

### 3

## Construção do modelo completo

O capítulo anterior se ocupou da definição do modelo conceitual. A preocupação deste capítulo, portanto, será a de desenvolver a teoria, levantando as dimensões observáveis que comporão os construtos desse modelo, ou seja, as dimensões de estratégias competitivas, estratégias colaborativas, ambiente e desempenho, formando, assim o modelo completo.

A operacionalização do problema é possivelmente a tarefa mais complexa da pesquisa, já que exige preparos prévios, tais como isolar e compreender os fatores específicos que constituem o problema no plano das hipóteses. Escolher qualquer variável como sendo componente do problema sob estudo certamente frustrará seus resultados, já que, para que o problema seja testável cientificamente, é necessário que as variáveis possam ser observadas ou manipuladas (Gil, 1991).

Nesse sentido, 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 a realidade que a preponderância de teorias e práticas gerenciais americanas nesse campo freqüentemente leva os pesquisadores a elaborar teorias nacionalizadas, em um ambiente de negócios totalmente diverso da realidade de cada país, dificultando a comprovação empírica sobre empresas nacionais.

O reconhecimento de que a competição fora dos Estados Unidos enfrenta ambientes diferentes, especialmente em economias emergentes, gera a necessidade de procurar conhecer os resultados nacionais. Dessa forma, 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 localmente.

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 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, resultando em intenso movimento de fusões e aquisições, com relevante participação de empresas internacionais de grande porte, bastante representativas não só em seus países de origem como em diversos outros, e acostumadas a operar em mercados livres.

Independentemente de o novo cenário segurador brasileiro se mostrar bastante propício a estudos sobre movimentos estratégicos e desempenho, não só pela carência de pesquisas como pela existência de dados bastante consistentes, as seguradoras são área de interesse pessoal da pesquisadora. Acompanhando Severino (2000), entende-se que os trabalhos científicos devam ser lógicos, resultado de um processo de pesquisa e de reflexão pessoal, autônomos e rigorosos, mas, sobretudo, que sua problemática diga respeito ao pesquisador e colabore com o desenvolvimento da ciência.

Procurou-se melhorar a representatividade das dimensões e validade das medidas empregando três fontes distintas de informação, dado que confiar em uma única fonte certamente levaria a uma visão limitada das bases atuais de competição. Assim, as dimensões foram coletadas a partir de um rol de pesquisas empíricas, submetidas a especialistas e compuseram o questionário estruturado a ser respondido pela alta gerência das firmas da indústria de teste, na pesquisa de campo a ser descrita no capítulo seguinte.

A lista de dimensões para ser levada ao escrutínio dos especialistas resultou de 97 trabalhos publicados entre os anos de 1977 e 2004 (Quadro 3.1), a partir de critério que reuniu três fontes de informação. A primeira tratou da pesquisa do termo “*insurance*” nos periódicos *Strategic Management Journal-*

*SMJ*, de 1995 a 2004 e nos periódicos *American Management Journal-AMJ*, *American Management Review-AMR*, e *Organizational Science-OS*, de 2000 a 2004, a fim de replicar ou adaptar dimensões empregadas em estudos empíricos envolvendo o ramo de seguros.

A segunda aproveitou o levantamento de Silva (1997) para sua pesquisa sobre a indústria brasileira de seguros. E a terceira, avaliou se as duas fontes anteriores cobriam adequadamente o levantamento de Rodriguez e Navarro (2004) sobre os estudos mais citados nos artigos do *SMJ* no período 1980-2000, periódico cuja importância já foi explorada na introdução do capítulo anterior.

Embora a plataforma *SCP* não comporte modelos que contemplem diretamente os recursos organizacionais, sempre que estes puderam ser mensurados em suas respectivas aplicações, foram aqui aproveitados e apropriados diretamente aos construtos do modelo, não merecendo, portanto, análise em separado. 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.

|                               |                             |                               |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| SUSEP (2005)                  | Miller (2002)               | Wright <i>et al</i> (1991)    |
| Brews e Tucci (2004)          | Poppo e Zenger (2002)       | Rumelt (1991)                 |
| David e Han (2004)            | Reuer <i>et al</i> (2002)   | Copeland <i>et al</i> (1990)  |
| Davies e Walters (2004)       | Robins <i>et al</i> (2002)  | Narver e Slater (1990)        |
| Flynn e Staw (2004)           | Song <i>et al</i> (2002)    | Osborn e Baughn (1990)        |
| Hambrick e Cannella (2004)    | Worren <i>et al</i> (2002)  | Venkatraman e Prescott (1990) |
| Hatch e Dyer (2004)           | Barney (2001)               | Aaker (1989)                  |
| Hoskisson <i>et al</i> (2004) | Doh (2000)                  | Bamberger (1989)              |
| King <i>et al</i> (2004)      | Steensma e Corley (2000)    | Roberts e Mizouchi (1989)     |
| Li e Greenwood (2004)         | Stuart (2000)               | Segev (1989)                  |
| Makino <i>et al</i> (2004)    | Zajac <i>et al</i> (2000)   | Bresser (1988)                |
| Miller (2004)                 | Agle <i>et al</i> (1999)    | Day e Wensley (1988)          |
| Peng (2004)                   | Porter (1999)               | Kim e Lim (1988)              |
| Rothaermel e Deeds (2004)     | Doz & Hamel (1998)          | Miller (1988)                 |
| Shamsie <i>et al</i> (2004)   | Dyer e Singh (1998)         | Nielsen (1988)                |
| Skaggs e Youndt (2004)        | Khanna (1998)               | Tyebjee (1988)                |
| Yin e Zajac (2004)            | Koza e Lewin (1998)         | Dunford (1987)                |
| Zollo e Singh (2004)          | Larsson <i>et al</i> (1998) | Fombrun e Zajac (1987)        |
| Baum e Wally (2003)           | Nagarajan e Mitchell (1998) | Bresser e Harl (1986)         |
| Dobni e Luffman (2003)        | Day <i>et al</i> (1997)     | Thorelli (1986)               |
| Durand e Vargas (2003)        | McGahan e Porter (1997)     | Schmalensee (1985)            |
| Garg <i>et al</i> (2003)      | Kotha e Vadlamani (1995)    | Varadarajan (1985)            |
| Hawawini <i>et al</i> (2003)  | Luo (1995)                  | Dess e Davis (1984)           |
| King e Zeithalm (2003)        | Tyler e Steensma (1995)     | Astley & Fombrun (1983)       |
| Knott (2003)                  | Vyas <i>et al</i> (1995)    | Cook, Jr (1983)               |
| Nicholls-Nixon e Woo          | Burgers <i>et al</i> (1993) | Galbraith e Schendel          |

|                          |                          |                              |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| (2003)                   |                          | (1983)                       |
| Pace e Basso (2003)      | Miller e Dess (1993)     | Hambrick (1983)              |
| Schnatterly (2003)       | Miller (1992)            | Phillips <i>et al</i> (1983) |
| Tippins e Sohi (2003)    | Powell (1992)            | Porter (1980)                |
| Tushke e Sanders (2003)  | Ring e Van de Ven (1992) | Snow e Hrebiniak (1980)      |
| Kale <i>et al</i> (2002) | Grant (1991)             | Caves e Porter (1977)        |
| Koka e Prescott (2002)   | Hamel (1991)             |                              |
| Luo (2002)               | Lei e Slocum (1991)      |                              |

Quadro 3.1: Relação dos estudos empregados na escolha das dimensões do modelo conceitual

Após o levantamento bibliográfico, foram geradas quatro listas de dimensões, uma para cada construto do modelo, a serem analisadas pelos 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; Snow e Hambrick, 1980).

Procurou-se, então, a definição do termo “especialista”, nos mesmos moldes em que foi feita a busca para o termo “*insurance*”. Como não se encontrou uma definição, mas apenas a forma como os especialistas foram empregados nas respectivas pesquisas, optou-se por caracterizá-los de forma tradicional, segundo os nomes de seus cargos e a auto-descrição de suas áreas de especialidades, conforme Baldrige *et al* (2004).

Haveria, ainda a alternativa de utilizar medidas descritas pelos próprios gestores das companhias de seguros, já que exercem papel significativo na formulação da estratégia, além de se configurar em prática aceita e recomendada na pesquisa em estratégia. A alternativa não foi adotada, porque esses executivos serão os respondentes dos questionários estruturados da pesquisa de campo, o que pode gerar viés de auto-seleção decorrente de endogenia.

Por exemplo, se esses executivos escolhessem as estratégias baseadas em seus atributos e nas condições da indústria, então a escolha da estratégia seria endógena e auto-selecionada. Logo, o modelo teria que levar este fato em conta para não regredir as medidas de desempenho nas variáveis escolhidas para estratégia, potencialmente mal especificadas, evitando, já a partir de sua premissa, conclusão incorreta (Shaver, 1998).

Assim, foram consultadas, individualmente, seis pessoas consideradas especialistas no setor de seguros, que retiveram as quatro listas de dimensões pelo tempo que julgaram necessário. Foi-lhes solicitado, também, que sugerissem outras dimensões para quaisquer das listas, mas entenderam como dispensável. Todos estão operando no setor há mais de 25 anos e não ocupam cargos em companhias de seguros. Seus currículos resumidos se encontram no Apêndice 1.

Os itens 3.1 a 3.4 deste capítulo relatam os passos dados para a seleção das variáveis observáveis que comporão cada construto do modelo estrutural. O capítulo se encerra no item 3.5, onde se exhibe o modelo completo com as variáveis eleitas e constroem-se as hipóteses. Espera-se que, ao se escolherem dimensões que reflitam a realidade nacional e que foram submetidas a mais de um escrutínio, se ampliem as oportunidades para fortalecer a conexão entre conceitos e medidas de estratégia de forma estrutural, pois, recursivamente, quanto mais se consegue aprender sobre os diferentes tipos ou aspectos da estratégia, mais fácil fica a construção futura de medidas sensíveis a esses tipos ou aspectos.

