

# COALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COLABORATIVAS E DESEMPENHO DE EMPRESAS

## RESUMO

Este estudo objetivou propor e testar modelo teórico capaz de descrever o impacto do coalinhamento entre as estratégias competitivas e colaborativas sobre o desempenho de empresas, tendo o paradigma SCP como plataforma teórica. As variáveis do modelo completo foram retiradas de 97 trabalhos publicados entre 1977 e 2004, consolidadas por especialistas e pela confrontação com a teoria. A pesquisa de campo foi realizada junto às seguradoras que publicaram balanço nos exercícios de 2002 a 2004, apresentando índice de respostas equivalente a 61,54% das seguradoras da amostra final e a 60,26% do volume de prêmio de seguros de 2004. O teste do modelo empregou a Modelagem SEM e apresentou bons índices de ajuste geral, permitindo sua aplicabilidade à indústria de seguros brasileira. O coalinhamento se mostrou relevante para as variáveis que representam a regulamentação do setor, a entrada de novas seguradoras e o nível de renovação de apólices em uma mesma seguradora.

**Jorge Ferreira da Silva**

PUC-Rio

**Paulo Cesar Motta**

PUC-Rio

**Lenise Saraiva de Vasconcelos Costa**

UFSC

**ABSTRACT** This study aimed at posing and testing a theoretical model able to depict the impact of the coalignment between competitive and collaborative strategies upon the performance of companies, utilizing the SCP paradigm as a theoretical platform. The variables for the complete model were sought from 97 works published between 1977 and 2004, consolidated also by specialists as by the theory. The field research was implemented through the insurance companies that published their financial statements from 2002 through 2004, with a rate of responses correspondent to 61,54% of the insurance companies final sample and to 60,26% of 2004 industry insurance premium. The test of the model was attained through SEM Modeling and presented good general fit indexes, which permitted its applicability for the Brazilian insurance industry. The coalignment has shown itself as germane when it involves the variables that represent the regulation of the sector; the entry of new insurance companies and the level of coverage renewal within the same firm.

**PALAVRAS-CHAVE** Modelos estratégicos, paradigma SCP, coalinhamento, mercado segurador brasileiro, modelagem de equações estruturais.

**KEYWORDS** Strategic models, SCP paradigm, coalignment, Brazilian insurance market, structural equation modeling.

## INTRODUÇÃO

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

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

O emprego do SCP aqui foi ampliado, atualizado, com a inclusão do conceito de estratégias colaborativas. Ou seja, o entendimento empregado neste estudo é o de que a configuração entre o conjunto de estratégias competitivas e colaborativas empregadas pelas empresas repercute em seu ambiente externo e, conseqüentemente, em seus desempenhos, reconhecendo que as estratégias competitivas deixaram de ser a única alternativa. Nos últimos anos, um número crescente de empresas tem reconhecido a possibilidade de manter ou melhorar seu desempenho econômico também por meio de alianças com outras empresas.

A mudança da direção de atitudes competitivas para colaborativas tem se dado à medida que se reduz a frequência das mudanças sofridas pelos setores industriais onde os efeitos positivos de estratégias competitivas são menos eficazes. Outro motivo é o aumento da conexão contratual entre as empresas que antevêm que podem ser provocadas mudanças por meio do engajamento em alianças de forma geral, e da colaboração em particular. Entretanto, a maioria dos estudos sobre estratégias colaborativas tem explorado quase que exclusivamente a ra-

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

Mais importante é a carência de pesquisas sobre o impacto de estratégias de cooperação, ações colaborativas ou comportamentos coordenados de empresas no ambiente competitivo dos diversos setores industriais. Além disso, as poucas pesquisas nessa área não têm privilegiado o desenvolvimento de um referencial teórico que permita a descrição das causas determinantes do desempenho das empresas a partir do nível de ajuste entre as estratégias competitivas e colaborativas praticadas por elas. Até onde se tem conhecimento, os únicos trabalhos que relacionam competição e colaboração são os de Bresser e Harl (1986) e Bresser (1988), que, além de já antigos, tiveram intenções totalmente diferentes destas.

Este artigo está organizado em quatro etapas, respeitando a própria seqüência da construção do modelo de equações estruturais, e cada uma descreve a metodologia que lhe diz respeito. A primeira etapa trata do desenvolvimento do modelo estrutural, relacionando as estratégias competitivas e colaborativas entre si, ao ambiente, e este ao desempenho, utilizando o paradigma SCP como plataforma teórica. A segunda define as variáveis observáveis que compõem o modelo completo com base em levantamento bibliográfico e escrutínio de especialistas. A terceira etapa se ocupa da pesquisa de campo necessária à operacionalização do modelo, implementada por meio de questionário estruturado enviado à gerência de topo de todas as seguradoras que operam no Brasil e que publicaram balanços nos exercícios de 2002 a 2004. Por fim, a quarta etapa calcula o coalinhamento entre as estratégias competitivas e colaborativas a partir de um referencial de estratégias competitivas e colaborativas associado a empresas com desempenho superior, e compara duas versões do modelo, testado por meio da técnica da modelagem de equações estruturais (SEM), com o auxílio dos *softwares* SPSS e AMOS.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### Construção do modelo instrumental

Como o tema Estratégia vem sendo excessivamente explorado, mesmo que em detrimento de adequado trata-

mento 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, p. 90), nosso primeiro passo é decidir em que bases delimitar o campo de pesquisa bibliográfica do estudo sem perda do que se entende pelo cerne de sua teoria científica.

Tendo-se escolhido o modelo SCP como plataforma teórica do modelo estrutural, adotou-se como critério central de busca o conjunto dos trabalhos publicados no *Strategic Management Journal* (SMJ) no período janeiro de 1995 a dezembro de 2004. O SMJ foi escolhido por ser o único periódico 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). No período 1980-1999, a relação entre estudos empíricos e não empíricos ali citados passou de 1:1 para 7:1, reflexo da necessidade de se testar a teoria. 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 (Rodríguez e Navarro, 2004).

Entendendo-se 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 outros periódicos de grande porte (Hubbard *et al.*, 1998).

No levantamento bibliográfico, as estratégias colaborativas merecem destaque tanto pela novidade do tema em si como pela proposta de sua inserção na plataforma SCP e foram 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 foi 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 estratégias colaborativas e coalinhamento foi de certa forma compensado com o razoável conforto proporcionado pelo amadurecimento teórico das estratégias competitivas, do ambiente e do desempenho. O ambiente contempla centralmente a estrutura de Porter e seus complementos, ao passo que o desempenho já se rendeu ao reconhecimento das medidas multidimensionais.

A inclusão das estratégias colaborativas como ponto focal do modelo teórico deve-se à novidade do tema, que só passou a ser estudado sistematicamente a partir dos

anos 1990. Até 1988, por exemplo, apenas dois artigos sobre estratégias cooperativas haviam sido publicados no SMJ (Nielsen, 1988). Portanto, os resultados das pesquisas sobre o assunto ainda se mostram desestruturados e com pouca conexão entre si. Só para citar pequena parte da produção do ano de 2002, muito profícuo em pesquisas empíricas envolvendo alianças estratégicas, enquanto Luo media a relação entre contrato e cooperação, Robins *et al.* propunham um modelo para análise da influência do tipo de dependência da filial estrangeira em relação à matriz e ao país hospedeiro sobre o desempenho estratégico, e Koka e Prescott mediam o volume, a diversidade e a riqueza de informação gerados por uma aliança.

Nesse mesmo ano, enquanto Reuer *et al.* retrocedem na definição dos antecedentes à mudança de governança *ex-post* em alianças estratégicas, Kale *et al.* estão um passo à frente, preocupados com o desempenho de uma aliança individual, e Poppo e Zenger já se adiantam para medir governança relacional, complexidade contratual e longevidade da relação. Em que pese a importância dessa complementaridade, sua concomitância prejudica a internalização dos resultados. Mesmo Nicholls-Nixon e Woo (2003) e Rothaermel e Deeds (2004), ao investigarem temas semelhantes como contratação de P&D externo e desenvolvimento de novo produto, não produziram resultados complementares.

