

2

Revisão da Literatura

De modo a definir um referencial teórico adequado para o desenvolvimento da dissertação, alinhado aos seus objetivos, foi necessário fazer uma varredura da literatura existente na área de gestão estratégica, desde suas origens, para entender a evolução do conhecimento e do ferramental, até chegar ao objeto principal da revisão: a literatura pertinente a redes e alianças estratégicas. Um segundo direcionador da revisão de literatura foi buscar por estudos de gestão estratégica em setores de serviços públicos concedidos, portanto regulados. O último direcionador buscou trabalhos publicados sobre o setor de distribuição de gás canalizado brasileiro, com ênfase nos que envolvessem questões de gestão estratégica.

As pesquisas na área de gestão estratégica, freqüentemente, procuraram explicar por que indústrias, setores e empresas têm desempenho superior em relação a seus pares e/ou concorrentes. Em consequência, estão sendo desenvolvidos ferramentais que permitem tanto explicar esse fenômeno, como auxiliar as empresas na busca por um desempenho superior. Considerando que desempenho é condição *sine qua non* para a sobrevivência de qualquer empresa, estratégia e gestão estratégica são suas gêneses.

De meados do século XX até os dias de hoje, estratégia é um dos temas inerentes à administração de empresas mais debatidos, pesquisados e praticados, tanto na academia quanto nas organizações. Pode-se afirmar que estratégia é um termo utilizado sem parcimônia, hoje em dia, em livros, jornais, revistas, palestras, entrevistas, processos de negócio, pelos corredores das organizações e mesmo no cotidiano de cidadãos comuns. A freqüência de emprego do termo estratégia é impressionante, assim como o é a intimidade que as pessoas parecem ter com o tema, tanto em suas vidas privadas quanto nos ambientes organizacionais em que interagem. Há, na prática, uma explosão do discurso estratégico. Parece que nada pode ter um bom termo se não for “concebido, desenvolvido e realizado estrategicamente”, leia-se, previamente e racionalmente planejado. Mas será que as pessoas entendem do que estão falando? Essa “estratégia”, entidade onipresente, é realmente alguma coisa palpável, ao alcance

da atuação de um grupo tão vasto de “estrategistas”? Ou há uma distorção de entendimento e uso na direção da operacionalização, passando pela noção positivista de ordem intrínseca ao planejamento? É curioso que tal “explosão de consumo” do tema se dê quando pensar e realizar ações estratégicas estejam cada vez mais difíceis nos ambientes de negócios em função da crescente complexidade e amplitude dos fatores que atuam nesses mesmos ambientes.

Estratégias concebidas num instante, no momento seguinte podem ter sido inviabilizadas por mudanças externas ou internas às organizações. O processo de mudança nas organizações, cada vez mais acelerado, é na verdade um processo de sucessivas rupturas, como destacado por Camillus (1997). Conceber, manter e corrigir um direcionamento estratégico, seja ele qual for, é um exercício de adaptação e rapidez, em que caminhos são reconstruídos a cada ruptura do estado de coisas.

Segundo Camillus (1997), estratégia de negócios e gestão estratégica têm sido vistas por muito tempo como o conceito e o processo que ligam as organizações a seus ambientes (*environments*).

É, portanto, por si só um paradoxo que a grande e crescente popularização do tema ocorra em um contexto em que seu significado e formas de operacionalização suscitem tantas dificuldades e dúvidas.

De uma forma geral, formular estratégias é antever e construir caminhos que levem a um futuro melhor, onde objetivos estabelecidos tornem-se realidade. Entenda-se, de forma simplificada, como futuro melhor, aquele em que a organização preserve sua existência, com a lucratividade esperada. Essa visão pode ser extrapolada para organizações sem fins lucrativos, que não terão como meta a lucratividade, mas certamente metas sociais ou políticas. Implícito nessa idéia está que, para ser um estrategista ou formular estratégias, é preciso ter uma capacidade de predição e de análise e decisão para a escolha do melhor caminho a seguir.