### **3.1 Dimensões de estratégias competitivas**

A relação com as dimensões de estratégias competitivas retiradas da literatura está contida no Quadro 3.2, abaixo.

É importante lembrar que esta pesquisa procurou inovar ao contemplar estudos que privilegiaram a visão baseada nos recursos, ou seja, a de recursos organizacionais como geradores de melhor desempenho, sempre que esses recursos foram de alguma forma mensurados em suas respectivas pesquisas. A ampliação do leque teórico de variáveis admitidas permite avaliar o entendimento tradicional baseado em medidas intencionais ou realizadas, com foco no curto ou no longo prazo, sobre postura prospectiva ou defensiva, com maior ou menor exposição a risco, sob a ótica do marketing ou da eficiência da produção, da fatia de mercado, do tamanho da firma, da localização geográfica.

A inclusão de entendimentos mais abstratos, como velocidade de decisão, localização técnica, conhecimento organizacional, razões organizacionais para

mudança de estratégia, capital humano, percepção do CEO sobre seus *stakeholders*, experiência anterior da firma, desempenho organizacional e do aprendizado, *downsizing*, formação de redes como bloqueio do canal, pareceu importante, porque permite observar se e como esses dois entendimentos se mesclam, sobretudo em uma indústria essencialmente financeira, como a aqui utilizada para teste.

| DIMENSÃO COMPETITIVA   | AUTOR                   | OBJETIVO DO ESTUDO  |
|--|-------------------------|---|
| Engenharia<br>Gestão financeira<br>Gestão geral<br>Marketing e vendas<br>P&d de produto<br>Pesquisa de marketing<br>Produção   | Snow e Hrebiniak (1980) | Dimensões empregadas no teste da tipologia de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978)  |
| Grau de alavancagem financeira<br>Grau de alavancagem operacional<br>Identificação de marca<br>Integração vertical<br>Liderança tecnológica<br>Nível de especialização<br>Nível de serviço<br>Política de canal<br>Política de preço<br>Posição de custo<br>Qualidade do produto<br>Relacionamento com a matriz<br>Relacionamento com o governo do país anfitrião<br>Relacionamento com o governo do país de origem<br>Seleção do canal  | Porter (1980)           | Dimensões empregadas em sua tipologia de estratégias genéricas  |
| Amplitude da linha de produtos<br>Capacidade instalada<br>Condições de pagamento (prazo, juros)<br>Custos de transação<br>Desempenho do produto<br>Elasticidade-preço<br>Espaço de prateleira<br>Força de vendas<br>Força de vendas nos pontos de venda<br>Garantias<br>Horário de funcionamento<br>Impacto da propaganda<br>Localização<br>Margem de venda<br>Margem versus volume<br>Nível de estoque na fábrica<br>Nível de estoques no campo<br>Nível de produção<br>Nível de propaganda<br>Nível de publicidade<br>Número de patentes<br>Número de pontos de venda<br>Número e valor das marcas | Cook, Jr (1983)         | Proposta de função de custos refletindo a influência da ambição do marketing estratégico sobre os investimentos em fatia de mercado |

| DIMENSÃO COMPETITIVA  | AUTOR                       | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|---|-----------------------------|--|
| P&d (gastos e número de empregados)<br>Política de descontos<br>Política de devolução<br>Preço relativo   |                             |  |
| Abrangência relativa da linha de produtos<br>Crescimento no investimento deduzido da previsão de crescimento do mercado<br>Crescimento no investimento deduzido do crescimento do mercado<br>Despesas relativas com a força de vendas<br>Despesas relativas com promoção<br>Despesas relativas com propaganda<br>Grau relativo de integração para frente<br>Grau relativo de integração para trás<br>Mudança do preço relativo<br>Mudança na novidade das instalações<br>Mudança na qualidade relativa dos produtos<br>Mudança na qualidade relativa dos serviços<br>Mudança na utilização de capacidade total<br>Mudança nas despesas relativas com a força de vendas<br>Mudança nas despesas relativas com promoção<br>Mudança nas despesas relativas com propaganda<br>Mudança no número relativo de novos produtos<br>Mudança no P&d do processo<br>Mudança no P&d do produto<br>Mudança nos custos de manufatura<br>Número relativo de clientes<br>Número relativo de novos produtos<br>Qualidade relativa dos produtos<br>Qualidade relativa dos serviços<br>Valor relativo dos custos diretos<br>Variedade relativa de tipos de clientes | Galbraith e Schendel (1983) | Dimensões competitivas empregadas em sua tipologia de estratégias genéricas  |
| Custos diretos relativos<br>Desembolso com P&d de processos ÷ P&d total<br>Despesas com marketing ÷ vendas<br>Despesas com P&d de produtos ÷ vendas<br>Integração para frente relativa<br>Integração para trás relativa<br>Nível relativo de serviços<br>Preço relativo<br>Qualidade relativa<br>Taxas de compensação relativas<br>Utilização da capacidade instalada<br>Valor agregado por empregado<br>Valor bruto dos ativos fixos por empregado   | Hambrick (1983a)            | Dimensões empregadas no teste da tipologia de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978)   |
| Afinidade com os usuários<br>Amplitude da linha de produtos<br>Amplitude dos segmentos de clientes<br>Ativos correntes<br>Custos relativos<br>Despesas com força de vendas relativas<br>Despesas de marketing<br>Despesas de marketing relativas<br>Despesas de promoção relativas<br>Idade das plantas e dos equipamentos<br>Imagem relativa   | Hambrick (1983c)            | Dimensões empregadas no teste da tipologia de estratégias genéricas de Porter (1980) em duas indústrias de bens de capital maduras |

| DIMENSÃO COMPETITIVA   | AUTOR                    | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|--|--------------------------|--|
| Inovação no produto<br>Integração vertical para frente relativa<br>Integração vertical para trás relativa<br>Intensidade de capital<br>Número de clientes finais<br>Número de clientes imediatos<br>Parcela de mercado em relação aos maiores concorrentes<br>Patentes de processos<br>Patentes de produtos<br>Percentagem de empregados sindicalizados<br>Preços relativos<br>Produtividade de cada empregado<br>Qualidade relativa do produto<br>Serviço relativo<br>Utilização da capacidade<br>Valor adicionado  |                          |  |
| Custos diretos relativos<br>Posição de mercado relativa<br>Preços relativos<br>Qualidade relativa do produto   | Phillips et al<br>(1983) | Análise da influência da qualidade do produto sobre os custos diretos e a rentabilidade  |
| Amplitude da linha de produtos<br>Aquisição de matérias-primas<br>Atendimento a nichos geográficos<br>Atuação em segmentos de preço alto<br>Controle de qualidade do produto<br>Controle sobre os canais de distribuição<br>Desenvolvimento de novos produtos<br>Eficiência operacional<br>Identificação de marca<br>Inovação em processos de produção<br>Inovação em técnicas de marketing<br>Nível de estoque<br>Nível de propaganda<br>Nível de serviços<br>Oferta de produtos especializados<br>Política de preço<br>Projeções de crescimento do mercado<br>Refinamento dos produtos atuais<br>Reputação dentro da indústria<br>Treinamento da mão-de-obra<br>Experiência da mão-de-obra<br>Uso de financiamento externo | Dess e Davis<br>(1984)   | Dimensões empregadas no teste da tipologia de estratégias genéricas de Porter (1980)   |
| Amplitude relativa da linha de produtos<br>Despesas com força de vendas<br>Esforço promocional de vendas<br>Grau de integração vertical<br>Nível de inovação no produto<br>Nível de serviço ao cliente<br>Nível relativo de propaganda<br>Preço relativo<br>Publicidade<br>Qualidade relativa do produto   | Varadarajan<br>(1985)    | Proposta de classificação das dimensões competitivas segundo produtores que perseguem o sucesso e os que se previnem do fracasso |
| Aquisição da firma desenvolvimentista como controle do desenvolvimento de nova tecnologia  | Dunford<br>(1987)        | Controle da tecnologia como  |

| DIMENSÃO COMPETITIVA  | AUTOR                         | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|---|-------------------------------|--|
| <p>Aquisição de uma massa de patentes para dificultar o caminho dos concorrentes futuros<br/>           Controle da taxa de desenvolvimento em tecnologia por meio de P&amp;d interno<br/>           Controle da taxa de desenvolvimento em tecnologia por meio de sua compra<br/>           Disseminar informações negativas sobre a nova tecnologia para atrapalhar seu uso<br/>           Manutenção do segredo sobre nova tecnologia dentro da firma</p>  |                               | <p>forma de controlar a dependência de recursos externos</p>   |
| <p>Tamanho da linha de produtos<br/>           Tamanho do mercado atendido<br/>           Nível de busca por fusões ou aquisições estratégicas</p>  | <p>Fombrun e Zajac (1987)</p> | <p>Explicação da estratificação da indústria por meio da associação de postura ambiental com parâmetros estruturais, nos níveis da unidade de negócios, corporativo e coletivo</p> |
| <p>Apreçamento<br/>           Inovação de produto<br/>           Propaganda e promoção</p>  | <p>Bresser (1988)</p>         | <p>Análise da relação entre estratégias competitivas e coletivas à luz de conflitos potenciais decorrentes da necessidade de dividir e conciliar informação estratégica</p>        |
| <p>Aquisição de matérias-primas<br/>           Competição em segmentos de alto preço<br/>           Contratação de pessoal altamente qualificado<br/>           Desenvolvimento de novos produtos<br/>           Diferenciação de marketing<br/>           Diferenciação do produto<br/>           Economias de escala<br/>           Eficiência operacional<br/>           Ênfase em mercados especializados<br/>           Extensão do canal<br/>           Imagem da empresa e do produto<br/>           Nível de propaganda<br/>           Nível dos serviços pós-venda<br/>           Política de descontos e financiamentos<br/>           Qualidade do produto</p> | <p>Kim e Lim (1988)</p>       | <p>Dimensões empregadas em sua tipologia de estratégias genéricas</p>  |
| <p>Agressividade estratégica contra os concorrentes<br/>           Conservadorismo na resposta ao mercado<br/>           Controle de custos<br/>           Despesas com desenvolvimento de novos produtos<br/>           Inovação em produto<br/>           Intensidade da propaganda</p>   | <p>Miller (1988)</p>          | <p>Análise da relação entre as estratégias genéricas de Porter e os ambientes de firmas não</p>  |