No que se refere às dimensões de *ambiente*, a dificuldade está no caráter multidimensional e dinâmico do próprio conceito, ou seja, o quanto tais dimensões, não importando o critério, são capazes de acompanhar essa complexidade. Por essa razão, dada a predominância das estruturas neoclássicas, a operacionalização do ambiente competitivo da indústria tem contemplado, direta ou indiretamente, o Modelo das Cinco Forças de Porter. Pode-se perceber, inclusive, que estudos mais recentes, que passaram a admitir em sua operacionalização conceitos bastante subjetivos, de difícil quantificação, ainda buscam nas Cinco Forças a espinha dorsal de sua sistematização.

Já a literatura sobre *desempenho* é extensíssima, com significativa preponderância de indicadores financeiros, compatível com o entendimento central, ou tradicional, de Estratégia. E essa vem sendo causa importante de discussão. A descoberta de que outras formas de mensuração de desempenho levam a resultados similares ou mais realistas do que os meramente financeiros propiciou a ampliação da discussão sobre o uso de medidas qualitativas, passando a abranger a propriedade do emprego de medidas multidimensionais, de múltiplos *stakeholders* e de outros indicadores financeiros menos cotados, como valor presente líquido e opções reais. A vantagem das

medidas que não confiam na percepção dos indivíduos, quer internos ou externos à organização, é controlar os potenciais vieses, permitindo que se mensurem exclusivamente os aspectos mais objetivos. Sua desvantagem é que este tipo de informação às vezes não existe, e mesmo que exista, pode não estar disponível de forma que se possa utilizá-la.

Adicionalmente, embora as demonstrações contábeis ainda sejam muito precisas e convenientes à mensuração de desempenho, os problemas decorrentes de suas limitações também são muito grandes. Por exemplo, a escolha do método pelo administrador pode estar ligada a suas preferências técnicas ou a interesses pessoais, como sua própria remuneração. Outro ponto é que, como as informações refletem o curto prazo anual, nem sempre se conseguem revelar os verdadeiros resultados de longo prazo, como nos investimentos em P&D, levando a que os gestores de unidades de pesquisa e desenvolvimento avaliem o desempenho de suas empresas de forma muito diferente do que fazem os gestores de unidades menos especializadas.

No que diz respeito aos *fatores organizacionais*, embora não sejam contemplados diretamente na plataforma SCP, também mereceram ser abordados – ao menos sempre que for possível mensurá-los e estabelecer alguma relação com 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 pes-

quisas anteriores, cujos resultados dissonantes reclamam algum nível de complementaridade entre indústria e firma na explicação do desempenho. Assim, procurou-se inovar ao contemplar estudos que privilegiassem a visão baseada nos recursos, sempre que esses recursos foram de alguma forma mensurados em suas respectivas pesquisas. A inclusão de entendimentos mais abstratos pareceu importante, porque permite observar como esses dois entendimentos se mesclam, sobretudo em uma indústria essencialmente financeira, como a utilizada para teste.

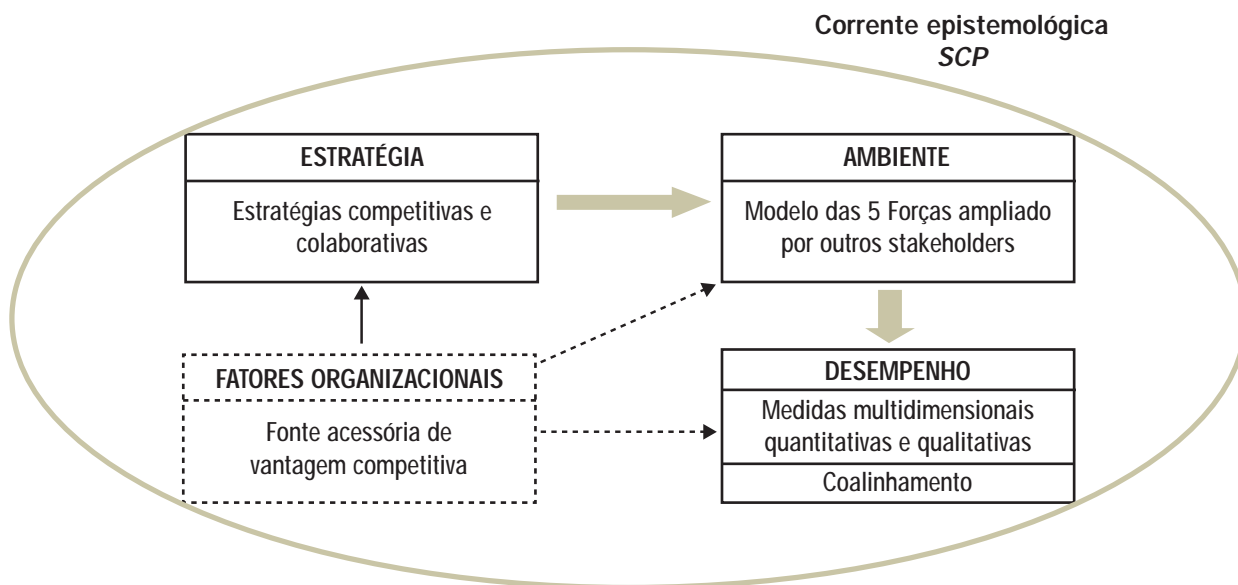
Tendo essas considerações em mente, a revisão da teoria envolveu as quatro componentes da Estratégia, procurando, assim, alimentar de forma mais abrangente os três construtos do modelo proposto, conforme diagrama expresso na Figura 1.

## METODOLOGIA

### Construção do modelo completo

A preocupação desta etapa foi desenvolver a teoria, levantando as dimensões observáveis que compõem os construtos do modelo, de modo a formar o modelo completo. Embora muito já se tenha escrito sobre Estratégia, ainda não se firmou um pensamento hegemônico sobre o tema, que, mesmo possuindo linhas amplas de pensamento e um conjunto comum de questões e conceitos de grande aceitação, ainda aceita modismos. Some-se a isso o fato

Figura 1 – Roteiro de abordagem da teoria.



de que a preponderância de teorias e práticas gerenciais norte-americanas nesse campo frequentemente leva os pesquisadores a elaborar teorias nacionalizadas, dificultando a comprovação empírica sobre outras realidades locais. Por essa razão, optou-se por testar o modelo na indústria de seguros brasileira, o que demanda o esforço extra de identificação das dimensões que reflitam a realidade dessa indústria.

A escolha desse mercado para teste está no fato de ser um dos setores que mais oferecem campo para exercer a relevância do estudo, por dois motivos antagônicos. Primeiro, porque, dada sua condição histórica de mercado fechado, sempre se posicionou refratário a pesquisas de cunho estratégico, em parte com razão, porque empresas que operam em mercados altamente regulados não só não “precisam” como pouco podem aprender e se desenvolver nesse campo. O segundo motivo é a necessidade de competir resultante da desregulamentação da indústria de seguros a partir de 1992 e do cenário econômico brasileiro de modo geral nesta última década. A redução das barreiras de entrada gerou aumento da competitividade, com relevante participação de empresas internacionais de grande porte, bastante representativas em diversos países e acostumadas a operar em mercados livres.

A escolha das variáveis do modelo iniciou-se com a confecção de uma lista de dimensões retirada de 97 trabalhos publicados entre os anos de 1977 e 2004, posteriormente confrontada com o levantamento de Rodriguez e Navarro (2004) sobre os estudos mais citados nos artigos do *SMJ* no período 1980-2000. A lista de dimensões inseriu, ainda, a base de dados da Superintendência de Seguros Privados (Susep), órgão encarregado da divulgação oficial dos resultados de balanço do mercado segurador. Os trabalhos que originaram as variáveis do modelo constam da lista que compõe o Quadro 1.

Após o levantamento bibliográfico foram geradas quatro listas de dimensões, uma para cada construto do modelo, e levadas ao escrutínio de seis especialistas, seguindo a proposta de se adotar uma metodologia híbrida de coleta de informações (Harrigan, 1983) e procurando melhorar a percepção interna por meio da avaliação externa (Ginsberg, 1984). Todos os especialistas possuíam mais de 28 anos de experiência em seguro e resseguro, foram escolhidos segundo os nomes de seus cargos e a autodescrição de suas áreas de especialidades (Baldrige *et al.*, 2004) e não estão no comando das seguradoras. Não se utilizou a alternativa de descrição pelos próprios gestores das seguradoras – embora eles exerçam papel significativo na formulação da estratégia e essa seja uma prática aceita e recomendada na pesquisa em Estratégia,

já que esses executivos seriam os respondentes dos questionários estruturados da pesquisa de campo, gerando viés de auto-seleção decorrente de endogenia.