Alinhada a esse pensamento está a alusão de Hinterhuber e Popp (1992) às principais características que fizeram de Moltke, um famoso general prussiano do século XIX, um dos grandes estrategistas da história contemporânea: i) a capacidade inata de entender a significância dos eventos; e ii) a rapidez de decisão e coragem. Ainda, segundo Hinterhuber e Popp (1992), esse perfil estrategista

valeria para gerentes de organizações modernas. Eles desenvolveram um teste que procura identificar se gerentes são bons estrategistas. As 10 perguntas formuladas por eles, no entanto, parecem dar uma grande ênfase ao empreendedorismo e ao individualismo. Cabe então a pergunta: ter um significativo grupo de estrategistas ou empreendedores garante a capacidade de pensar e formular estratégias em uma organização? Ou seria mais provável tornar essa organização um caos ou uma estrutura anárquica formada por um grupo de sonhadores? Nem uma coisa, nem outra, a questão é como atingir o equilíbrio.

Uma outra visão de estratégia é proposta por Liedka e Rosembaum (1996), que entendem o ato de fazer estratégia como o processo de gestão das mudanças a que estão submetidas as organizações. Segundo eles, o processo de formular estratégias é o componente cognitivo do processo de mudança. Além disso, eles entendem que o futuro das organizações depende da capacidade de seus membros, em todos os níveis, de pensar juntos. Para tanto, seria necessário desenvolver e exercitar conversações estratégicas nas organizações. Ou seja, a intenção estratégica deve permear as organizações, sendo suportada por processos de aprendizado e colaboração, em um ambiente de mudança contínua.

As visões citadas remetem ao tema de quem faz estratégia nas organizações. Dos primórdios do pensamento estratégico até os dias de hoje houve uma imensa ampliação das pretensões dos modelos estratégicos, e, paralelamente a isso, houve uma ampliação dos profissionais envolvidos no planejamento estratégico. Se no passado fazer estratégia era prerrogativa dos líderes, hoje se pretende que cada colaborador de uma organização pense estrategicamente. Isso seria muito bom se houvesse forma de organizar essa ebulição criativa. Mas o fato é que é bastante difícil garantir a convergência de idéias em um foco comum. Inevitavelmente, seriam criadas estratégias particulares, conflitantes com os interesses da organização como um todo, e que, em última instância, arriscariam a sua sobrevivência. Capturar toda a criatividade, poder de análise e decisão que cada componente da organização é capaz de produzir é muito útil para o todo, mas há que filtrá-la, e isso tende a ser feito por um grupo limitado de pessoas determinadas para esse fim na organização.

O fantasma que paira sobre as estratégias é a incerteza com relação ao futuro. Aliás, se o ser humano tivesse o poder de antever o futuro, sequer haveria

necessidade de traçar estratégias para melhor estreitar e acelerar o caminho rumo a esse futuro. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) afirmam que qualquer discussão sobre estratégia termina, inevitavelmente, sob o fio da navalha. O que está por vir é sempre uma surpresa, o que não deve impedir as organizações de pensar estrategicamente. As organizações, então, foram desenvolvendo ferramentas para minimizar a subjetividade e a incerteza na gestão estratégica. Cuidado adicional há que ser tomado para não cercear a criatividade exigida dos estrategistas.

Camillus (1997) entende que, de Fayol até Mintzberg, passando por Anthony, Ansoff, Andrews, Shendel, Hofer, dentre outros, a gestão estratégica evoluiu de um modelo limitado, unidimensional e simplista, para uma impossibilidade. É evidente que formular, desenvolver e acompanhar estratégias é imprescindível às organizações, mas é igualmente certo que se tem tornado um desafio cada vez maior.

Apesar de o conceito de estratégia estar baseado na estabilidade, grande parte do estudo de estratégia focaliza mudanças (Mintzberg et al., op. cit.). Com relação à estratégia, a questão mais fundamental de todas é o lugar da análise, não só nas organizações, mas também no processo cognitivo dos seres humanos, como destaca Mintzberg (1994). Segundo ele, confundir análise com “racionalidade” – chamando-a de “sistemática”, “objetiva”, “lógica” e outras coisas – estreitou a visão de mundo do ser humano, levando, algumas vezes, a conseqüências desastrosas.