| DIMENSÃO COMPETITIVA  | AUTOR            | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|---|------------------|--|
| Minimização de custos com desenvolvimento de produtos<br>Minimização de custos de marketing<br>Preço prêmio<br>Segmentação de mercado   |                  | diversificadas   |
| Amplitude da linha de produtos<br>Base de clientes satisfeitos<br>Capacidade empreendedora<br>Competências de marketing<br>Conhecimento do negócio<br>Cultura organizacional<br>Efetividade da propaganda<br>Eficiência da força de vendas<br>Equipe de gerência e produção<br>Flexibilidade da linha de produção<br>Inovação em produtos<br>Localização<br>Nível de coordenação<br>Nível de diferenciação<br>Nível de segmentação<br>Nível de serviços<br>Objetivos estratégicos<br>Orientação para o cliente<br>P&d para produção<br>Parcela de mercado<br>Pioneirismo na indústria<br>Planejamento de curto prazo<br>Poder da matriz<br>Política de distribuição<br>Posição de baixo custo<br>Reconhecimento do nome<br>Recursos financeiros<br>Relação preço-valor para o cliente<br>Relacionamento com canais de distribuição<br>Reputação de qualidade<br>Superioridade técnica | Aaker (1989)     | Identificação de ativos e competências geradores de vantagem competitiva sustentável |
| Amplitude da linha de produtos<br>Assistência técnica antes da entrega<br>Capacidade da equipe de desenvolvimento<br>Capacidade financeira<br>Clima organizacional<br>Competência da mão-de-obra<br>Condições de pagamento<br>Criatividade<br>Flexibilidade<br>Garantia de entrega<br>Imagem da marca<br>Imagem local e contatos pessoais<br>Nível de propaganda<br>Nível de serviço após a entrega<br>Parcela de mercado<br>Política de canal de distribuição<br>Política de compras<br>Política de preços<br>Posição de baixo custo<br>Projeto de produtos<br>Qualidade da gerência<br>Qualidade do produto   | Bamberger (1989) | Dimensões empregadas em sua tipologia de estratégias genéricas                       |

| DIMENSÃO COMPETITIVA  | AUTOR                         | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|---|-------------------------------|--|
| Reputação<br>Tamanho da força de vendas<br>Tecnologias de produção<br>Venda pessoal   |                               |  |
| Amplitude produto-mercado<br>Estilo gerencial pró-ativo<br>Inovação em produtos<br>Investimentos em produção<br>Marketing ativo<br>Mecanismo<br>Nível de análise externa e previsões<br>Nível de análise interna<br>Nível de centralização<br>Nível de regulação e padronização do sistema<br>Nível de preços<br>Nível de recursos humanos e materiais<br>Nível de risco<br>Número de tecnologias<br>Profissionalização<br>Qualidade do produto<br>Relação entre o capital próprio e o endividamento<br>Saúde financeira de longo prazo<br>Tamanho do time responsável pela decisão estratégica   | Segev (1989)                  | Dimensões empregadas no teste das tipologias de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978) e Porter (1980) |
| Compreensão das necessidades do cliente<br>Comprometimento com o cliente<br>Criação de valor para o cliente<br>Custo relativo<br>Desempenho do lucro medido mercado a mercado<br>Gerentes de topo discutem as estratégias do concorrente<br>Gerentes de topo enfatizam o desempenho do mercado<br>Informações compartilhadas entre funções<br>Integração funcional na estratégia<br>Lucros trimestrais como objetivo primário<br>Margem positiva no longo prazo<br>Objetivos de satisfação do cliente<br>Oportunidades com objetivo em vantagem competitiva<br>Partilha de recursos com outras unidades de negócios<br>Rápido retorno<br>Resposta rápida às ações do concorrente<br>Serviços pós-venda<br>Tamanho relativo<br>Telefonemas dos clientes inter-funcionais<br>Todas as funções contribuem para gerar valor ao cliente<br>Todos os produtos devem ser lucrativos<br>Vendedor partilha informação do concorrente | Narver e Slater (1990)        | Modelo conceitual envolvendo a influência da orientação no mercado sobre o desempenho da firma               |
| Amplitude relativa da linha de produtos<br>Custo direto relativo<br>Custos de produção ÷ receitas<br>Despesas com P&d ÷ receitas<br>Despesas de marketing ÷ receitas<br>Estoques totais ÷ receitas  | Venkatraman e Prescott (1990) | Impacto sobre o desempenho de uma firma resultante do coalinhamento entre suas                               |

| DIMENSÃO COMPETITIVA  | AUTOR                      | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|---|----------------------------|--|
| Intensidade do investimento<br>Nível de integração vertical para frente<br>Nível de integração vertical para trás<br>Parcela de mercado relativa<br>Percentual de compras em relação aos três maiores fornecedores<br>Política relativa de recompensas<br>Preço relativo<br>Produtividade dos empregados<br>Qualidade relativa do produto<br>Utilização da capacidade instalada<br>Valores a receber ÷ receitas   |                            | estratégias e seu ambiente   |
| Acesso a insumos de baixo custo<br>Capacidade de marketing, distribuição e serviços<br>Capacidade de retaliação<br>Marcas<br>Participação de mercado<br>Patentes<br>Recursos financeiros<br>Tamanho da firma<br>Tamanhos das instalações<br>Tecnologia de processos<br>Tecnologia de produtos   | Grant (1991)               | Proposta de modelo de formulação de estratégia integrando os temas-chave da resource-based view                        |
| Despesas de produção<br>Nível de propaganda<br>Nível de utilização da capacidade instalada<br>P&d em processo<br>P&d em produto<br>Política de preço<br>Posição de custo direto relativo  | Wright <i>et al</i> (1991) | Dimensões empregadas no teste das tipologias de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978) e Porter (1980)           |
| Despesas relativas com compensação de força de vendas<br>Despesas relativas com promoção de vendas<br>Despesas relativas com propaganda<br>Importância de patentes de processos<br>Importância de patentes de produtos<br>Nível de disposição para atendimento a exigências especiais<br>Nível de serviços<br>Percentagem de vendas de produtos de qualidade superior<br>Percentual de vendas de novos produtos<br>Posição de custo relativa<br>Preço relativo<br>Reputação | Miller (1992)              | Dimensões empregadas em sua tipologia de estratégias genéricas   |
| Abrangência do planejamento<br>Competição em segmentos de baixo preço<br>Competição em segmentos diferenciados<br>Nível de complexidade organizacional<br>Nível de desenvolvimento de novos produtos<br>Nível de dispersão organizacional<br>Nível de integração estrutural<br>Valores e atitudes do CEO  | Powell (1992)              | Comparação entre os efeitos do alinhamento organizacional, indústria, fatia de mercado e estratégia sobre o desempenho |
| Capacidade instalada ÷ total de vendas<br>Compras ÷ receitas  | Miller e Dess (1993)       | Dimensões empregadas no  |

| DIMENSÃO COMPETITIVA   | AUTOR                       | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|--|-----------------------------|--|
| Despesas de marketing ÷ receitas<br>Estoques ÷ receitas<br>Investimento ÷ receitas<br>P&d em produto ÷ receitas<br>Parcela de mercado<br>Parcela relativa de mercado<br>Percentual de pedidos em atraso<br>Percentual de vendas de novos produtos<br>Política de recompensas<br>Valores a receber ÷ receitas<br>Utilização da capacidade instalada   |                             | teste da tipologia de estratégias genéricas de Porter (1980)   |
| Amplitude da linha de produtos<br>Aquisição de matérias-primas<br>Atendimento a nichos geográficos<br>Atuação em segmentos de preço alto<br>Controle de qualidade do produto<br>Controle sobre os canais de distribuição<br>Desenvolvimento de novos produtos<br>Eficiência operacional<br>Identificação de marca<br>Inovação em processos de produção<br>Inovação em técnicas de marketing<br>Nível de estoque<br>Nível de propaganda<br>Nível de serviços<br>Oferta de produtos especializados<br>Política de preço<br>Projeções de crescimento do mercado<br>Refinamento dos produtos atuais<br>Reputação dentro da indústria<br>Treinamento da mão-de-obra<br>Experiência da mão-de-obra<br>Uso de financiamento externo | Kotha e Vadlamani (1995)    | Dimensões empregadas na comparação entre as tipologias de estratégias genéricas de Porter (1980) e de Mintzberg (1988) |
| Garantia de crédito bancário<br>Intensidade de P&d<br>Marketing da força de vendas<br>Preço<br>Propaganda<br>Qualidade do produto<br>Tamanho   | Luo (1995)                  | Influência da estratégia e da estrutura sobre o desempenho de joint ventures operando na China                         |
| Desenvolvimento de P&d interno como forma de mudança incremental de tecnologia   | Nagarajan e Mitchell (1998) | Relação entre as formas de aquisição de tecnologia e os tipos de mudança tecnológica                                   |
| Poder do CEO para perceber os atributos dos stakeholders<br>Legitimidade do CEO para perceber os atributos dos stakeholders<br>Velocidade do CEO para perceber os atributos dos stakeholders   | Agle <i>et al</i> (1999)    | Percepção dos CEOs sobre os atributos dos stakeholders que influenciam o desempenho                                    |
| Conhecimento dos produtos ou serviços mais diferenciados<br>Conhecimento dos produtos ou serviços mais rentáveis<br>Conhecimento dos clientes mais satisfeitos   | Porter (1999)               | Cuidados a serem tomados por empresas estabelecidas que carecem de   |