Assim, pediu-se que cada especialista assinalasse sua opinião de acordo com uma das quatro situações a seguir: (1) a dimensão se aplica à indústria brasileira de seguradoras não-vida e há mensurador objetivo para ela; (2) a dimensão se aplica à indústria brasileira de seguradoras não-vida, mas não sei se há mensurador objetivo para ela; (3) a dimensão não se aplica à indústria brasileira de seguradoras “não vida”; e (4) não sei se a dimensão se aplica à indústria brasileira de seguradoras “não vida”. Embora a intenção fosse incluir todas as seguradoras na pesquisa, pediu-se aos especialistas que se ativessem somente às que operam prioritariamente com as coberturas conhecidas como “não vida” – outros negócios que não os de vida, previdência, saúde e capitalização – pois, por não serem tão reguladas pelo governo, permitem que se aplique a estratégia de forma mais abrangente e que os especialistas façam escolhas mais realistas.

A lista original de dimensões competitivas retiradas da literatura continha 247 dimensões. Para facilitar sua avaliação por parte dos especialistas, ela foi reorganizada segundo as atividades de uma firma, adaptando-se à classificação de David e Han (2004). Após a consolidação da análise pelos especialistas, 19 dimensões foram eleitas, das quais, após uma segunda aglutinação, agora teórica, restaram dez variáveis a serem empregadas no modelo completo. Elas contemplam estudos que variam de 1980 a 2003, dentre eles alguns que privilegiam a visão em recursos organizacionais.

A lista original de 55 dimensões colaborativas foi reorganizada a partir das razões para se colaborar. Colaboração foi definida como acordo contratual entre duas ou mais empresas com o objetivo de realizar, conjuntamente, atividades que as empresas não podem ou não querem exercer sozinhas. Após a consolidação da análise pelos especialistas, 12 dimensões foram eleitas, das quais, após a segunda aglutinação teórica, restaram sete variáveis. Elas contemplam estudos que variam de 2000 a 2004, em conformidade com o fato de o tema ser recente.

A lista original de 123 dimensões de ambiente foi reorganizada a partir das Cinco Forças (Porter, 1980) e ampliadas de acordo com a classificação de Davies e Walters (2004). Após a consolidação da análise pelos especialistas, 18 dimensões foram eleitas, das quais, após a segunda aglutinação teórica, restaram seis variáveis. Elas contemplam, em sua maioria, estudos de 2003 e 2004 que se basearam, como o esperado, nos princípios do trabalho tradicional de Porter, estendendo, assim, o período coberto para 25 anos.

Por fim, a lista original de 91 dimensões de desempenho foi reorganizada segundo Pace e Basso (2003). Quanto aos dados publicados pela Susep, pediu-se que fossem hierarquizados segundo os níveis Muito Pouco Importante (MPI), Pouco Importante (PI), Importante (I)

e Muito Importante (MI). Após a consolidação da análise pelos especialistas, 14 dimensões foram eleitas, das quais, após a segunda aglutinação, desta vez procurando aproveitar a base de dados da Susep, restaram oito variáveis a serem empregadas.

Quadro 1 – Relação dos estudos empregados na escolha das dimensões do modelo completo.

ESTUDOS EMPREGADOS NA ESCOLHA DAS DIMENSÕES DO MODELO COMPLETO		
Brews e Tucci (2004)	Miller (2002)	Lei e Slocum (1991)
David e Han (2004)	Poppo e Zenger (2002)	Rumelt (1991)
Davies e Walters (2004)	Reuer <i>et al.</i> (2002)	Wright <i>et al.</i> (1991)
Flynn e Staw (2004)	Robins <i>et al.</i> (2002)	Copeland <i>et al.</i> (1990)
Hambrick e Cannella (2004)	Song <i>et al.</i> (2002)	Narver e Slater (1990)
Hatch e Dyer (2004)	Worren <i>et al.</i> (2002)	Osborn e Baughn (1990)
Hoskisson <i>et al.</i> (2004)	Barney (2001)	Venkatraman e Prescott (1990)
King <i>et al.</i> (2004)	Doh (2000)	Aaker (1989)
Li e Greenwood (2004)	Steensma e Corley (2000)	Bamberger (1989)
Makino <i>et al.</i> (2004)	Stuart (2000)	Roberts e Mizouchi (1989)
Miller (2004)	Zajac <i>et al.</i> (2000)	Segev (1989)
Peng (2004)	Agle <i>et al.</i> (1999)	Bresser (1988)
Rothaermel e Deeds (2004)	Porter (1999)	Day e Wensley (1988)
Shamsie <i>et al.</i> (2004)	Doz & Hamel (1998)	Kim e Lim (1988)
Skaggs e Youndt (2004)	Dyer e Singh (1998)	Miller (1988)
Yin e Zajac (2004)	Khanna (1998)	Nielsen (1988)
Zollo e Singh (2004)	Koza e Lewin (1998)	Tyebjee (1988)
Baum e Wally (2003)	Larsson <i>et al.</i> (1998)	Dunford (1987)
Dobni e Luffman (2003)	Nagarajan e Mitchell (1998)	Fombrun e Zajac (1987)
Durand e Vargas (2003)	Day <i>et al.</i> (1997)	Bresser e Harl (1986)
Garg <i>et al.</i> (2003)	McGahan e Porter (1997)	Thorelli (1986)
Hawawini <i>et al.</i> (2003)	Kotha e Vadlamani (1995)	Schmalensee (1985)
King e Zeithalm (2003)	Luo (1995)	Varadarajan (1985)
Knott (2003)	Tyler e Steensma (1995)	Dess e Davis (1984)
Nicholls-Nixon e Woo (2003)	Vyas <i>et al.</i> (1995)	Astley & Fombrun (1983)
Pace e Basso (2003)	Burgers <i>et al.</i> (1993)	Cook, Jr (1983)
Schnatterly (2003)	Miller e Dess (1993)	Galbraith e Schendel (1983)
Tippins e Sohi (2003)	Miller (1992)	Hambrick (1983)
Tushke e Sanders (2003)	Powell (1992)	Phillips <i>et al.</i> (1983)
Kale <i>et al.</i> (2002)	Ring e Van de Ven (1992)	Porter (1980)
Koka e Prescott (2002)	Grant (1991)	Snow e Hrebiniak (1980)
Luo (2002)	Hamel (1991)	Caves e Porter (1977)

A descrição das variáveis componentes do modelo completo encontra-se no Quadro 2. As siglas constantes da coluna dois foram originadas nesta etapa, para confecção das hipóteses, e as da coluna três são consequência da aglutinação resultante da análise de fatores realizada posteriormente, na Etapa 4, durante a preparação dos dados para teste do modelo.

Assim, o modelo completo ficou representado conforme a Figura 2.

De forma a testar suas relações, foram propostas quatro hipóteses, sendo uma central, para todo o modelo, e três subconjuntos, testando, respectivamente: (1) a existência do coalinhamento entre estratégias competitivas e colaborativas; (2) a relação coalinhamento–ambiente; (3) a relação ambiente–desempenho. Os comentários sobre seus resultados para a indústria de seguros se encontram mais adiante neste artigo.

### Hipóteses da pesquisa

A hipótese central da pesquisa foi assim delineada: *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.*

Essa hipótese central foi desdobrada em três conjuntos de hipóteses, as quais são apresentadas a seguir com suas respectivas sub-hipóteses.

Conjunto 1: As decisões de estratégias competitivas e colaborativas de uma empresa, relacionadas aos conjuntos de desempenho superior, definem o coalinhamento estratégico da empresa.

- C1<sub>1</sub> 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.
- C1<sub>2</sub> 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 segura-

doras; 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.

Conjunto 2 – Quanto melhor o coalinhamento entre as estratégias competitivas e colaborativas de uma empresa, maior o controle exercido sobre o ambiente competitivo.