A evolução qualitativa e quantitativa da produção literária sobre gestão estratégica cresce a cada dia, como destacado por Mintzberg et al. (op. cit.). Os autores complementam que tal produção não vem necessariamente do campo da administração, havendo contribuições de outros campos do conhecimento para a compreensão do processo de formulação da estratégia.

Como disciplina acadêmica a gestão estratégica é recente e sua literatura é, generalizadamente, considerada como tendo marco inicial nos anos de 1960. Mintzberg et al. (op. cit.) destacam que isso poderia ter acontecido um pouco antes, em 1951, com um artigo de Willam Newman. Mas o fato é que desde Sun Tzu, no século IV a.C. encontram-se escritos sobre estratégia. Estratégia, como sua própria origem etimológica confirma, sempre esteve ligada a ações militares.

Mintzberg et al. (op. cit.) apontam 10 escolas de pensamento em estratégia, agrupando-as em:

- Prescritivas: escolas de *design*, de planejamento e de posicionamento;
- Com foco no processo de formulação: escolas empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental; e
- Combinação das anteriores ou transformacionais: escola da configuração.

Essa classificação, por priorizar o processo de formulação estratégica, embora não negue, também não explicita o grande embate das duas maiores correntes de pensamento estratégico atuais, em termos de conteúdo: a SCP (*structure conduct performance*) e a RBV (*resource based view*).

A escola de *design* influencia a academia e a prática organizacional até os dias de hoje. A sua concepção básica é a de que a formulação estratégica é um processo informal, tipicamente na mente consciente de um líder, segundo Mintzberg (1994). Muitas vezes confunde-se com sua maior contribuição em termos de ferramenta - a análise SWOT, que vem a ser uma forma estruturada de avaliar a adequação entre as capacidades internas das organizações e as possibilidades e limitações de seu ambiente. Isso é feito pela análise das forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) da organização, contrapostas às oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) de seu macro ambiente.

A escola de planejamento segue a linha da escola de *design*, exceto por dois aspectos: o processo de formulação estratégica passa a ser formal e o ator principal não é mais apenas o principal executivo, mas também o grupo de planejadores (Mintzberg, 1994). A rigidez do processo de planejamento estratégico, ancorada numa crença na previsibilidade ou predeterminação, foi o ponto central das críticas a essa escola ao longo do tempo.

A escola de posicionamento foca no conteúdo da estratégia, e não no processo de formulação de estratégia, como as escolas de *design* e de planejamento. Segundo Mintzberg (1994), a escola de posicionamento extrapola as mensagens da escola de planejamento ao domínio do conteúdo estratégico real.

Portanto, não se contrapõe, mas avança em relação às escolas de *design* e planejamento. O grande expoente dessa escola é Michael Porter.

Porter (1980) traz duas contribuições centrais ao estudo da estratégia: a análise estrutural das indústrias e uma tipologia de estratégias competitivas genéricas. Porter (1980) destaca a estratégia competitiva, que visa a estabelecer uma posição de lucratividade sustentável em uma determinada indústria, que vem a ser a arena competitiva onde forças distintas atuam. O seu Modelo das 5 Forças é inspirado na corrente da organização industrial, das ciências econômicas, e na premissa de que a estrutura (da indústria) define a conduta para otimizar a performance (SCP – *structure conduct performance*). Com isso, ele pretende explicitar as forças que atuam sobre as firmas. Ao desempenhar seus respectivos papéis, os atores da arena competitiva exercem tais forças, quais sejam:

1. O poder de barganha dos **fornecedores**;
2. O poder de negociação dos **compradores** (clientes);
3. A ameaça de **novos entrantes**;
4. A ameaça de serviços ou produtos **substitutos**; e
5. A rivalidade entre os **concorrentes** da indústria.

