenvolvimento de conhecimento sobre experiência regulatória ou de mercado com outras seguradoras; conhecimento para geração de know-how, talento gerencial ou novas competências com outras seguradoras; redução do risco corporativo partilhando elevados investimentos com outras seguradoras; acesso a novos clientes em colaboração com bancos; acesso a novos mercados em colaboração com corretores; acesso a fatores de produção de baixo custo em colaboração com fornecedores; e pelo desenvolvimento de novas tecnologias de produtos ou processos em colaboração com universidades ou organizações de pesquisa sem fim lucrativo.

As influências dos conjuntos de competitivas e colaborativas no cálculo do coalinhamento mostraram importante equilíbrio entre ambas, dado que responderam por 42% e 35%, respectivamente, do resultado, embora em patamares apenas aceitáveis. A semelhança da importância entre competição e colaboração não só era desejada como faz sentido para a indústria, dado que as seguradoras operam em bases estratégicas bastante similares, buscando, em sua maioria, competir horizontalmente e colaborar verticalmente.

Dentre as atitudes competitivas, as empresas que investiram em tecnologia e código de conduta tenderam a sentir o ambiente de forma mais favorável, fazendo, jus, portanto, a melhor desempenho. Quanto às colaborações, as empresas que se preocuparam em partilhar o risco corporativo, desenvolver conjuntamente a tecnologia e acessar novos clientes por meio de bancos, da mesma forma, tiraram melhor proveito do ambiente (Quadros 5.5 e 5.12).

Já os Conjuntos 2 e 3, foram apenas parcialmente aceitos, dado que a alternativa com melhor ajuste não proveio do modelo original. Para isso, pelas

razões expostas no capítulo anterior, foi necessário suprimir as variáveis de ambiente que correspondiam à semelhança entre os produtos das seguradoras, à implementação do lucro como objetivo mais importante, à intensidade com que os clientes trocam de seguradora e ao crescimento real do mercado consumidor. Da mesma forma, suprimiu-se a variável de desempenho que mede o índice de sinistralidade das seguradoras.

O ambiente ficou, então, representado pelo benefício da regulamentação para o lucro e pela possibilidade de estabelecimento de novas seguradoras, permitindo a aceitação das hipóteses C22 e C25, o que significa dizer que *as seguradoras com maior coalinhamento entre suas estratégias competitivas e colaborativas tiram melhor partido do benefício da regulamentação para o lucro e convivem melhor com as novas seguradoras.*

Especificamente para o modelo, o ideal seria que se confirmassem as seis variáveis inicialmente propostas. Por outro lado, a regulamentação e a entrada de novas seguradoras como variáveis mais representativas dessa indústria são um resultado que faz justiça à realidade. A regulamentação está de tal forma enraizada na leitura dessa indústria que já foi motivo de análise antes mesmo do teste do modelo. Já a entrada de novas seguradoras é fator determinante para qualquer indústria habitada por número limitado e conhecido de concorrentes de razoável porte. De fato, uma busca aos resultados específicos de cada pergunta (Apêndice 3) mostra que as outras quatro variáveis apresentaram força média igual ou maior do que o ponto médio, revelando que os respondentes as consideram atributos de maior disputa entre as seguradoras, dificultando o ambiente e prejudicando o desempenho.

Teoricamente, esse resultado agrada muito, porque essas duas variáveis, da forma como foram retiradas, se originaram nos trabalhos de Dyer e Singh (1998) e Davies e Walters (2004), autores que privilegiam os recursos organizacionais. Por outro lado, sabe-se que a origem dos conceitos de controle governamental da rivalidade e novos entrantes está em Porter (1980), permitindo inferir que o tempo vem aproximando as duas correntes.

Quanto ao desempenho, ficou representado pela percentagem média anual de clientes que renovam seguro, permitindo a aceitação da hipótese C31. Isso significa dizer que *as seguradoras que tiram melhor partido das diferentes*

dimensões do ambiente competitivo apresentam maior percentagem média anual de clientes que renovam seguro.

Embora manter clientes seja sinônimo de bom desempenho em qualquer indústria, a expressiva significância da renovação de apólices, superando sobremodo as informações objetivas de montante de prêmio, causa preocupação sobre a fidedignidade das respostas a esta pergunta. Por outro lado, como a matriz de dados contempla informações objetivas de três anos e as empresas respondentes operam há mais de cinco anos, é preciso dar crédito ao resultado.

Quanto aos dados objetivos de desempenho, não se conseguiu aplicar qualquer dos índices relativos a rentabilidade, restando representá-lo - acessoriamente e com extrema cautela - pelos valores absolutos de prêmio e sinistro, os quais, não fosse a homogeneidade dos portes das seguradoras respondentes, teriam elevado o número de decisões críticas a se adotar, provavelmente, reduzindo ainda mais o número de casos. Mesmo assim, foi possível constatar que a média das sinistralidades médias das cinco seguradoras de melhor desempenho foi de 0,482, enquanto a média geral foi de 0,6 (Apêndice 3).