- C2<sub>1</sub> As seguradoras com maior coalinhamento entre suas estratégias competitivas e colaborativas exercem maior controle sobre a semelhança entre os produtos das seguradoras.
- C2<sub>2</sub> As seguradoras com maior coalinhamento entre suas estratégias competitivas e colaborativas exercem maior controle sobre o benefício da regulamentação para o lucro.
- C2<sub>3</sub> As seguradoras com maior coalinhamento entre suas estratégias competitivas e colaborativas exercem maior controle sobre a implementação do lucro como objetivo mais importante.
- C2<sub>4</sub> As seguradoras com maior coalinhamento entre suas estratégias competitivas e colaborativas exercem maior controle sobre a intensidade com que os clientes trocam de seguradoras.
- C2<sub>5</sub> As seguradoras com maior coalinhamento entre suas estratégias competitivas e colaborativas exercem maior controle sobre o estabelecimento de novas seguradoras.
- C2<sub>6</sub> As seguradoras com maior coalinhamento entre suas estratégias competitivas e colaborativas exercem maior controle sobre o crescimento real do mercado consumidor.

Conjunto 3 – Quanto maior o controle exercido sobre o ambiente competitivo, melhor o desempenho alcançado por uma empresa.

- C3<sub>1</sub> As seguradoras com maior controle sobre as diferentes dimensões do ambiente competitivo apresentam maior percentagem média anual de clientes que renovam seguro.
- C3<sub>2</sub> As seguradoras com maior controle sobre as diferentes dimensões do ambiente competitivo apresentam maior volume de prêmio de seguros.

Quadro 2 – Relação das variáveis utilizadas no modelo completo.

<b>Variáveis de estratégia competitiva</b>		
Imagem	IMAGEM	CONFIA
Gestão financeira	GESFIN	
Condições de pagamento	CONPAG	CONPAG
Somente produtos ou serviços mais rentáveis	PROREN	PROREN
Resposta rápida a clients	RESPOS	RESPRO
Produtividade dos empregados	PRODTV	
Tecnologia de informação	TECINF	ACESSB
Código de conduta	CONDUT	
Comunicação informal de times de trabalho	COMTIM	PESSOA
Programas de treinamento e educação para desenvolvimento dos empregados	TREINA	
<b>Variáveis de estratégia colaborativa</b>		
Desenvolvimento de conhecimento para geração de <i>know-how</i> , talento gerencial ou de novas competências em colaboração com outras seguradoras	CONHEC	CONCOR
Desenvolvimento de conhecimento sobre experiência regulatória ou de mercado em colaboração com outras seguradoras	EXREGU	
Redução do risco corporativo partilhando elevados investimentos com outras seguradoras	RISCOR	RISCAN
Acesso a novos clientes em colaboração com bancos	BANCOS	
Desenvolvimento de novas tecnologias de produtos ou processos em colaboração com universidades ou organizações de pesquisa sem fins lucrativos	TECNOL	
Acesso a novos mercados em colaboração com corretores	CORRET	INTVER
Acesso a fatores de produção de baixo custo em colaboração com fornecedores	FORNEC	
<b>Variáveis de ambiente</b>		
Clientes conseguem trocar de seguradoras sempre que desejam	TROSEG	TROSEG
Interferência benéfica do nível de regulamentação da indústria	BENREG	REGNOV
Novas seguradoras conseguem se estabelecer	NOVSEG	
Os produtos das seguradoras são semelhantes	SEMPRO	SEMPRO
Crescimento real do mercado consumidor	CRESME	LUCCRE
Lucro financeiro tem sido considerado o objetivo mais importante	LUCFIN	
<b>Variáveis de desempenho</b>		
Porcentagem média anual de clientes que concretizaram operações no período	RENOVA	RENOVA
Sinistralidade	SINIST	SINIST
Prêmio de seguros	PREMSE	PREMIO
Prêmio ganho	PREMGA	
Prêmio retido	PREMRE	
Sinistro retido	SINRET	
Índice combinado	INDCOM	Excluídas
Índice combinado ampliado	INDAMP	



- C3<sub>3</sub> As seguradoras com maior controle sobre as diferentes dimensões do ambiente competitivo apresentam maior volume de prêmio retido.
- C3<sub>4</sub> As seguradoras com maior controle sobre as diferentes dimensões do ambiente competitivo apresentam maior volume de prêmio ganho.
- C3<sub>5</sub> As seguradoras com maior controle sobre as diferentes dimensões do ambiente competitivo apresentam menor volume de sinistro retido.
- C3<sub>6</sub> As seguradoras com maior controle sobre as diferentes dimensões do ambiente competitivo apresentam menor índice de sinistralidade.
- C3<sub>7</sub> As seguradoras com maior controle sobre as diferentes dimensões do ambiente competitivo apresentam menor índice combinado.
- C3<sub>8</sub> As seguradoras com maior controle sobre as diferentes dimensões do ambiente competitivo apresentam menor índice combinado ampliado.

### Operacionalização do modelo

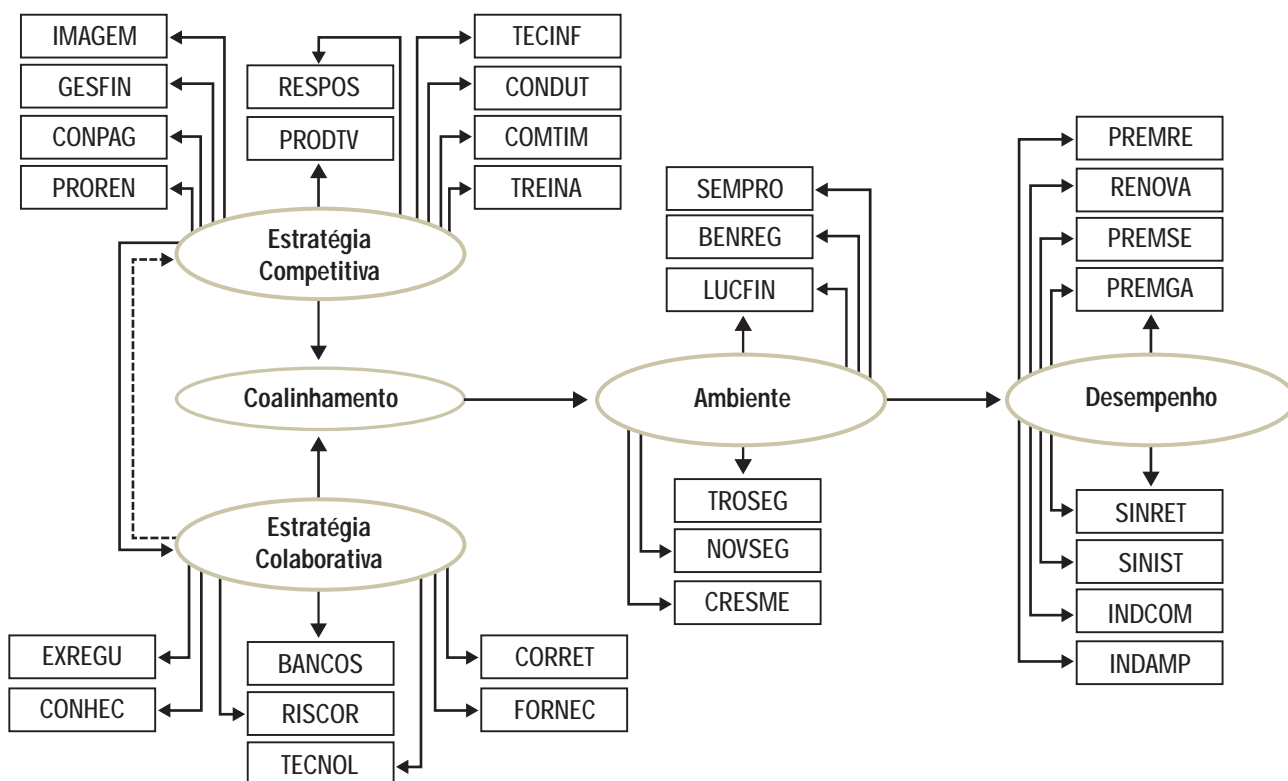
Para a definição dos mensuradores das variáveis do mode-

lo completo, foi confeccionado um questionário estruturado contendo 24 perguntas de preenchimento obrigatório, apresentadas em escala do tipo Likert de cinco pontos. Delas, dez referem-se às variáveis do construto *estratégia competitiva*, sete de *estratégia colaborativa*, seis de *ambiente* e uma de *desempenho*. As outras sete variáveis relativas a *desempenho*, objetivas, foram retiradas diretamente da base de dados da Susep (conforme Quadro 3).