Porter (1989) resume suas idéias sobre a importância da análise estrutural da indústria, mas também sobre as limitações dessa visão, ao afirmar:

“Se as cinco forças competitivas e seus determinantes estruturais fossem exclusivamente uma função de características intrínsecas da indústria, então a estratégia competitiva dependeria muito da escolha da indústria certa e da compreensão das cinco forças de uma forma melhor do que os concorrentes. Mas embora estas sejam certamente tarefas importantes para qualquer empresa, constituindo a essência da estratégia competitiva em algumas indústrias, em geral uma empresa não é prisioneira da estrutura de sua indústria. As empresas, através de suas estratégias, podem influenciar as cinco forças. Se uma empresa pode modelar a estrutura, ela pode modificar fundamentalmente a atratividade de uma indústria para melhor ou para pior. Muitas estratégias de sucesso modificaram as regras da concorrência dessa forma.” (p.6)

A segunda contribuição fundamental de Porter (1980) ao tema da estratégia competitiva diz respeito ao posicionamento, que seria o fator determinante da rentabilidade de uma empresa. Para fazer frente às forças de determinada

indústria, as empresas devem se posicionar em uma entre duas vantagens competitivas: liderança de custo ou diferenciação. Ambas podem ser combinadas com o escopo competitivo: alvo amplo ou alvo estreito. Dessa combinação nascem as três abordagens de estratégias genéricas de Porter: liderança no custo, diferenciação e enfoque. O preço pago pelas empresas não posicionadas segundo uma dessas estratégias genéricas é o desempenho abaixo da média da indústria; são aquelas chamadas *stuck-in-the-middle*.

Numa evolução natural de seus estudos, e de certa forma demonstrando uma preocupação maior com aspectos internos da organização, Porter propõe o conceito de cadeia de valor. As atividades que a compõe “podem ser divididas em dois tipos gerais, atividades primárias e atividades de apoio” (Porter, 1989, p.34). A boa gestão dessas atividades leva a empresa à sua margem, e o segredo para uma margem positiva está em identificar claramente todas as atividades da empresa, e garantir que somente atividades de valor persistam.

Como se vê, a escola de posicionamento, ancorada nas idéias de Porter, não contradiz as escolas de design e de planejamento, mas dá a elas um olhar voltado para fora da empresa, para sua indústria.

Porter (1996) defende também que a efetividade operacional deriva da estratégia, mas que as organizações muitas vezes falham em realizar essa transição e que, freqüentemente, as ferramentas de gestão se sobrepõem à estratégia. Segundo ele, a efetividade operacional, normalmente relacionada a esse ferramental, permite realizar melhor as atividades das organizações, mas o que as faz realizar atividades diferentes é a estratégia. Nessa combinação é que reside o sucesso.

Pode-se entender que no ato de formulação é que se faz verdadeiramente a estratégia; o desenvolvimento e o acompanhamento seriam de fato as atividades que levam à efetividade operacional vinculada à estratégia formulada. Porter (1996) é claramente prescritivo no que concerne à formulação estratégica, ao relacionar como bases para o posicionamento estratégico as necessidades dos clientes, a acessibilidade dos clientes e a variedade de produtos e serviços.

As sete escolas restantes, segundo a classificação de Mintzberg, não são tão claramente difundidas, talvez por sua natureza descritiva, não totalmente alinhada

com o paradigma funcionalista vigente. Mintzberg (1994, pp.3 e 4) as resume do seguinte modo:

“A “escola cognitiva” considera o que acontece na cabeça humana, que tenta lidar com a estratégia; a “escola empreendedora” detalha o fazer estratégia como um processo visionário de um líder forte; a “escola do aprendizado” entende que a estratégia emerge de um processo de aprendizado coletivo; a “escola do poder” ou política foca no conflito e na exploração do poder no processo; a “escola cultural” considera a dimensão coletiva, cooperativa do processo; a “escola ambiental” vê a formulação estratégica como uma resposta passiva às forças externas; e a “escola da configuração” procura colocar as demais escolas em contextos de episódios específicos do processo.”