Vale a pena aqui revolver a teoria que defende a existência de elevada correlação entre mensuradores objetivos e subjetivos, bem como a de que indicadores subjetivos podem resultar melhores do que os objetivos (p.49-53). Fica, portanto, a alternativa de se abandonar o conforto de uma base de dados secundária confiável e medir desempenho por meio de impressões subjetivas, à luz do que foi feito com a percentagem de renovação de seguros (Pace e Basso, 2003), única variável de desempenho retirada da eleição dos especialistas que foi incluída no questionário. Para que se aproveitem outras dimensões a partir da lista já construída, sugere-se considerar aquelas pontuadas com valor máximo no somatório das colunas 1 e 2.

Reconhece-se que padronização entre empresas e setores econômicos, subordinados às normas ditadas por autoridades e práticas contábeis, limitam os sistemas de mensuração. A qualidade das projeções de desempenho também é comprometida pelos indicadores de ocorrências, ou seja, pela base de dados que orienta a coleta e a análise dos dados financeiros históricos.

Outra questão importante com relação ao descasamento entre o real e o intencional é a de 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 em Estratégia.

Considerações

Atualmente, a pesquisa em Estratégia serve a dois propósitos: apresentar o estágio em que se encontra a teoria e dar conselhos normativos úteis aos gestores (Pettigrew *et al*, 2001). Quanto às atividades centrais do processo de pesquisa, podem-se ressaltar as questões de pesquisa e os dados. As questões de pesquisa estão ligadas aos tipos de hipóteses levantadas, enquanto a coleta de dados precisa se preocupar mais com amostragem, potência estatística e foco geográfico. Essas atividades são subsidiadas pela confiabilidade e validade das medidas dos construtos dos modelos, por problemas importantes associados com a endogenia desses modelos e com o quanto os modelos são capazes de melhorar a pesquisa empírica.

No que diz respeito às questões de pesquisa, a contingência se tornou parte integrante da Estratégia, já que a idéia de ajuste entre estratégia e estrutura é a característica central dos livros-texto e a influência da contingência está evidente nos modelos mais diversos. Entretanto seu valor tem sido questionado, já que muitos de seus aspectos, tanto teóricos quanto metodológicos, são vagos e ambíguos. Por isso, sua contribuição para a pesquisa em gestão ainda não está clara, e para que a Estratégia avance, a teoria contingencial também deve avançar (Bergh e Fairbank, 2002).

Em que pesem as dificuldades inerentes a um projeto do porte deste, que, além de não serem superficiais, algumas sequer puderam ser integralmente antecipadas, esta pesquisa certamente testou a teoria. Mesmo não se atingindo plenamente os objetivos propostos, espera-se ter produzido novo conjunto de

boas questões, consideradas resultados respeitáveis e úteis, especialmente se permitirem um melhor entendimento do ambiente e ampliarem o padrão teórico atual.

Sugestões para a melhoria dos processos de pesquisa em Estratégia que podem aproveitar os resultados aqui obtidos são a geração de revisões quantitativas que ajudem a avançar o paradigma, o aumento de replicações da pesquisa para validação dos resultados entre estudos e o uso de medidas validadas, com ênfase na consistência de esquemas de medidas, para facilitar a comparação entre estudos e a generalização dos achados.

Sabe-se que o entendimento dos fenômenos ligados à Estratégia não pode ser alcançado se somente uma perspectiva teórica, nível de análise, contexto ou período de tempo for contemplado. É importante que se considerem diferentes níveis de solução e que se utilizem abordagens alternadas entre o específico e o amplo. O progresso vem ocorrendo tanto no nível dos fenômenos individuais e micro quanto das pesquisas que utilizam padrões teóricos e temporais múltiplos. Por outro lado, trabalhos dessa natureza 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.

Talvez seja o caso de se sugerir que, para que o progresso da pesquisa em Estratégia se desgarre de suas origens na Economia, Sociologia, Psicologia, e alcance respeito igual ou superior aos das outras disciplinas de negócios, desenvolvendo e testando teorias próprias com metodologia sofisticada e adequada, os periódicos mais importantes também terão que assumir sua parcela de responsabilidade. Se for assim mesmo, é preciso que mudem o entendimento sobre as práticas de pesquisa de seus programas e, conseqüentemente, seus padrões de aceitação de artigos, ou poderão surgir novos definidores de padrões.

Finalmente, recorrendo às origens, parece que, na pesquisa em Estratégia, a batalha da falseabilidade racionalista ou positivista não será ganha, porque muitos conceitos são não-observáveis e muitas proposições estratégicas são não-testáveis ou tautológicas. Se assim for, não parece recomendável que se prossiga defendendo as proposições como sendo sintéticas e verificáveis. Entretanto, como as novas abordagens têm contribuído mais para integrar as

idéias existentes do que para criar novas, somente com a verdadeira mudança dos fundamentos epistemológicos haverá uma ruptura definitiva da estrutura mecanicista para a orgânica, integrativa, dinâmica, processual ou qualquer outra. Talvez se deva buscar uma justificativa filosófica como adaptação à pesquisa e prática da Estratégia, mesmo sendo ela desordenada e complexa; mas que para que isso ocorra, será necessário que se reconheça uma nova maneira de pensar.