Os questionários foram enviados aos ocupantes dos cargos de presidente, vice-presidente, diretor ou superintendente de todas as companhias de seguros que operam no Brasil e que publicaram balanço no período 2002 a 2004. A base de dados do IRB – Brasil Resseguros SA – foi utilizada como fonte para as informações sobre as seguradoras e seus gestores. A pesquisa foi encerrada com 56 respostas válidas, equivalentes a 61,54% da amostra final e a 60,26% de participação de mercado em prêmio de seguros de 2004.

É importante lembrar que, embora os atentados terroristas nos EUA, em 2001, tenham exercido grande influência sobre o mercado segurador e ressegurador mundial, a

Figura 2 – Modelo completo.



característica brasileira de resseguro monopolizado agiu como uma proteção aos negócios nacionais. Ou seja, no Brasil, o período adotado não é considerado turbulento, reduzindo o risco de inconsistência entre as informações coletadas.

### Teste do modelo

O método estatístico escolhido para teste do modelo foi o da modelagem de equações estruturais (SEM). Sua introdução na literatura de gestão estratégica foi feita por Farh, Hoffman e Hegarty em 1984, e a partir daí os pesquisadores em Estratégia vêm abraçando o SEM por ser um método para teste de modelos de variáveis latentes com muitas vantagens sobre as abordagens tradicionais, embora sua adoção ainda não possa ser considerada ro-

tineira. Tanto é que Shook *et al.* (2004), analisando dez jornais proeminentes em Gestão Estratégica entre 1984 e 2002 sob o enfoque das relações entre estratégia, ambiente, liderança-organização e desempenho, encontraram apenas 92 estudos, sendo 37% publicados no *SMJ*, 26% no *Academy of Management Journal* e 13% no *Journal of Management*, dos quais 2/3 no período 1996-2002.

O aumento da aplicação de técnicas de equações estruturais ocorreu paralelamente ao acesso a programas como LISREL, EQS e AMOS, permitindo a avaliação de teorias mais sofisticadas. Por outro lado, ainda é possível observar a falta de padronização dos resultados, bem como inconsistência na informação sobre as características da amostra, confiabilidade, validade e avaliação do ajuste do modelo, sua reespecificação e reconhecimento de modelos

Quadro 3 - Excerto do questionário enviado às companhias de seguros.

As informações a seguir referem-se à indústria brasileira de seguros. Portanto, caso sua seguradora possua operações internacionais, pede-se que suas informações reflitam somente as atividades no Brasil. Para fornecê-las, considere o período de janeiro de 2002 a dezembro de 2004.  
**É muito importante que os itens 1 a 24 sejam preenchidos!**

Assinale o cargo que melhor corresponde às suas funções  
 Presidente     Vice-presidente     Diretor     Superintendente

Principal ramo de atuação de sua seguradora  
 Vida     Previdência     Não vida     Capitalização     Saúde

Nos itens 1 a 10, indique o grau em que, na sua opinião, **sua Seguradora** tem praticado cada um dos aspectos listados, da seguinte forma:

(5) Muito forte    (4) Forte    (3) Regular    (2) Fraco    (1) Muito fraco

1. A imagem como forma de competição.	( )
2. A gestão financeira como forma de competição (gestão financeira envolve as atividades de investimento, financiamento e gestão de liquidez).	( )
3. As condições de pagamento como forma de competição.	( )
4. Somente os produtos ou serviços mais rentáveis como forma de competição.	( )
5. A resposta rápida a clientes como forma de competição.	( )
6. A produtividade dos empregados como forma de competição.	( )
7. A tecnologia de informação como forma de competição (tecnologia de informação inclui informática, utilização computacional, estatística e conexão direta com o cliente).	( )
8. O código de conduta como forma de competição (o código de conduta é revelado pelo nível educacional da empresa como um todo e pela responsabilidade na gestão).	( )
9. A comunicação informal de times de trabalho como forma de competição.	( )
10. Os programas de treinamento e educação para desenvolvimento dos empregados como forma de competição.	( )

(continuação)

Nos itens 11 a 17, indique o grau em que, na sua opinião, **sua Seguradora** tem praticado cada um dos aspectos listados, da seguinte forma:  
(5) Muito forte (4) Forte (3) Regular (2) Fraco (1) Muito fraco

Colaboração são contratos formais ou relações informais entre as partes para execução conjunta de uma atividade, sem que haja envolvimento (união, fusão ou aquisição) de seus respectivos ativos.

11. Desenvolvimento de conhecimento sobre experiência regulatória ou de mercado em colaboração com outras seguradoras.	( )
12. Desenvolvimento de conhecimento para geração de <i>know-how</i> , talento gerencial ou de novas competências em colaboração com outras seguradoras.	( )
13. Redução do risco corporativo partilhando elevados investimentos com outras seguradoras.	( )
14. Acesso a novos clientes em colaboração com bancos.	( )
15. Acesso a novos mercados em colaboração com corretores.	( )
16. Acesso a fatores de produção de baixo custo em colaboração com fornecedores (tem adquirido matéria-prima, tecnologia e mão-de-obra a preços mais baixos do que os da concorrência por causa de colaboração estratégica com o fornecedor).	( )
17. Desenvolvimento de novas tecnologias de produtos ou processos em colaboração com universidades ou organizações de pesquisa sem fim lucrativo.	( )

Nas afirmativas 18 a 22, indique o grau em que, na sua opinião, cada afirmativa melhor reflete a realidade da **indústria de seguros como um todo**, da seguinte forma:  
(5) Muito forte (4) Forte (3) Regular (2) Fraco (1) Muito fraco

18. Os produtos das seguradoras têm sido semelhantes.	( )
19. A interferência do nível de regulamentação da indústria tem sido benéfica para o lucro das seguradoras.	( )
20. O lucro financeiro tem sido considerado o objetivo mais importante para as seguradoras.	( )
21. Os clientes têm conseguido trocar de uma seguradora para outra sempre que desejam.	( )
22. As novas seguradoras têm conseguido se estabelecer na indústria.	( )

23. O crescimento real do mercado consumidor da **indústria de seguros como um todo**, em número de clientes, no período jan-2002 a dez-2004 foi de aproximadamente:  
( ) Maior que 80% ( ) Entre 60 e 80% ( ) Entre 40 e 60% ( ) Entre 20 e 40% ( ) Menor que 20%

24. A percentagem média anual dos clientes de **sua Seguradora** que renovaram o seguro no período jan-2002 a dez-2004 foi de aproximadamente:  
( ) Mais de 90% ( ) Entre 80% e 90% ( ) Entre 70 e 80% ( ) Entre 60% e 70% ( ) Menos de 60%

equivalentes. Uma boa referência sobre os cuidados importantes a serem observados quanto à aplicação do SEM e às informações que devem ser inseridas nos relatórios pode ser encontrada em Williams *et al.* (2003) e Shook *et al.* (2004). Nesse sentido, com o objetivo de propiciar sua replicação, todos os cálculos relativos ao teste estatístico do modelo encontram-se à disposição para consulta em <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/biblioteca>.

A aplicação do SEM no teste do modelo foi organizada em três fases. As duas primeiras empregam o *software* SPSS

13.0 e a terceira, o AMOS 4. A primeira fase preparou e analisou os dados em cinco passos, durante os quais foram realizadas a análise e a substituição dos valores ausentes, bem como as análises de *outliers*, da normalidade da distribuição e de fatores exploratórios. Ao final desta fase, o modelo restou com a exclusão de dois casos e de duas variáveis e com alguma aglutinação das variáveis restantes, conforme se observa na coluna três do Quadro 2.

A segunda fase calculou o coalinhamento entre as estratégias competitivas e colaborativas em três passos.

Inicialmente, determinou-se o grupo de referência no espaço de *desempenho*, que resultou em um *cluster* contendo cinco seguradoras de melhor desempenho. Em seguida, analisou-se a diferença entre os centróides dos *clusters* de desempenho por meio de ANOVA, MANOVA e dos testes de Bonferroni e dos sinais dos postos de Wilcoxon. Detectado o grupo de melhor desempenho, no terceiro passo, calcularam-se, simultaneamente, os centróides desse grupo para os espaços de *estratégias competitivas* e de *estratégias colaborativas*.