| DIMENSÃO COMPETITIVA   | AUTOR                         | OBJETIVO DO ESTUDO  |
|--|-------------------------------|---|
| <p>Conhecimento dos clientes, canais ou ocasiões de compra mais rentáveis<br/>                     Conhecimento das atividades da cadeia de valores mais diferenciadas e mais eficazes</p>   |                               | <p>estratégia clara</p>   |
| <p>Capacidade interna de processamento de informação para o desenvolvimento de um novo negócio<br/>                     Geração de novos negócios a partir da venda de informações geradas pelo negócio<br/>                     Inserção da TI no produto<br/>                     Utilização da TI para agregar mais informações com o produto<br/>                     Utilização da TI para alterar a estrutura do setor<br/>                     Utilização da TI para entender novos segmentos<br/>                     Utilização da TI para estreitar o escopo<br/>                     Utilização da TI para explorar os inter-relacionamentos com outros setores<br/>                     Utilização da TI para viabilizar a produção de novos itens relacionados com os produtos da empresa<br/>                     Utilização elevada da TI na cadeia de valores<br/>                     Utilização elevada da TI no produto</p> | <p>Porter (1999)</p>          | <p>Atitudes a serem tomadas com o objetivo de aproveitar as oportunidades provenientes da tecnologia de informação</p>  |
| <p>Capacidade dos recursos e competências de responderem às ameaças e oportunidades ambientais<br/>                     Controle dos recursos por um pequeno número de concorrentes<br/>                     Desvantagem de custo por não possuir determinado recurso<br/>                     Desvantagem de custo pelo desenvolvimento de recurso não existente<br/>                     Existência de políticas e procedimentos capazes de explorar os recursos valiosos, raros ou caros de imitar</p>  | <p>Barney (2001)</p>          | <p>Recursos e competências como fonte de vantagem competitiva</p>   |
| <p>Complexidade social<br/>                     Comprometimento acreditável<br/>                     Invocar e reviver histórias únicas<br/>                     Legitimidade percebida<br/>                     Reafirmação de posições históricas<br/>                     Vantagens competitivas relativas à matriz</p>   | <p>Miller (2002)</p>          | <p>Entender o porquê de as organizações religiosas serem longevas a despeito de existirem em uma indústria não atrativa</p>   |
| <p>Coordenação e velocidade da comunicação interna para disseminação de inteligência sobre o mercado<br/>                     Desenho da organização com o objetivo de gerar e disseminar informação formal e informal<br/>                     Empregados como geradores de inteligência informal sobre os clientes, concorrentes e indústria<br/>                     Influência dos avanços tecnológicos externos à unidade de negócios sobre seus planos<br/>                     Interação dos empregados com os clientes para melhoria do nível dos serviços<br/>                     Planejamento formal como gerador de políticas orientadas nos lucros no longo prazo</p>   | <p>Dobni e Luffman (2003)</p> | <p>Identificação de perfis comportamentais ideais para organizações que desejam maximizar o desempenho por meio do impacto da orientação de mercado sobre a implementação da estratégia</p> |

| DIMENSÃO COMPETITIVA  | AUTOR                           | OBJETIVO DO ESTUDO  |
|---|---------------------------------|---|
| Sistemas como geradores de inteligência formal sobre os clientes, concorrentes e indústria  |                                 |   |
| <p>Controle pelo dono como forma de maior eficiência</p> <p>Redução do número de níveis hierárquicos como forma de maior eficiência</p>   | <p>Durand e Vargas (2003)</p>   | <p>Relação entre natureza do controle da empresa e quantidade de níveis hierárquicos como fonte de desempenho superior em firmas privadas</p> |
| <p>Controle de custos</p> <p>Eficiência operacional</p> <p>Eficiência de P&amp;d</p> <p>Pesquisa de mercado</p> <p>Gestão financeira</p> <p>Engenharia básica</p>   | <p>Garg <i>et al</i> (2003)</p> | <p>Percepção dos CEOs sobre o dinamismo ambiental e fatores internos como fonte de maior desempenho</p>                                       |
| <p><i>Benchmarking</i> dos processos dos competidores para agilizar a adoção de práticas de valor</p> <p>Comercialização de produtos de forma global</p> <p>Conhecimento compartilhando por áreas funcionais</p> <p>Conhecimento e habilidades necessários para ter sucesso em um ambiente de captação</p> <p>Desenvolvimento de novos usuários finais para ampliação do mercado</p> <p>Desenvolvimento de processos inovadores</p> <p>Desenvolvimento de produtos inovadores diferenciados</p> <p>Entendimento e gestão dos investimentos em tecnologia adequados</p> <p>Fabricação flexível por comutações rápidas</p> <p>Fontes globais de materiais e mão-de-obra</p> <p>Fornecimento de uma vasta gama de produtos a mercados identificados</p> <p>Gestão da integração vertical entre unidades em fases diferentes da cadeia de valor</p> <p>Gestão da qualidade total</p> <p>Gestão das relações com competidores potenciais para evitar competição predatória</p> <p>Gestão de aquisições domésticas</p> <p>Gestão de aquisições internacionais</p> <p>Gestão de custos</p> <p>Gestão de joint ventures internacionais</p> <p>Gestão de operações industriais fora do Brasil</p> <p>Gestão de parcerias com fornecedores</p> <p>Gestão de parcerias com os clientes</p> <p>Gestão de parcerias com outras empresas de seguros</p> <p>Gestão de relações externas, mídia ou políticas</p> <p>Gestão de relações globais com os clientes</p> <p>Gestão de equipes de trabalho</p> <p>Gestão de uma estrutura organizacional descentralizada para encorajar responsabilidade</p> | <p>King e Zeithalm (2003)</p>   | <p>Tentativa de mensurar conhecimento organizacional por meio da percepção dos CEOs sobre o seu valor adicionado</p>                          |

| DIMENSÃO COMPETITIVA  | AUTOR                       | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|---|-----------------------------|--|
| individual e dar poder de decisão<br>Gestão de vasta gama de perspectivas dentro da empresa<br>Gestão do balanço para permitir investimento estratégico oportunista<br>Identificação e desenvolvimento de nichos de mercado que a companhia pode dominar<br>Localização da satisfação do paciente no longo do tempo<br>Manutenção da cultura organizacional de dependência pessoal, confiança e integridade<br>Manutenção de ambiente voltado a negócio em toda a empresa<br>Manutenção de senso de urgência no nível da corporação como um todo<br>Mensuração e localização de conhecimento e habilidades individuais ao longo da organização<br>Parcerias inovadoras<br>Processos de produção especializados<br>Programas de treinamento e educação para desenvolvimento dos empregados<br>Resposta rápida a clientes<br>Retenção de custo<br>Sistemas de Informação internos<br>Tomadas de decisão difíceis entre alternativas de investimento<br>Tomadas de decisão rápidas |                             |  |
| Investimento em P&d interno   | Nicholls-Nixon e Woo (2003) | Aquisição, desenvolvimento interno e alianças em P&d e a relação destas com o número de patentes e a geração de novos produtos |
| Código de conduta<br>Comunicação formal<br>Comunicação informal de times de trabalho<br>Incentivos em pagamentos contingentes<br>Nível de rigor na contratação dos empregados<br>Políticas e procedimentos<br>Sistema de contabilidade  | Schnatterly (2003)          | Governança operacional como forma de redução de crimes do colarinho branco e melhoria do desempenho                            |
| Alocação anual de quantia significativa para investimento em hardware e software<br>Capacidade de geração de soluções personalizadas<br>Coleta de informação informal sobre a indústria por meio do cliente<br>Conhecimento em inovações tecnológicas de informática<br>Conhecimento para desenvolver e manter ligações de comunicação com os clientes baseadas na informática<br>Existência de procedimentos de pesquisa para coletar informação sobre o cliente a partir de fontes <i>on-line</i><br>Existência de sistemas de informática para   | Tippins e Sohi (2003)       | Aprendizado organizacional como fator significativo na determinação dos resultados em TI                                       |

| DIMENSÃO COMPETITIVA  | AUTOR              | OBJETIVO DO ESTUDO  |
|---|--------------------|---|
| analisar as informações do cliente e do mercado<br>Grau de experiência tecnológica em informática<br>Oferta de ampla linha de produtos<br>Sistemas computadorizados para adquirir, armazenar e analisar as informações sobre cliente e mercado<br>Utilização de sistemas de decisão para gerir informação sobre o cliente<br>Utilização de sistemas de informática para adquirir, armazenar e processar informação sobre o cliente<br>Utilização rotineira de sistemas baseados em informática para acessar informações do mercado a partir de outros bancos de dados |                    |   |
| CEO também atua como membro do <i>board</i><br>O diretor é designado pelo governo<br>O diretor externo é detentor de ações<br>O diretor interno é detentor de ações   | Peng (2004)        | Avaliação dos efeitos da gestão externa sobre o desempenho  |
| Complexidade da firma<br>Complexidade do processo<br>Complexidade do produto<br>Confidencialidade da informação<br>Habilidades especializadas<br>Heterogeneidade do comprador<br>Importância dos compradores-chave<br>Imprevisibilidade do comprador<br>Imprevisibilidade do fornecedor<br>Lealdade do cliente<br>Mudança na demanda<br>Necessidade de coordenação entre comprador e vendedor<br>Necessidade de treinamento<br>Proteção aos fornecedores existentes   |                    |   |
| Ativos especializados para produção<br>Competição no fornecimento da tecnologia necessária<br>Complexidade<br>Custos afundados em planta e equipamentos<br>Novidade tecnológica<br>P&d em relação a vendas<br>Tecnológica tácita<br>Volatilidade  | David e Han (2004) | Dimensões utilizadas para operacionalizar o teste empírico dos construtos e proposições da teoria dos custos de transação |
| Componente de insumo customizado<br>Custo de desenvolvimento do produto final<br>Importância do produto para os compradores<br>Importância dos serviços antigos para os compradores<br>Produto final customizado<br>Valores típicos das transações  |                    |   |
| Ambigüidade no desempenho das partes sob transação<br>Ativo da marca<br>Características da transação<br>Complexidade da TI no segmento de negócios<br>Experiências anteriores com alianças<br>Importância estratégica do segmento de negócios para a firma  |                    |   |