Mintzberg et al. (op. cit., p.201), discorrendo sobre a escola cultural, fazem um aparte, “deixando o lado social intangível da cultura em favor de questões econômicas mais tangíveis.” Tais questões formam a cultura material, quando os recursos tangíveis interagem com os membros de uma organização. Nesse contexto, admitem a visão dos recursos como vantagem competitiva.

Wernerfelt (1984) afirma que o olhar sobre as firmas, como um conjunto de recursos, remete ao trabalho seminal de Penrose (1959), que, no entanto, teria recebido pouca atenção formal. A obra de Penrose (1959) examina a razão pela qual as firmas se diversificam, concluindo que a imperfeição dos mercados é que confere vantagens às mesmas, e que a busca por produtos únicos acaba por desenvolver capacidades únicas (recursos). Wernerfelt (1984) destaca que o conceito tradicional de estratégia, como expresso por Andrews (1971), desenvolve-se em termos da qualificação dos recursos da firma (forças e fraquezas), enquanto a maior parte das ferramentas econômicas formais opera em termos da visão produto-mercado. Em outras palavras, apresenta o embate entre dois pontos de vista: i) o daqueles que entendem que, dados os produtos, busquem-se os recursos necessários para viabilizá-los; e ii) o daqueles que, dados os recursos disponíveis, buscam os melhores produtos de possível viabilização. Sua preocupação, portanto, era com a análise dos recursos da firma, e das opções estratégicas derivadas dessa análise, o que consiste na essência da visão baseada nos recursos (*resource based view*).

As principais proposições de Wernerfelt (1984) são:

1. A análise dos recursos de uma firma leva a perspectivas diferentes da tradicional perspectiva do produto.
2. Podem ser identificados recursos que levam a maior lucro.
3. Estratégia envolve balancear a exploração de recursos existentes com o desenvolvimento de novos.
4. Aquisições podem ser encaradas como compras de recursos.

Mintzberg et al. (op. cit.) afirmam que Wernerfelt foi o primeiro na área de estratégia a desenvolver a idéia de Penrose, a partir do que foi cunhado o nome *resource based view* – RBV. Acrescentam que o próprio Wernerfelt considera que suas idéias somente decolaram após 1990, quando Prahalad e Hamel popularizaram-nas com o conceito de capacidades dinâmicas.

Destaque-se que Mintzberg et al. (op. cit.) consideram Prahalad e Hamel inseridos nas escola do empreendedorismo, pois sua ênfase está em desenvolver intencionalmente um processo visionário por parte de um líder forte, no qual dá-se importância às competências da empresa e à criação de novas competências. Portanto, é pré-requisito para a constante evolução das competências uma cultura empreendedora.

Barney (1991), num esforço agregador, desenvolveu uma teoria completa da RBV e, quanto às definições de estratégia e gestão estratégica, afirma:

“Embora não exista uma concordância generalizada sobre definições desses dois conceitos, isso não significa que definições competidoras são contraditórias. Na realidade, se cada definição enfatiza uma diferente faceta da estratégia como existente nas organizações, então diferentes definições são mais prováveis em serem complementares do que contraditórias.” (p.10)

Ainda com relação às origens da RBV, Wernerfelt (1984) define recurso como “qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma dada firma.” (p.172) Além disso, considera que, “mais formalmente, os recursos de uma firma num dado momento poderiam ser definidos como os ativos (tangíveis ou intangíveis) que estão ligados à firma semi-permanentemente.” (p.172) Os exemplos de recursos fornecidos por Wernerfelt são: marca, conhecimento tecnológico em casa (*in-house*), emprego de pessoal capacitado, contatos comerciais, máquinas, procedimentos eficientes, capital, etc. Wernerfelt

desenvolveu um modelo de gestão dinâmica de recursos, que indica que “o crescimento ótimo da firma envolve um equilíbrio entre recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos.” (p.178)