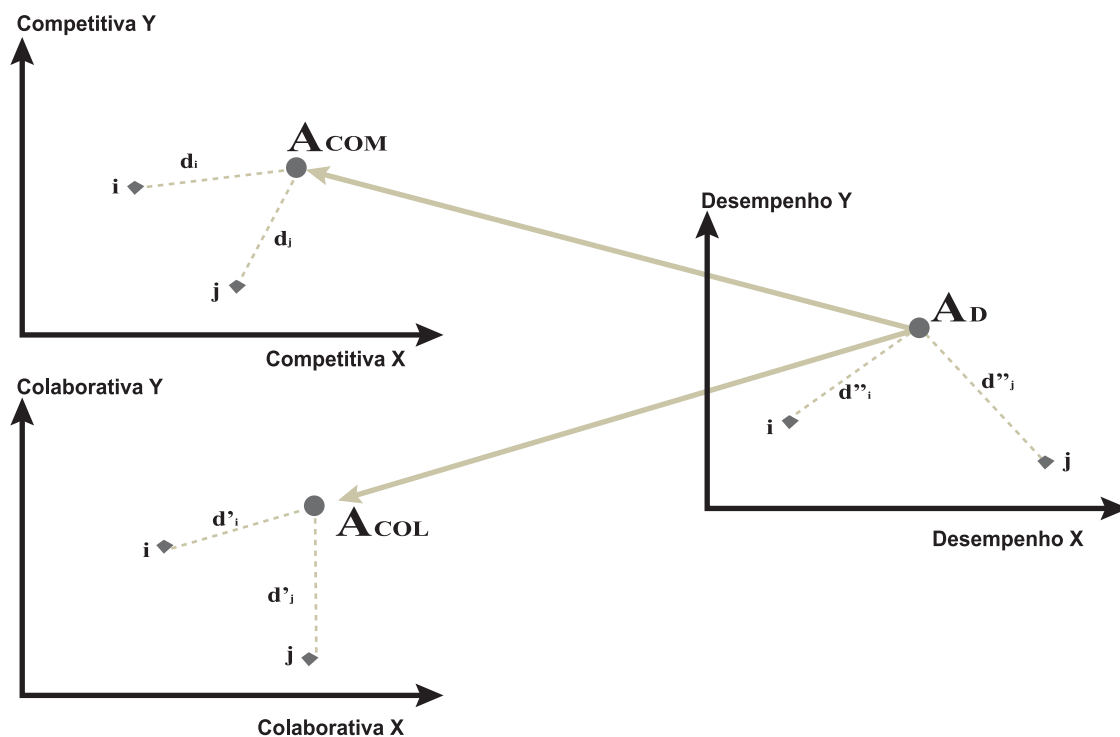
A premissa é a de que a intensidade com que cada variável estratégica é perseguida pelas empresas de melhor desempenho na amostra configura o perfil ideal, a partir do qual mede-se o distanciamento de cada uma das outras empresas da amostra. Aqui, o coalinhamento foi medido por meio da distância euclidiana entre os vetores de *estratégias competitivas* de cada empresa e o vetor pré-especificado no espaço de *estratégias competitivas*; e pela distância euclidiana entre os vetores de *estratégias colaborativas* de cada empresa e o vetor pré-especificado no espaço de *estratégias colaborativas*.

Se, utilizando a abordagem mais simples de distância euclidiana, a soma das distâncias de uma empresa hipotética  $i$  ao ponto ideal  $A_{COM}$  de estratégias competitivas e ao ponto ideal  $A_{COL}$  de estratégias colaborativas for menor do que a soma das mesmas distâncias de uma empresa hipotética  $j$  ( $\alpha d_i + \beta d'_i < \alpha d_j + \beta d'_j$ ), então a empresa  $i$  estará mais próxima do que a  $j$  ( $d''_i < d''_j$ ) em relação ao ponto ideal AD, apresentando melhor desempenho do que a  $j$ . Como o entendimento recíproco também é verdadeiro, as empresas que ficarem mais distantes dos pontos ideais  $A_{COM}$  e  $A_{COL}$  apresentarão pior coalinhamento e mostrarão pior desempenho entre suas dimensões competitivas e colaborativas, conforme esquema da Figura 3.

Por fim, a terceira fase propôs duas alternativas de modelo. Para seus ajustes, nono passo, as relações entre o *coalinhamento* e o *ambiente* e deste com o *desempenho* são, necessariamente, positivas e negativas, respectivamente, dado que quanto melhor o coalinhamento, menor a pressão do ambiente sobre a empresa e maior o seu desempenho, lembrando que, conforme critério anteriormente explicitado, quanto melhor o coalinhamento, menor é a combinação linear das distâncias do caso aos respectivos centróides nos espaços de *estratégias competitivas* e *colaborativas*.

Por fim, a terceira fase propôs duas alternativas de modelo. Para seus ajustes, nono passo, as relações entre o *coalinhamento* e o *ambiente* e deste com o *desempenho* são, necessariamente, positivas e negativas, respectivamente, dado que quanto melhor o coalinhamento, menor a pressão do ambiente sobre a empresa e maior o seu desempenho, lembrando que, conforme critério anteriormente explicitado, quanto melhor o coalinhamento, menor é a combinação linear das distâncias do caso aos respectivos centróides nos espaços de *estratégias competitivas* e *colaborativas*.

Figura 3 – Detalhamento da conexão entre os espaços do coalinhamento.



Para teste do modelo original, arbitrou-se fixar em 1 todas as cargas e variáveis dos erros e perturbações, conforme a Figura 4, objetivando garantir a superidentificação do modelo, ou seja, o melhor ajuste com o maior número de graus de liberdade. O resultado mostra uma baixa carga dos fatores, com ressalva à interferência da regulamentação da indústria e a iniciantes. As variáveis relativas à semelhança dos produtos entre as seguradoras, crescimento do mercado consumidor, lucro financeiro como objetivo mais importante, troca de seguradoras pelos clientes e sinistralidade, praticamente não contribuem para o modelo, embora o sinal negativo de todas as variáveis de ambiente seja um excelente resultado, assim como os resultados positivos das variáveis de coalinhamento e desempenho.

O teste refere-se à hipótese nula  $H_0$ : a carga estimada é igual a zero, com a hipótese alternativa  $H_a$ : a carga estimada é diferente de zero. Ao nível de significância de 10%, falha-se em rejeitar a hipótese nula para as cargas. Já os resultados de GFI e GFI ajustado, 84,79 e 80,98%, respectivamente, garantem um bom nível de ajuste (Tabela 1).

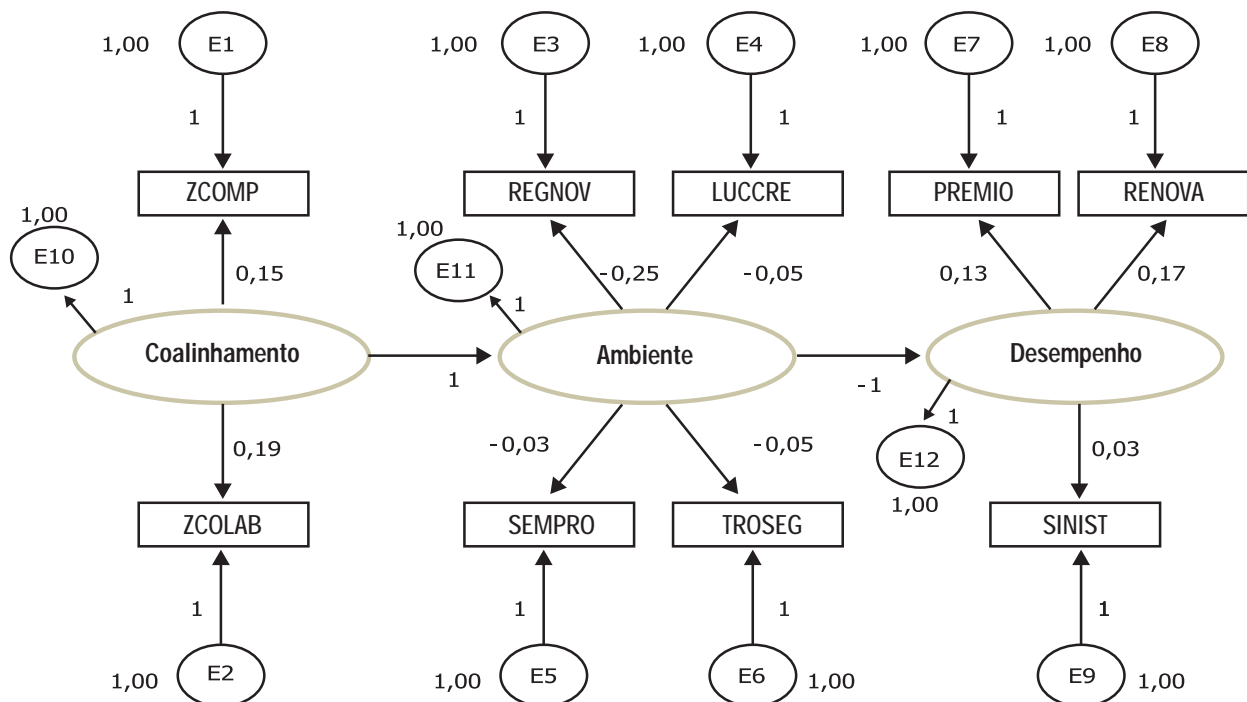
Dada a inexpressiva significância dos fatores das variáveis observáveis LUCCRE, TROSEG, SEMPRO e SINIST,