| DIMENSÃO COMPETITIVA  | AUTOR                       | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|---|-----------------------------|--|
| Incerteza regulatória<br>Propaganda em relação a vendas<br>Riscos da firma<br>Riscos da moeda<br>Riscos políticos   |                             |  |
| CEO atuando também como <i>chairman do board</i><br>Experiência do CEO em direito e finanças<br>Experiência do CEO para gerenciar atividades internas sozinho<br>Nível de dificuldade das demandas organizacionais<br>Nível de diversificação<br>Nível de engajamento em aquisições<br>Tamanho da firma                 | Hambrick e Cannella (2004)  | Impacto da administração conjunta de CEO-COO sobre o desempenho                  |
| Capacidade do empregado de detecção de erros<br>Exigência de teste de seleção<br>Exigência de treinamento do vendedor<br>Nível de educação técnica<br>Nível de envolvimento em grupos de trabalho<br>Nível de experiência requerido<br>Nível de qualificação na tarefa<br>Nível de treinamento<br>Rotação de empregados | Hatch e Dyer (2004)         | Nível de aprendizado como forma de redução de custos                             |
| Experiência anterior na categoria de produtos<br>Tamanho da firma   | Shamsie <i>et al</i> (2004) | Razões para o rápido sucesso de entrantes tardios em nova categoria de produto   |
| Nível de habilidade de adaptação do serviço para atender a demandas específicas<br>Nível de participação do cliente no desenho do serviço<br>Nível em que empregado e cliente interagem durante o processo de produção do serviço   | Skaggs e Youndt (2004)      | Análise da relação entre posicionamento estratégico, capital humano e desempenho |

Quadro 3.2: Dimensões de estratégias competitivas retiradas da literatura

De modo a facilitar a leitura e associação por parte dos especialistas, foi necessário retirar da relação de dimensões acima todas as duplicidades, bem como eventuais dimensões que não faziam qualquer sentido para a indústria de teste. Posteriormente, sua apresentação foi reorganizada segundo as atividades de uma firma, adaptada da classificação adotada por David e Han (2004).

Feito isso, pediu-se que cada especialista assinalasse sua opinião nas colunas 1 a 4, de acordo com uma das quatro situações a seguir:

Situação 1 A dimensão [competitiva] se aplica à indústria brasileira de seguradoras “não vida” e há mensurador objetivo para ela: marcar a coluna 1.

- Situação 2 A dimensão [competitiva] se aplica à indústria brasileira de seguradoras “não vida”, mas não sei se há mensurador objetivo para ela: marcar a coluna 2.
- Situação 3 A dimensão [competitiva] não se aplica à indústria brasileira de seguradoras “não vida”: marcar a coluna 3.
- Situação 4 Não sei se a dimensão [competitiva] se aplica à indústria brasileira de seguradoras “não vida”: marcar a coluna 4.

Embora a intenção seja a de 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”, ou seja, as que operam com outros negócios que não os de vida, previdência, saúde, e capitalização. A razão do pedido está no fato que os ramos “não vida”, por não serem regulados pelo governo como os outros três, permitem que se aplique a Estratégia de forma mais abrangente, livre, e os especialistas, façam escolhas mais realistas.

As escolhas foram, então, hierarquizadas segundo o somatório das colunas, em ordem decrescente dentro de cada coluna e entre colunas, da primeira à quarta. Ou seja, a prioridade de escolha é para as dimensões com mensurador conhecido, seguida das dimensões sem mensurador conhecido, das não utilizadas e, por fim, das que não se sabe se são utilizadas. O resultado consolidado está listado no Quadro 3.3 abaixo.

| <b>DIMENSÕES COMPETITIVAS – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b>                          |             |             |            |             |
|---|-------------|-------------|------------|-------------|
| <b>Gestão geral</b>   | <b>1</b>    | <b>2</b>    | <b>3</b>   | <b>4</b>    |
|   | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Imagem da seguradora  | 4           | 2           | 0          | 0           |
| Projeções de crescimento do mercado   | 4           | 2           | 0          | 0           |
| Comprometimento acreditável (atingível)   | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Conhecimento do negócio   | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Controle pelo dono como forma de maior eficiência                                       | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Poder da matriz   | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Ativo da marca  | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Benchmarking dos processos dos competidores para agilizar a adoção de práticas de valor | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Competição em segmentos de baixo preço  | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Contatos pessoais   | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Estilo gerencial pró-ativo  | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Gerentes de topo enfatizam o desempenho do mercado                                      | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Planejamento formal como gerador de políticas orientadas nos lucros no longo prazo      | 2           | 4           | 0          | 0           |

| <b>DIMENSÕES COMPETITIVAS – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b>            |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| Redução do número de níveis hierárquicos como forma de maior eficiência   | 2 | 4 | 0 | 0 |
| Relacionamento com a matriz   | 2 | 4 | 0 | 0 |
| Conhecimento compartilhando pelas áreas funcionais                        | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Diretor interno como detentor de ações                                    | 3 | 2 | 0 | 1 |
| Experiência do CEO em direito e finanças                                  | 3 | 2 | 0 | 1 |
| Preços relativos  | 3 | 2 | 0 | 1 |
| Competição em segmentos diferenciados                                     | 2 | 3 | 1 | 0 |
| Controle do sistema (regulação e padronização)                            | 2 | 3 | 1 | 0 |
| Criatividade  | 2 | 3 | 1 | 0 |
| Flexibilidade da gestão   | 2 | 3 | 1 | 0 |
| Localização da firma  | 2 | 3 | 1 | 0 |
| Resposta rápida às ações dos concorrentes                                 | 2 | 3 | 1 | 0 |
| Abrangência do planejamento no tempo                                      | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Análise externa e previsões   | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Capacidade empreendedora  | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Centralização   | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Conservadorismo na resposta ao mercado                                    | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Gerentes de topo discutem as estratégias do concorrente                   | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Integração vertical entre unidades em fases diferentes da cadeia de valor | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Manutenção de ambiente voltado a negócio em toda a seguradora             | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Oportunidades com objetivo em vantagem competitiva                        | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Parcela de mercado em relação aos maiores concorrentes                    | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Posição de custo relativa   | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Relações com os clientes de forma global                                  | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Todos os produtos devem ser lucrativos                                    | 2 | 3 | 0 | 1 |
| CEO também atua como membro do board                                      | 1 | 4 | 0 | 1 |
| Valores e atitudes do CEO   | 0 | 5 | 0 | 1 |
| Ênfase em mercados especializados   | 2 | 2 | 2 | 0 |
| Competição em segmentos de alto preço                                     | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Manutenção de senso de urgência no nível da corporação como um todo       | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Parcerias com outras seguradoras  | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Parcerias inovadoras  | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Partilha de recursos com outras unidades de negócios                      | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Imagem relativa da seguradora   | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Integração das funções na estratégia                                      | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Invocar e reviver histórias únicas  | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Planejamento de curto prazo   | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Relações externas (mídia ou políticas)                                    | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Vantagens competitivas da matriz  | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Legitimidade do CEO para perceber os atributos dos stakeholders           | 0 | 4 | 0 | 2 |
| Legitimidade percebida do CEO   | 0 | 4 | 0 | 2 |
| Poder do CEO para perceber os atributos dos stakeholders                  | 0 | 4 | 0 | 2 |
| Velocidade do CEO para perceber os atributos dos                          | 0 | 4 | 0 | 2 |

| <b>DIMENSÕES COMPETITIVAS – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b>   |             |             |            |             |
|--|-------------|-------------|------------|-------------|
| stakeholders   |             |             |            |             |
| Existência de políticas e procedimentos capazes de explorar os recursos valiosos, raros ou caros de imitar | 2           | 1           | 2          | 1           |
| Pioneirismo na indústria   | 2           | 1           | 2          | 1           |
| Complexidade organizacional  | 2           | 1           | 1          | 2           |
| Engajamento em aquisições  | 2           | 1           | 1          | 2           |
| Todas as funções contribuem para gerar valor ao cliente  | 2           | 1           | 1          | 2           |
| Dispersão organizacional   | 0           | 3           | 1          | 2           |
| Diretor externo como detentor de ações   | 1           | 1           | 3          | 1           |
| Experiência do CEO para gerenciar atividades internas sozinho  | 1           | 1           | 2          | 2           |
| Capacidade de retaliação   | 0           | 1           | 4          | 1           |
| <b>Finanças</b>  | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Capacidade financeira  | 6           | 0           | 0          | 0           |
| Saúde financeira de longo prazo  | 5           | 1           | 0          | 0           |
| Gestão financeira  | 4           | 2           | 0          | 0           |
| Controle de custos   | 5           | 0           | 0          | 1           |
| Margem de venda  | 5           | 0           | 0          | 1           |
| Gestão de custos   | 4           | 1           | 0          | 1           |
| Sistema de contabilidade   | 3           | 2           | 0          | 1           |
| Custos relativos   | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Margem versus volume   | 4           | 0           | 1          | 1           |
| Crescimento do investimento vis-à-vis previsão de crescimento do mercado para os anos seguintes            | 3           | 1           | 0          | 2           |
| Gestão do balanço para permitir investimento estratégico oportunista                                       | 3           | 1           | 0          | 2           |
| Intensidade do investimento  | 3           | 1           | 0          | 2           |
| Tomadas de decisão difíceis entre alternativas de investimento (i.e., tecnologia, pessoal, produção)       | 3           | 1           | 0          | 2           |
| Garantia de crédito bancário   | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Lucros trimestrais como objetivo primário  | 3           | 0           | 2          | 1           |
| Minimização de custos com desenvolvimento de produtos  | 3           | 0           | 2          | 1           |
| Uso de financiamento externo   | 2           | 1           | 1          | 2           |
| <b>Marketing</b>   | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Parcela de mercado   | 5           | 1           | 0          | 0           |
| Condições de pagamento   | 4           | 2           | 0          | 0           |
| Conhecimento dos produtos ou serviços mais rentáveis   | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Resposta rápida a clientes   | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Afinidade com os clientes  | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Atendimento a nichos geográficos   | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Comprometimento com o cliente  | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Localização da satisfação do cliente ao longo do tempo   | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Pesquisa de mercado  | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Tamanho da base de clientes satisfeitos  | 5           | 0           | 1          | 0           |
| Despesas com força de vendas   | 4           | 1           | 0          | 1           |
| Experiência anterior na categoria de produtos  | 4           | 1           | 0          | 1           |
| Horário de funcionamento   | 4           | 1           | 0          | 1           |
| Número de pontos de venda  | 4           | 1           | 0          | 1           |