A RBV, em sua forma mais pura, equipara ativos tangíveis, como equipamentos, recursos financeiros, marcas e patentes, aos ativos intangíveis como as *organizational capabilities*. Traduzida fielmente, essa expressão significa habilidades ou capacidades organizacionais. Cabe um destaque aos chamados recursos humanos, que são mais importantes por suas qualidades intangíveis, como o conhecimento e a capacidade de aprendizagem, do que por suas qualidades tangíveis, como a capacidade de executar tarefas. As *organizational capabilities*, segundo Winter (2003) *apud* Winter (2000), “são rotinas de alto-nível (ou coleção de rotinas) que, junto aos fluxos de entrada, conferem à gestão das organizações um conjunto de opções de decisão para produzir saídas significativas de um tipo particular.” (p.991) Está claro nesse conceito que as habilidades e/ou capacitações organizacionais estão incorporadas nos processos organizacionais a partir da utilização em quantidade, intensidade, forma e ordem particulares dos ativos tangíveis e intangíveis. Ou seja, capacitação organizacional é aquela própria de uma organização, e somente dela. Como tal, é fonte de sua vantagem competitiva. Proença (2003) conceitua capacitações organizacionais:

“As capacitações expressam um saber-fazer coletivo, intrinsecamente organizacional, e são essenciais na constituição da empresa e de seu sucesso competitivo. São, insista-se, um recurso e, nesse sentido, podem ser consideradas conceitualmente objeto da RBV. São, entretanto, um tipo especial de recurso: um ativo intangível de natureza coletiva, associado ao modo de ativação de diferentes estoques de ativos disponíveis na empresa.” (p.4)

O entendimento dos termos capacidade e habilidade evoluiu no âmbito dos estudiosos da RBV para o conceito de competência. Prahalad & Hamel (1991) entendem que a competitividade das empresas pode advir, no curto prazo, de estratégias de preços e atributos de produtos, porém, no longo prazo, ancora-se na capacidade de construir de forma mais barata e rápida as competências que permitirão desenvolver os produtos inesperados. Segundo eles, competências essenciais (*core competencies*) são resultado do processo coletivo de aprendizado, especialmente no que diz respeito ao melhor uso dos recursos disponíveis. As *core*

competencies não se deterioram com o uso, ao contrário dos ativos tangíveis; competências evoluem com o uso e o compartilhamento. Eles destacam também que “é irônico que a alta administração devote tanta atenção ao processo de orçamento de capital, embora tipicamente não possua um mecanismo de alocação das habilidades humanas que incorporem competências essenciais.”

Vollmann (1996) propôs uma hierarquia que expressa a relação entre competências, capacidades, processos e sub-processos. Ou seja, ele define uma competência como composta de várias capacidades, que por sua vez são executadas por meio de vários processos, que subdividem-se em vários sub-processos (e atividades, passos, tarefas, etc.).

Dessa forma, voltando-se ao termo recursos, como usado nos primórdios da RBV, pode-se ampliá-lo para recursos / competências. Vollmann (op. cit.) entende que as competências, assim como as capacidades que as suportam, permitem às organizações realizar determinadas coisas e não outras. Além disso, afirma que o conjunto das competências de uma organização é crítico para a realização de sua missão e de seus objetivos.

Definições explicitam o sentido dado às idéias e aos conceitos, de acordo com pressupostos e pontos de vista. Dessa forma, necessitam de contornos bem claros, eventualmente de restrições. Portanto, pode-se admitir que estratégia e gestão estratégica são mais complexas, integrativas e abrangentes que as definições que suas diversas escolas de pensamento estabeleçam. Visões como a da escola de posicionamento ou da RBV, embora inequivocamente corretas, são apenas extratos de um todo. A percepção de que novos caminhos precisavam ser trilhados nas pesquisas, modelos e teorias relativas à estratégia começaram a tomar vulto na década de 1990, embora já existissem demonstrações anteriores nesse sentido.