optou-se por retirá-las na reespecificação do modelo, fixando o erro de REGNOV e liberando a carga do erro dessa variável, para possibilitar maior precisão no cálculo da carga da variável. Arbitrou-se fixar em 1 todas as outras cargas e variáveis dos erros e perturbações, objetivando, novamente, garantir a superidentificação do modelo, que poderia ser alcançada mesmo com menores restrições, em virtude da exclusão de variáveis.

A Figura 5 permite observar que as cargas dos fatores de coalinhamento atingiram patamares aceitáveis e foi mantido o equilíbrio entre ambos. Os impactos da anulação de algumas cargas, indicadas anteriormente como inexpressivas, foi bem absorvido pelo novo modelo. Ao nível de significância de 10%, todas as cargas são determinadas e diferentes de zero, à exceção de PREMIO ← Desempenho (Tabela 1). Os resultados de GFI e GFI ajustado, 97,5 e 92,4%, respectivamente, garantem um bom nível de ajuste.

Das duas alternativas, a que apresentou melhor ajuste geral foi a reespecificação do modelo (Tabela 1). Quando se comparam os resultados dos fatores, a reespecificação também apresenta melhores estimativas e níveis de significância. Uma interpretação abrangente sugere que, por-

Figura 4 – Resultados do modelo original.



que as variáveis LUCCRE, TROSEG SEMPRO e SINIST representam muito pouco para o modelo, quaisquer alternativas sem sua inclusão provavelmente gerarão melhores ajustes.

A tentativa de comparação entre os modelos empregando outras medidas de ajuste que não somente o GFI revela, como esperado, que não há supremacia de uma alternativa sobre a outra, mas que, de modo geral, a reespecificação se aproxima mais dos parâmetros indica-

dos para cada índice, com ressalva importante para seu baixo GFI parcimonioso. Por outro lado, embora não haja recomendação sobre níveis aceitáveis, o PNFI da reespecificação foi maior, revelando melhor parcimônia padrão dentre as alternativas, e sua diferença indica que os modelos não são diferentes entre si. O mesmo pode ser dito com relação à ECVI, que, mesmo sem níveis predefinidos, mostrou melhor ajuste, já que menores resultados são recomendados.

Tabela 1 - Comparação dos resultados das alternativas de modelo.

P VALUE - ORIGINAL		P VALUE - REESPECIFICAÇÃO	
Ambiente ← Coalinhamento			
Desempenho ← Ambiente			
ZCOMP ← Coalinhamento	0,684		0,021
ZCOLAB ← Coalinhamento	0,574		0,051
REGNOV ← Ambiente	0,207		0,023
LUCCRE ← Ambiente	0,815		0,093
TROSEG ← Ambiente	0,824		0,372
SEMPRO ← Ambiente	0,886		0,000
RENOVA ← Desempenho	0,319		0,000
SINIST ← Desempenho	0,853	REGNOV ← E3	0,000
PREMIO ← Desempenho	0,430	E1	0,000
		E2	0,023
<b>Medida de ajuste</b>		<b>Original</b>	<b>Reespecificação</b>
<b>Absolutas</b>			
<i>Degrees of freedom</i>	DF	36	5
<i>Expected cross validation index</i>	ECVI	1,453	0,450
GFI	GFI	0,848	0,975
<i>Noncentrality parameter estimate</i>	NCP	22,994	0,000
RMSEA	RMSEA	0,110	0,000
<b>Incrementais</b>			
<i>Adjusted GFI</i>	AGFI	0,810	0,924
<i>Normed fit index</i>	NFI	-0,225	0,763
<i>Tucker-Lewis index</i>	TLI	-0,891	1,374
<b>Parcimoniosas</b>			
<i>Akaike information criterion</i>	AIC	76,994	23,843
<i>Parsimonious GFI</i>	PGFI	0,678	0,325
<i>Parsimonious normed fit index</i>	PNFI	-0,225	0,381

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi expor os resultados de uma pesquisa em que se objetivou 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. A avaliação dos critérios empregados para cumprir as etapas e como influenciaram no alcance de seu objetivo central compõem o conteúdo desta seção, cuja estrutura acompanha a mesma seqüência da construção do modelo de equações estruturais empregada nos capítulos anteriores.

### Construção do modelo estrutural

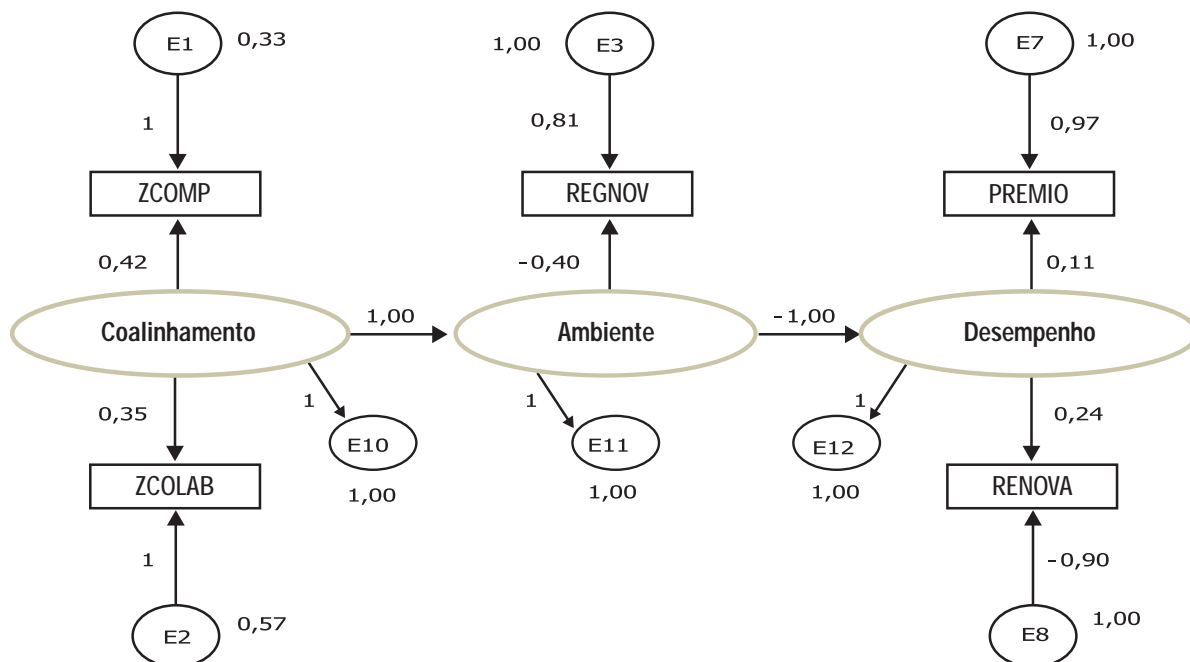
Como o modelo estrutural foi concebido como premissa do próprio estudo, em sua construção a preocupação central foi localizá-lo dentre as correntes epistemológicas existentes. Nessa fase, as contribuições teóricas inovadoras da pesquisa foram a inserção das estratégias colaborativas à plataforma SCP, o cálculo de seu coalinhamento com as estratégias competitivas e o aproveitamento, de forma acessória, de recursos organizacionais – 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 se ater aos problemas da teoria que embasa cada um dos construtos, com destaque para a grande deficiência teórica que envolve 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 nenhum padrão norteador, também são problemas teóricos que dificultaram a escolha segura de dimensões.