| <b>DIMENSÕES COMPETITIVAS – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b>                    |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| Parcela de mercado relativa   | 4 | 1 | 0 | 1 |
| Política de preço   | 4 | 1 | 0 | 1 |
| Preço relativo  | 4 | 1 | 0 | 1 |
| Projeções de crescimento do mercado   | 4 | 1 | 0 | 1 |
| Tamanho da força de vendas  | 4 | 1 | 0 | 1 |
| Apreçamento   | 3 | 2 | 0 | 1 |
| Despesas de promoção relativas  | 3 | 2 | 0 | 1 |
| Efetividade da propaganda   | 3 | 2 | 0 | 1 |
| Eficiência da força de vendas   | 3 | 2 | 0 | 1 |
| Participação dos clientes interfuncionais   | 3 | 2 | 0 | 1 |
| Percentual de vendas de novos produtos  | 3 | 2 | 0 | 1 |
| Identificação de marca dos produtos   | 2 | 3 | 1 | 0 |
| Amplitude da linha de produtos  | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Capacidade de marketing, distribuição e serviços                                  | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Compreensão das necessidades do cliente   | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Conhecimento dos produtos ou serviços mais diferenciados                          | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Criação de valor para o cliente   | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Desenvolvimento de novos clientes para ampliação do mercado                       | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Elasticidade-preço  | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Identificação e desenvolvimento de nichos de mercado que a companhia pode dominar | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Importância dos produtos antigos para os compradores                              | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Nível de personalização do produto  | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Nível de propaganda   | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Nível de serviços ao cliente  | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Política de descontos   | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Qualidade relativa dos produtos   | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Relacionamento com canais de distribuição   | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Seleção do canal  | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Variedade relativa de tipos de clientes   | 2 | 3 | 0 | 1 |
| Garantia de entrega   | 0 | 5 | 1 | 0 |
| Número de marcas  | 3 | 1 | 1 | 1 |
| Política de financiamentos  | 3 | 1 | 1 | 1 |
| Despesas com força de vendas relativas  | 3 | 1 | 0 | 2 |
| Número relativo de clientes   | 3 | 1 | 0 | 2 |
| Número relativo de novos produtos   | 3 | 1 | 0 | 2 |
| Assistência técnica na venda  | 2 | 2 | 2 | 0 |
| Complexidade do produto   | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Serviços pós-venda  | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Venda pessoal   | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Amplitude relativa da linha de produtos   | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Conhecimento dos clientes, canais ou ocasiões de compra mais rentáveis            | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Desenvolvimento de produtos inovadores diferenciados                              | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Despesas com propaganda relativas   | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Diferenciação do composto de marketing  | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Refinamento dos produtos atuais   | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Vendedor partilha informação de concorrentes                                      | 2 | 2 | 0 | 2 |

| <b>DIMENSÕES COMPETITIVAS – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b>                             |             |             |            |             |
|--|-------------|-------------|------------|-------------|
| Nível de participação do cliente no desenho do produto                                     | 2           | 1           | 3          | 0           |
| Minimização de custos de marketing   | 2           | 1           | 2          | 1           |
| Comercialização de produtos de forma global  | 2           | 1           | 1          | 2           |
| Política de devolução  | 0           | 3           | 2          | 1           |
| <b>Produção</b>  | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Produtividade dos empregados   | 5           | 1           | 0          | 0           |
| Qualidade da equipe de gerência e produção   | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Despesas de produção   | 4           | 1           | 1          | 0           |
| Percentual de pedidos em atraso  | 3           | 2           | 1          | 0           |
| Grau de alavancagem operacional  | 4           | 0           | 1          | 1           |
| Nível de produção  | 4           | 0           | 1          | 1           |
| Custo de desenvolvimento do produto final  | 3           | 1           | 1          | 1           |
| Economias de escala  | 3           | 1           | 1          | 1           |
| Investimentos em produção  | 3           | 1           | 1          | 1           |
| Componente de insumo customizado   | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Controle de qualidade do produto   | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Desenvolvimento de processos inovadores  | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Eficiência operacional   | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Política de compras  | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Nível de utilização da capacidade instalada  | 0           | 4           | 1          | 1           |
| Idade das plantas e dos equipamentos   | 2           | 1           | 2          | 1           |
| Acesso a insumos de baixo custo  | 2           | 1           | 1          | 2           |
| Flexibilidade da linha de produção   | 2           | 1           | 1          | 2           |
| Fontes globais de materiais  | 2           | 1           | 1          | 2           |
| Gestão da qualidade total  | 2           | 1           | 1          | 2           |
| Processos de produção especializados   | 2           | 1           | 1          | 2           |
| Tamanho das instalações  | 2           | 1           | 1          | 2           |
| <b>Recursos Humanos</b>  | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Código de conduta  | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Comunicação informal de times de trabalho  | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Necessidade de treinamento   | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Programas de treinamento e educação para desenvolvimento dos empregados                    | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Capacidade do empregado de detectar erros  | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Comunicação formal   | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Clima organizacional   | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Cultura organizacional   | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Exigência de teste de seleção  | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Experiência da mão-de-obra   | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Interação dos empregados com os clientes para melhoria do nível dos serviços               | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Valor agregado por empregado   | 0           | 6           | 0          | 0           |
| Nível de treinamento   | 3           | 2           | 0          | 1           |
| Rotação de empregados  | 3           | 2           | 0          | 1           |
| Capacidade da equipe de desenvolvimento  | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Contratação de pessoal altamente qualificado   | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Gestão de equipes de trabalho  | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Incentivos em pagamentos contingentes  | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Informações compartilhadas entre funções   | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Mensuração e localização de conhecimento e habilidades individuais ao longo da organização | 2           | 3           | 0          | 1           |

| <b>DIMENSÕES COMPETITIVAS – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b>   |             |             |            |             |
|--|-------------|-------------|------------|-------------|
| Qualificação na tarefa   | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Nível de rigor na contratação dos empregados   | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Política de recompensas  | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Tamanho do time responsável pela decisão estratégica   | 1           | 4           | 0          | 1           |
| Porcentagem de empregados sindicalizados   | 3           | 1           | 2          | 0           |
| Gestão de uma estrutura organizacional descentralizada para encorajar responsabilidade individual e dar poder de decisão | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Complexidade social  | 2           | 2           | 0          | 2           |
| Empregados como geradores de inteligência informal sobre os clientes, concorrentes e indústria                           | 2           | 2           | 0          | 2           |
| Política relativa de recompensas   | 2           | 2           | 0          | 2           |
| Skills especializados  | 0           | 4           | 0          | 2           |
| Valor bruto dos ativos fixos por empregado   | 0           | 4           | 0          | 2           |
| Fontes globais de mão-de-obra  | 2           | 1           | 1          | 2           |
| <b>Tecnologia</b>  | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Conhecimento para desenvolver e manter links de comunicação com os clientes baseados na informática                      | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Desenvolvimento de novos produtos  | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Liderança tecnológica  | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Capacidade interna de processamento de informação para o desenvolvimento de um novo negócio                              | 3           | 2           | 0          | 1           |
| Coleta de informação informal sobre a indústria por meio do cliente  | 3           | 2           | 0          | 1           |
| Influência dos avanços tecnológicos externos sobre os planos da unidade de negócios                                      | 2           | 3           | 1          | 0           |
| Alocação anual de quantia significativa para investimento em hardware e software   | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Aquisição da firma desenvolvimentista como controle do desenvolvimento de nova tecnologia                                | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Capacidade de geração de soluções personalizadas, caso necessário  | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Conhecimento em inovações tecnológicas de informática  | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Coordenação e velocidade da comunicação interna para disseminação de inteligência sobre o mercado                        | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Entendimento e gestão dos investimentos em tecnologia  | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Existência de procedimentos de pesquisa para coletar informação sobre o cliente a partir de fontes on-line               | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Geração de novos negócios a partir da venda de informações geradas pelo negócio  | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Inserção da TI no produto  | 1           | 4           | 1          | 0           |
| Utilização da TI para agregar mais informações com o produto   | 1           | 4           | 0          | 1           |
| Capacidade dos recursos e competências de responderem às ameaças e oportunidades ambientais                              | 0           | 5           | 0          | 1           |
| Complexidade da TI no segmento de negócios   | 0           | 5           | 0          | 1           |
| Desvantagem de custo por não possuir determinado   | 0           | 5           | 0          | 1           |

| <b>DIMENSÕES COMPETITIVAS – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b>  |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| recurso   |   |   |   |   |
| Competição no fornecimento da tecnologia necessária   | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Manutenção de acordo tácito sobre tecnologia  | 2 | 2 | 1 | 1 |
| P&d em relação a vendas   | 2 | 2 | 1 | 1 |
| P&d para produção   | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Controle da taxa de desenvolvimento em tecnologia por meio de P&d interno                             | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Controle da taxa de desenvolvimento em tecnologia por meio de sua compra                              | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Desenvolvimento de P&d interno como forma de mudança incremental de tecnologia                        | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Mudança no P&d do processo  | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Mudança no P&d do produto   | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Número de empregados em P&d   | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Sistemas como geradores de inteligência formal sobre a indústria                                      | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Sistemas como geradores de inteligência formal sobre os clientes                                      | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Utilização da TI para alterar a estrutura do setor  | 1 | 3 | 1 | 1 |
| Utilização da TI para entender novos segmentos  | 1 | 3 | 0 | 2 |
| Desvantagem de custo pelo desenvolvimento de recurso não existente                                    | 0 | 4 | 1 | 1 |
| Utilização elevada da TI no produto   | 0 | 4 | 1 | 1 |
| Sistemas como geradores de inteligência formal sobre os concorrentes                                  | 0 | 4 | 0 | 2 |
| Utilização da TI para estreitar o escopo  | 0 | 4 | 0 | 2 |
| Utilização da TI para explorar os inter-relacionamentos com outros setores                            | 0 | 4 | 0 | 2 |
| Utilização da TI para viabilizar a produção de novos itens relacionados com os produtos da seguradora | 0 | 4 | 0 | 2 |
| Utilização elevada da TI na cadeia de valores   | 0 | 4 | 0 | 2 |
| Manutenção do segredo sobre nova tecnologia dentro da firma   | 2 | 1 | 2 | 1 |
| Mudança no número relativo de novos produtos  | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Aquisição de uma massa de patentes para dificultar o caminho dos concorrentes futuros                 | 0 | 3 | 2 | 1 |
| Disseminar informações negativas sobre a nova tecnologia para atrapalhar seu uso                      | 0 | 3 | 2 | 1 |
| Patentes de processos   | 0 | 1 | 4 | 1 |
| Patentes de produtos  | 0 | 1 | 4 | 1 |
| Número de patentes  | 0 | 0 | 5 | 1 |