Mintzberg & Lampel (1999) afirmam que quaisquer escolas de estratégia são, fundamentalmente, diferentes processos de fazer estratégia da mesma forma, que são partes do mesmo processo. Lembram também que diversas abordagens para a formulação estratégica possuem interseção com mais de uma escola em “caminhos ecléticos e interessantes”. O que se observa, hoje, é que os processos estratégicos se apresentam como sínteses de aspectos das diversas escolas.

Na busca por um entendimento do fazer estratégia em indústrias reguladas, encontra-se em Mintzberg & Lampel (op. cit.) referência à Teoria Institucional e às escolas de poder e ambiental, ditas preocupadas com as pressões institucionais com as quais se defrontam as organizações.

North (1990) aponta as instituições como componentes da regra do jogo numa sociedade, constituindo restrições à ação humana. Assim como as instituições, as organizações direcionam a interação humana. As instituições, como as organizações, afetam o desempenho da economia por seu efeito nos custos de trocas / transações e produção. Embora supostamente uma fonte de redução de incerteza, as instituições também sofrem mudanças, tipicamente de forma incremental, mas também de forma descontínua. “Instituições, juntamente com restrições padrão da teoria econômica, determinam oportunidades numa sociedade” (North, 1990, p.7). Nesse contexto, as organizações podem e devem considerar as vantagens competitivas originadas das instituições e de suas mudanças e evoluções. Essa é uma dimensão importante na formulação estratégica das organizações, particularmente em setores de serviços concedidos com alto grau de regulação decorrente de sua estrutura de mercados cativos.

Há excessos e distorções quanto aos estudos e usos do termo estratégia hoje em dia, principalmente comparando-se às épocas em que estratégia era um campo do conhecimento restrito às questões militares. Como grande parte dos movimentos da história da humanidade, o pensamento estratégico parece sofrer de períodos de afirmação e negação, dialeticamente evoluindo no tempo. Não é tudo que pode ser pensado estrategicamente, o tempo todo, nem todos podem estar envolvidos com formulações estratégicas nas organizações. Isso não significa que não seja imprescindível que cada ser humano e, principalmente, cada organização pense, cada vez mais, estrategicamente. Afinal, como consequência da estratégia é esperado um desempenho superior, prioritariamente ou consequentemente econômico-financeiro, decorrente da visão funcionalista de mundo que se sobrepõe nas organizações.

No entanto, a análise das principais escolas de pensamento estratégico aponta caminhos de convergência, e não de conflitos ou negações. Há uma clara complementaridade, que começou a vir à tona ainda nos anos de 1980 com o desenvolvimento das visões integrativa e, posteriormente, relacional.

A revisão de literatura realizada sobre o tema de alianças e redes estratégicas identificou como principais autores, utilizados no referencial teórico desse estudo: Doz & Hamel (1998), Gulati (1998, 1999), Gomes-Casseres (1994, 1996), Gulati, Nohria & Zaheer (2000), Knocke (2001) e Macedo-Soares (2000, 2001, 2002, 2003, 2004).

Gulati (1998) afirmou que alianças estratégicas entre firmas seriam fenômenos presentes em toda parte. Alerta, entretanto, que as pesquisas em alianças priorizam as competências ou a falta destas como os fatores que motivam as firmas a procurar novas alianças, em detrimento das condições que determinam o conjunto de oportunidades que a firma vier a identificar. Nesse argumento, remete-se a Andrews (1971). De certa forma, o embate entre SCP e RBV ecoa no campo das alianças e redes estratégicas.

Dessa rápida passagem sobre a evolução do conhecimento em estratégia apreende-se que há uma convergência para modelos de formulação e acompanhamento das estratégias que representem uma visão mais abrangente, multifacetada, holística, integrativa e dinâmica das organizações. A matriz SWOT permanece como ponto central do tema, mas com uma complexidade de implicações muito maior.

Na varredura da literatura a respeito de estratégia nos setores de serviços públicos concedidos e, particularmente, na distribuição de gás canalizado, percebe-se a pouca expressão de estudos com tal escopo. Foram encontradas, no entanto, alguns estudos interessantes.