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

Figura 5 – Resultados da reespecificação do modelo.



### Construção do modelo completo

Diante da insegurança de se definirem as dimensões dos construtos, optou-se por solicitar a pessoas especializadas na indústria de seguros brasileira – 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 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, solicitou-se aos especialistas que hierarquizassem as dimensões levando em consideração as seguradoras que atuam com ramos “não-vida”. A premissa era que, tendo em vista serem os outros ramos mais regulamentados, impondo às seguradoras uma atuação estratégica mais restrita, seria desinteressante para a evolução da teoria restringir a análise a esse segmento. A idéia seria, então, 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, elas não existem. A outra possibilidade é 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 empresariais.

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, estavam 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. 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. 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 se insira 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 essa 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 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 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 era 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, pois 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 mais abrangentes são as seguintes:

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 alinhamento estratégico da empresa, corroborando a escolha da técnica proposta por Venkatraman e Prescott em 1990.

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

Também é possível afirmar 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, compartilhando 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 fins lucrativos.

As influências dos conjuntos de estratégias competitivas e colaborativas no cálculo do alinhamento mostraram importante equilíbrio entre ambas, dado que responderam por 42% e 35%, respectivamente, do resultado – embora em patamares apenas aceitáveis. A semelhança entre competição e colaboração não só era desejada, como também 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 um 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.

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 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, pois essas duas variáveis, da forma como foram retiradas, originaram-se 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 de iniciantes 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 nenhum 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.

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. Fica, portanto, a alternativa de se abandonar o conforto de uma base de dados secundária confiável e medir o 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 e incluída no questionário. Para que se aproveitem outras dimensões a partir da lista já construída, sugere-se considerar aquelas pontuadas com valor máximo pelos especialistas.

Reconhece-se que a padronização entre empresas e setores econômicos subordinados às normas ditadas por autoridades e práticas contábeis limita 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 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.

## REFERÊNCIAS

Obs.: Os autores listados a seguir referem-se tão-somente aos citados ao longo deste artigo. Assim, tanto as referências quanto aos trabalhos empregados na construção do modelo estrutural como aos que compuseram a lista de estudos escolhidos para seleção das variáveis do modelo completo e aos que versam sobre aplicações de SEM em Estratégia estão disponíveis em <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/biblioteca>.

BAIN, J. S. *Industrial Organization*. 2ª Ed. New York: John Wiley & Sons, 1968.

BALDRICH, D. C.; FLOYD, S. W.; MARKÓCZY, L. Are managers from Mars and academicians from Venus? Toward an understanding of the relationship between academic quality and practical relevance. *Strategic Management Journal*, v. 25, p. 1063-1074, 2004.

BRESSER, R. K.; HARL, J. E. Collective strategy: vice or virtue? *Academy of Management Review*, v. 11, n. 2, p. 408-427, 1986.

BRESSER, R. K. F. Matching collective and competitive strategies. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 4, p. 375-385, 1988.

COOPER, H. M. *Integrated research: a guide for literature reviews*. Sage, CA: Newsbury Park, 1989. In: DAVID, R. J.; HAN, S. K. A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 1, p. 39-58, 2004.

DAVID, R. J.; HAN, S. K. A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 1, p. 39-58, 2004.

DAVIES, H.; WALTERS, P. Emergent patterns of strategy, environment and performance in a transition economy. *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 2, p. 347-364, 2004.

FARH, J.; HOFFMAN, R. C.; HEGARTY, W. H. Assessing environmental scanning at the subunit level: a multitrait-multimethod analysis. *Decision Sciences*, v. 15, p. 197-219, 1984.

GINSBERG, A. Operationalizing organizational strategy: toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 3, p. 548-557, 1984.

HARRIGAN, K. R. Research methodologies for contingency approaches to business strategy. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 3, p. 398-405, 1983.

HUBBARD, R.; VETTER, D. E.; LITTLE, E. L. Replication in strategic management: scientific testing for validity, generalizability and usefulness. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 243-254, 1998.

HUNTER, J. E.; SCHMIDT, F. L. *Methods of meta-analysis*. Sage, CA: Newsbury Park, 1990. In: DAVID, R. J.; HAN, S. K. A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 1, p. 39-58, 2004.

KASHLAK, R. J.; CHANDRAN, R.; DI BENEDETTO, C. A. Reciprocity in international business: a study of telecommunications alliances and contracts. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 2, p. 281-304, 1998.

KOKA, B. R.; PRESCOTT, J. E. Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 9, p. 795-816, 2002.

NICHOLLS-NIXON, C. L.; WOO, C. Y. Technology sourcing and output of established firms in a regime of encompassing technological change. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 7, p. 651-666, 2003.

NIELSEN, R. P. Cooperative strategy. *Strategic Management Journal*, v. 9, p. 475-492, 1988.

PACE, E. S.; BASSO, L. Indicadores de desempenho. Analistas devem avaliar medidas não financeiras como instrumento para prever valor. *Mercado de Capitais*, 1º trim, p. 32-35, 2003.

PHELAN, S. E.; FERREIRA, M.; SALVADOR, R. The first twenty years of the 'Strategic Management Journal'. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 12, p. 1161-1168, 2002.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitute or complements? *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002.

REUER, J. J.; ZOLLO, M.; SINGH, H. Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 2, p. 135-151, 2002.

ROBINS, J. A.; TALLMAN, S.; FLADMOE-LINDQUIST, K. Autonomy and dependence of international cooperative ventures: an exploration of the strategic performance of US ventures in Mexico. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 10, p. 881-902, 2002.

RODRIGUEZ, A. R. R.; NAVARRO, J. R. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the 'Strategic Management Journal', 1980-2000. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10, p. 981-1004, 2004.

ROTHAERMEL, F. T.; DEEDS, D. L. Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development. *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 3, p. 201-221, 2004.

SHOOK, C. L.; KETCHEN, D. J.; HULT, G. T. M.; KACMAR, K. M. An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, v. 25, p. 397-404, 2004.

STARBUCK, W. Estimated 1998 impact ratings. New York, February 2001. Disponível em: <<http://pages.stern.nyu.edu/wstarbuc>>. Acesso em: 12 jul. 2004.

TAHAI, A.; MEYER, M. J. A revealed preference study of management journals' direct influences. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 3, p. 279-296, 1999.

VAN DER HEIJDEN. Three paradigms in strategic management. In: *The Art of Strategic Conversation*, cap. 2, p. 23-52, 1996.

WILLIAMS, L. E. J.; EDWARDS, J. R.; VANDENBERG, R. J. Recent advances in causal modeling methods for organizational and management research. *Journal of Management*, v. 29, n. 6, p. 903-936, 2003.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, v. 12, p. 75-94, 1991.

**Artigo recebido em 04.05.2007. Aprovado em 20.08.2007.**

**Jorge Ferreira da Silva**

Doutor em Engenharia da Produção pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Interesses de pesquisa nas áreas de estratégias competitivas e estratégias colaborativas.

E-mail: [shopshop@iag.puc-rio.br](mailto:shopshop@iag.puc-rio.br)

Endereço: Rua Marquês de São Vicente, 225, Rio de Janeiro – RJ, 22453-900.

**Paulo Cesar Motta**

Ph.D. em Administração de Empresa pela London Business School.

Interesses de pesquisa nas áreas de estratégia de serviços, efeitos geracionais, consumidores mais pobres.

E-mail: [pcmotta@iag.puc-rio.br](mailto:pcmotta@iag.puc-rio.br)

Endereço: Rua Marquês de São Vicente, 225, Rio de Janeiro – RJ, 22453-900.

**Lenise Saraiva de Vasconcelos Costa**

Doutora em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Interesses de pesquisa na área de alianças estratégicas.

E-mail: [lenise.costa@unisul.br](mailto:lenise.costa@unisul.br)

Endereço: Rodovia SC 401, km 19, Florianópolis – SC, 88050-001.