Quadro 3.3: Consolidação das escolhas das dimensões competitivas pelos especialistas

As dimensões competitivas eleitas para análise e possível inclusão no questionário estruturado da pesquisa de campo estão listadas no Quadro 3.4 a seguir e são as que receberem pontuação máxima no somatório das colunas 1 e 2 e pontuação maior ou igual a 3 na coluna 1, num total de 19 dimensões. Elas

contemplam estudos que variam de 1980 a 2003, dentre eles alguns que optaram por privilegiar a visão em recursos organizacionais.

| DIMENSÃO   | AUTOR                         |
|--|-------------------------------|
| Controle pelo dono como forma de maior eficiência  | Durand e Vargas (2003)        |
| Resposta rápida a clientes   | King e Zeithalm (2003)        |
| Programas de treinamento e educação para desenvolvimento dos empregados                                |                               |
| Conhecimento para desenvolver e manter ligações de comunicação com os clientes baseados na informática | Tippins e Sohi (2003)         |
| Código de conduta  | Schnaterlly (2003)            |
| Comunicação informal de times de trabalho  |                               |
| Comprometimento acreditável (atingível)  | Miller (2002)                 |
| Conhecimento dos produtos ou serviços mais rentáveis   | Porter (1999)                 |
| Projeções de crescimento do mercado  | Kotha e Vadlamani (1995)      |
| Necessidade de treinamento   |                               |
| Produtividade dos empregados   | Venkatraman e Prescott (1990) |
| Conhecimento do negócio  | Aaker (1989)                  |
| Poder da matriz  |                               |
| Parcela de mercado   |                               |
| Capacidade financeira  | Bamberger (1989)              |
| Saúde financeira de longo prazo  | Segev (1989)                  |
| Imagem da seguradora   | Kim e Lim (1988)              |
| Condições de pagamento   | Cook (1983)                   |
| Gestão financeira  | Snow e Hrebiniak (1980)       |

Quadro 3.4: Dimensões competitivas candidatas à inclusão no modelo de medidas

Como o universo de seguradoras operando no Brasil é de aproximadamente 130 companhias e a amostra de seguradoras que divulgaram resultado contábil no período estipulado para a pesquisa contém menos de 100 casos, torna-se necessária a redução do número de dimensões a serem inseridas no modelo. O critério adotado foi o de agregar as dimensões que possuem significados aproximados, o que permitiu que se chegasse a dez variáveis observáveis para emprego no modelo de medidas, conforme Quadro 3.5 abaixo.

| DIMENSÃO ORIGINAL                                    | VARIÁVEL UNIFICADA                          | SIGLA  |
|--|---|--------|
| Imagem da seguradora                                 | Imagem                                      | IMAGEM |
| Capacidade financeira                                | Gestão financeira                           | GESFIN |
| Saúde financeira de longo prazo                      |   |        |
| Gestão financeira                                    |   |        |
| Poder da matriz                                      |   |        |
| Condições de pagamento                               | Condições de pagamento                      | CONPAG |
| Conhecimento dos produtos ou serviços mais rentáveis | Somente produtos ou serviços mais rentáveis | PROREN |
| Conhecimento do negócio                              |   |        |
| Resposta rápida a clientes                           | Resposta rápida a clientes                  | RESPOS |

| DIMENSÃO ORIGINAL  | VARIÁVEL UNIFICADA  | SIGLA  |
|--|---|--------|
| Controle pelo dono como forma de maior eficiência  |   |        |
| Produtividade dos empregados   | Produtividade dos empregados  | PRODTV |
| Conhecimento para desenvolver e manter ligações de comunicação com os clientes baseados na informática | Tecnologia de informação  | TECINF |
| Projeções de crescimento de mercado  |   |        |
| Parcela de mercado   |   |        |
| Código de conduta  | Código de conduta   | CONDUT |
| Comprometimento acreditável  |   |        |
| Comunicação informal de times de trabalho  | Comunicação informal de times de trabalho                               | COMTIM |
| Necessidade de treinamento   | Programas de treinamento e educação para desenvolvimento dos empregados | TREINA |
| Programas de treinamento e educação para desenvolvimento dos empregados                                |   |        |

Quadro 3.5: Variáveis de estratégias competitivas do modelo de medidas

### 3.2 Dimensões de estratégias colaborativas

A inclusão das estratégias colaborativas é o ponto focal do modelo teórico. A razão está na novidade do tema, que só passou a ser estudado sistematicamente a partir dos anos 90, já que, até 1988, por exemplo, apenas dois artigos sobre estratégias cooperativas haviam sido publicados no *Strategic Management Journal* (Nielsen, 1988). Portanto, os resultados das pesquisas sobre o assunto ainda se mostram desestruturados e com pouca conexão entre si.

Especificamente quanto às dimensões empregadas, a disparidade se explica na própria diversidade das direções adotadas pelas pesquisas. Por exemplo, Vyas *et al* (1995), recomendavam um modelo para análise de alianças bem-sucedidas, enquanto Barney (1996) e Contractor e Lorange (1988; in Doh, 2000) exploravam os motivos pelos quais as empresas colaboram, sem que qualquer deles, contudo, especificasse de que modo implementar.

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 estão preocupados em 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.

A relação com as dimensões de estratégias colaborativas retiradas da literatura, contida no Quadro 3.6, abaixo, tenta mostrar essa disparidade, mesmo que em formato resumido. Logo, não será difícil observar que os diversos estudos empíricos nela contidos se preocuparam com aspectos diferentes da colaboração, o que, aliás, demandou bastante trabalho de reorganização prévia para entrega ao escrutínio dos especialistas.

Alguns partem das razões para colaborar e de quando fazê-lo; outros se interessam pelos resultados da relação para o desempenho das firmas; aqueles interessados em medir desempenho organizacional, se preocupam com a qualidade e duração da relação; há, ainda, os que tratam a relação como uma entidade à parte das firmas e se propõem a medir o desempenho da relação.

| DIMENSÃO  | AUTOR                 | OBJETIVO DO ESTUDO  |
|---|-----------------------|---|
| Aumento das barreiras de entrada<br>Aumento das barreiras de mobilidade | Caves e Porter (1977) | Barreiras de mobilidade como formadoras e protetoras de grupos estratégicos |

| DIMENSÃO   | AUTOR                   | OBJETIVO DO ESTUDO  |
|--|-------------------------|---|
| Acordo<br>Associação de comércio<br>Associação de profissionais<br>Cartel<br>Conluio<br>Contrato<br>Gestão interligada<br><i>Joint venture</i><br>Liderança informal<br>Rede de organizações com estruturas institucionais regradas  | Astley & Fombrun (1983) | Abordagem ecológica humana da análise interorganizacional como forma de enfatizar a importância de formas coletivas e pró-ativas de adaptação organizacional ao ambiente    |
| Associações de comércio<br>Associações de profissionais<br>Conluio<br>Contratos<br>Cooptação<br>Diretorias interligadas<br>Fusões<br><i>Joint venture</i><br>Liderança da indústria  | Bresser e Harl (1986)   | Modelo integrando as várias conseqüências da adoção de estratégias coletivas e sua relação dialética com as estratégias competitivas  |
| Canais de distribuição e franquia<br>Cartéis<br>Decisões de compra ou leasing<br>Diretorias interligadas<br>Diversificação<br>Fontes unificadas ou separadas<br>Integração vertical<br>Internacionalização<br><i>Joint venture</i> , fusões e aquisições<br>Patente e licenciamento da marca<br>Posicionamento da firma e de seu produto<br>Transações entre as divisões de uma firma<br>Troca e negócios recíprocos | Thorelli (1986)         | Questões estratégicas que podem ser resolvidas por meio de redes de negócios em substituição ao mercado. Trabalho complementar ao de Williamson (1975)                      |
| Base econômica<br>Confiança<br>Expertise<br>Legitimidade<br>Tecnologia   |                         |   |
| Entrada<br>Posicionamento<br>Reposicionamento<br>Saída   |                         |   |
| Licenciamento qualificado de tecnologia em mercado limitado para controlar seu uso nesse mercado<br>Pool de partilha de patente-chave para impedir o desenvolvimento de tecnologia fora do grupo   | Dunford (1987)          | Controle da tecnologia como forma de controlar a dependência de recursos externos   |
| Acordos informais<br>Comitês<br>Contratos formais<br><i>Joint venture</i><br>Lobby coletivo para influenciar o governo e políticos   | Fombrun e Zajac (1987)  | Explicação da estratificação da indústria por meio da associação de postura ambiental com parâmetros estruturais, nos níveis da unidade de negócios, corporativo e coletivo |
| Acordos formais  | Bresser                 | Análise da relação  |