Ghobad (2003) estudou a administração estratégica nas organizações num estudo de caso em uma empresa monopsônica (única compradora) do Paraná – a COPAGÁS. Algumas de suas conclusões são que: “empresas monopsônicas demonstram que aspectos políticos são influentes na estratégia”, exigem-se “estratégias que demonstrem cuidados com custos”, a capacidade de negociação é competência chave, “esse tipo de empresa possivelmente estará mais voltada para estratégias internas, pelo fato de serem mais fáceis nas suas fases de formulação, implementação e controle”, “a empresa fica mais voltada para dentro” e “estratégias externas são mais difíceis de serem implementadas, apesar de importantes.”

A questão do ambiente regulatório apresenta uma quantidade maior de estudos recentes, como, por exemplo, os trabalhos de Queiróz (2001), Frajtag (2002) e Santa Catarina (2002) sobre agências reguladoras. A questão da autonomia das agências é central nesses estudos, assim como a constatação do estágio apenas inicial que o mecanismo da regulação encontra-se no Brasil.

Corrêa (2004) apresenta uma proposta de modelo de sistema de gestão para o bom desempenho organizacional, para aplicação pelas companhias distribuidoras de gás natural canalizado de pequeno porte do país. As dimensões utilizadas foram: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

Outros setores com características similares, como o setor elétrico, foram objeto de maior produção acadêmica. Ainda assim, há poucos voltados ao campo da estratégia. Figueira (2003) teve por objetivo apresentar um arcabouço analítico com os recursos / competências necessários / desejáveis à exploração da energia nucleoeletrica no Brasil. Os resultados a que chegou evidenciaram inconsistências entre os objetivos estratégicos explicitados pela empresa estudada (Eletronuclear), sua capacidade financeira e as implicações dos fatores macroambientais políticos e dos atores estratégicos. Oliveira (2004) estudou os impactos da desregulamentação no novo ambiente de competição, nas estratégias e nos desempenhos das concessionárias distribuidoras de energia elétrica no mercado brasileiro à luz da tipologia de Porter.

Souza (2002) estudou a evolução da indústria de energia elétrica brasileira sob mudanças no ambiente de negócios com um enfoque institucionalista, destacando que, ao longo do tempo, também houve várias perturbações no ambiente financeiro, externo e interno, que foram modulando a solução institucional básica dada pela indústria de energia elétrica brasileira. Por outro lado, ressalva que as soluções institucionais dadas foram influenciadas também pela escolha da alternativa tecnológica, no caso as usinas hidrelétricas. No atual momento de introdução da competição, ele conclui que as mudanças no comportamento estratégico dos agentes na indústria decorrem basicamente da mudança dos próprios atores, em função das mudanças de controle das empresas.

De fato, o que se encontra com maior fartura na literatura sobre o gás natural são trabalhos que abordam questões de gestão mas com uma tônica em

tecnologias ligadas aos processos produtivos, de transporte e de distribuição, assim como ligadas às soluções inovadoras de uso do gás natural. Alonso (2004) é um bom exemplo, com sua pesquisa sobre as estratégias corporativas aplicadas ao desenvolvimento do mercado de bens e serviços para a indústria de gás natural no Brasil. As estratégias e ações sugeridas por ele são apresentadas sob a forma de dois modelos: um voltado ao desenvolvimento de equipamentos e outro à multiplicação da oferta de serviços via capacitação do capital humano, assistência técnica e desenvolvimento de projetos de pesquisa aplicada.

Dessa forma, pode-se concluir esse capítulo com a consideração de que a suposta explosão do discurso estratégico não se reflete na produção acadêmica relacionada à estratégia no setor de distribuição de gás, que se isere em setores mais abrangentes como o de óleo e gás e o de energia. A sua condição de setor originado de concessão de serviços públicos, mas privado, e com interesses de capital globalizado, ao menos no cenário do Brasil, não conferem maior motivação à produção acadêmica. Guardadas as suas limitações, contribuir para a redução dessa lacuna, é o que pretende essa pesquisa.