| DIMENSÃO  | AUTOR                     | OBJETIVO DO ESTUDO  |
|---|---------------------------|---|
| Associações de comércio<br>Conluio<br>Diretorias interligadas<br>Legislação regulatória<br>Liderança da indústria   | (1988)                    | entre estratégias competitivas e coletivas à luz de conflitos potenciais decorrentes da necessidade de dividir e conciliar informação estratégica |
| Colaboração contingencial, para situações específicas, à medida que forem ocorrendo<br>Divisão das tarefas para elevar a especialização e eficiência das operações<br>Pool para evitar a duplicação, reduzir a redundância ou gerar economia de escala<br>Redução ou eliminação do ataque mútuo para aumento do bem-estar dos parceiros   | Nielsen (1988)            | Proposta de taxonomia de estratégias colaborativas associadas à teoria dos jogos e a ciclos de vida ambientais                                    |
| Entrada em novos mercados que demandam várias tecnologias<br>Firma estrangeira em busca de conhecimento do mercado local<br>Firma estrangeira em busca de proximidade com o cliente local<br>Firma estrangeira em busca de se estabelecer no mercado local<br>Firma estrangeira em busca de tecnologia do produto local<br>Firma local em busca de ampliar sua rede de vendas<br>Firma local em busca de atualização tecnológica<br>Firma local em busca de expansão do capital<br>Firma local em busca de relacionamento fornecedor-comprador importante | Tyebjee (1988)            | Formas de parcerias das empresas japonesas com as americanas para ingresso no mercado americano   |
| Acordos de troca de tecnologia<br>Acordos para direito de uso de tecnologia ou produtos<br>Acordos para direito de uso do marketing<br>Aquisições colaborativas do suprimento necessário<br>Contratos exclusivos de pesquisa para direitos de licença de novos inventos em troca de fundos para pesquisa<br>Contratos não-exclusivos de pesquisa para acesso rápido a tecnologias avançadas   | Roberts e Mizouchi (1989) | Ver a lista toda  |
| P&d conjunto privilegia a adoção de <i>joint ventures</i> em detrimento dos contratos cooperativos<br>P&d intensivo privilegia a adoção de contratos cooperativos em detrimento das <i>joint ventures</i><br>O tamanho da empresa mãe interage com os fatores de P&d mas não na escolha da forma de aliança   | Osborn e Baughn (1990)    | Fatores que subsidiam a escolha da estrutura de governança das cooperações multinacionais   |
| Internalização de habilidades baseadas em competências<br>Internalização de habilidades baseadas em produtos<br>Aprendizado como aquisição de poder de  | Hamel (1991)              | Alianças como oportunidade de aprendizado para competição com e sem a aliança   |

| DIMENSÃO   | AUTOR                       | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|--|-----------------------------|--|
| barganha na aliança<br>Concentração de recursos<br>Substituição de recursos<br>Desenvolvimento de novas competências centrais  |                             |  |
| Consórcios para partilha dos riscos e redução de custos<br><i>Joint venture</i> para aprendizado funcional entre parceiros<br><i>Joint venture</i> para partilha na adição de valor ao negócio<br><i>Joint venture</i> para partilha na adição de valor ao produto<br>Licenciamento para acesso a novas tecnologias<br>Licenciamento para entrada em novos mercados geográficos  | Lei e Slocum (1991)         | Implicações gerenciais para o desenho e implementação de alianças estratégicas e os recursos humanos associados a cada uma delas |
| Produção e geração contínuas de bem estar<br>Produção e transferência contínuas dos direitos de propriedade<br>Produção e transferência ocasionais dos direitos de propriedade<br>Transferência única dos direitos de propriedade  | Ring e Van de Ven (1992)    | Proposta de relação entre o risco do negócio e confiança entre as partes e a escolha dos mecanismos de governança                |
| Tamanho da firma em relação à média dos tamanhos<br>Número de alianças com os concorrentes<br>Número de concorrentes ligados à firma   | Burgers <i>et al</i> (1993) | Redução das incertezas da demanda e do ambiente como razões para a formação de alianças horizontais                              |
| Compatibilidade dos estilos dos gestores<br>Custo de desenvolvimento esperado<br>Disponibilidade de informação relativa ao parceiro<br>Exposição crescente a mercados relacionados<br>Fase do ciclo de vida<br>História de colaboração do parceiro<br>Importância da tecnologia para a estratégia<br>Investimentos em ativos específicos<br>Potencial para decrescer o desenvolvimento de risco  | Tyler e Steensma (1995)     | Informações econômicas e gerenciais utilizadas pelos executivos para avaliação das oportunidades de colaboração tecnológica      |
| Aceleração da introdução de novos produtos no mercado<br>Acesso a experiências<br>Acesso a fundos<br>Acesso a instalações<br>Acesso a matérias-primas<br>Acesso a mercados internacionais<br>Acesso a novas tecnologias<br>Acesso a novos mercados<br>Aumento da eficiência<br>Diversificação<br>Exploração da imagem<br>Melhoria do desenvolvimento de produto<br>Partilha do risco com ações judiciais<br>Partilha do risco com os custos com P&d<br>Partilha do risco de falha de produto<br>Proteção da fatia de mercado | Vyas <i>et al</i> (1995)    | Proposta de estruturas englobando as dimensões e os critérios de aplicação de alianças estratégicas                              |

| DIMENSÃO   | AUTOR                              | OBJETIVO DO ESTUDO  |
|--|------------------------------------|---|
| <p>Redução de duplicidades</p> <p>Redução do risco estratégico com de novas tecnologias</p> <p>Redução dos custos</p>  |                                    |   |
| <p>Análise estratégica</p> <p>Configuração da relação</p> <p>Implementação da aliança</p> <p>Produtos</p> <p>Seleção do parceiro</p>   | <p>Doz &amp; Hamel (1998)</p>      | <p>Criação de alianças estratégicas como fomento à globalização ou geração de ambiente de inovação</p>  |
| <p>Aplicação de governança efetiva para geração de recursos financeiros e intangíveis</p> <p>Dotação de recursos complementares para desenvolvimento de tecnologia</p> <p>Geração de ambigüidade causal como proteção aos direitos de propriedade</p> <p>Geração de barreiras à imitação</p> <p>Indivisibilidade dos recursos como forma de gerar interconexão entre os ativos</p> <p>Interconexão entre as percentagens do ativo inter-organizacional para redução das deseconomias por compressão de tempo</p> <p>Investimentos específicos na relação para redução da escassez de recursos materiais</p> <p>Partilha de conhecimento para geração de know-how e talento gerencial</p> | <p>Dyer e Singh (1998)</p>         | <p>Identificação de fontes potenciais de vantagem competitiva por meio do relacionamento entre duas ou mais empresas, em substituição à firma única como unidade de análise</p> |
| <p>Área geográfica da aliança</p> <p>Ativos fixos envolvidos pela aliança</p> <p>Categoria de produtos da aliança</p> <p>Marcas envolvidas pela aliança</p> <p>Segmentos de clientes da aliança</p> <p>Sobreposição de aprendizado da aliança</p> <p>Tecnologia envolvida pela aliança</p>   | <p>Khanna (1998)</p>               | <p>Influência do escopo da aliança sobre os benefícios para seus participantes</p>  |
| <p>Exploração como objetivo de aprendizado</p>   | <p>Koza e Lewin (1998)</p>         | <p>Exploração e exploração como objetivos de uma aliança</p>  |
| <p>Postura colaborativa</p> <p>Postura competitiva</p> <p>Postura de acomodação</p> <p>Postura de comprometimento</p> <p>Postura de evitação</p>   | <p>Larsson <i>et al</i> (1998)</p> | <p>Tipologia sobre o desenvolvimento e a partilha do aprendizado conjunto em alianças</p>   |
| <p>Alianças com envolvimento de ativos para mudança abrangente de tecnologia</p> <p>Alianças sem envolvimento de ativos para mudança tecnológica complementar</p>  | <p>Nagarajan e Mitchell (1998)</p> | <p>Relação entre as formas de aquisição de tecnologia e os tipos de mudança tecnológica</p>   |
| <p>Aquisição de conhecimento específico sobre conexões políticas</p> <p>Aquisição de conhecimento específico sobre experiência regulatória</p> <p>Aquisição de conhecimento específico sobre o mercado</p> <p>Aumento da possibilidade de sucesso em outras privatizações</p> <p>Geração de vantagem competitiva após a privatização</p> <p>Reforço dos benefícios da privatização</p>   | <p>Doh (2000)</p>                  | <p>Efeitos da vantagem do pioneirismo sobre o sucesso dos novos entrantes em novo mercado gerado pela desregulamentação</p>   |

| DIMENSÃO   | AUTOR                    | OBJETIVO DO ESTUDO  |
|--|--------------------------|---|
| Desenvolvimento conjunto de duas ou mais empresas<br>Licenciamento para uso de tecnologia  | Steensma e Corley (2000) | Forma de parceria e sua influência sobre os resultados do desenvolvimento de tecnologia                   |
| Capacidade tecnológica dos parceiros<br>Nível de inovação tecnológica<br>Tamanho das receitas dos parceiros<br>Volume de vendas combinado  | Stuart (2000)            | Relação entre os atributos dos parceiros de alta tecnologia e a taxa de inovação e crescimento das vendas |
| Aprendizado de novas competências com os parceiros<br>Economia de escala em distribuição<br>Economia de escala em pesquisa e desenvolvimento<br>Economia de escala em produção<br>Facilitação do surgimento de conluio tácito<br>Gerenciamento do risco<br>Partilha dos custos em novos investimentos<br>Redução de custos de saída de uma indústria<br>Redução dos custos de entrada em nova indústria<br>Redução dos custos de entrada em novo segmento<br>Redução dos custos de entrada em novos mercados<br>Redução dos custos de saída de um segmento | Barney (2001)            | Fontes de economia de escopo que podem motivar a formação de alianças estratégicas                        |
| Acesso a fatores de produção de baixo custo<br>Acesso a novos clientes para os produtos e serviços atuais<br>Administração do risco corporativo<br>Alavancagem das competências atuais de novas formas<br>Desenvolvimento de novas competências centrais   | Barney (2001)            | Fontes geradoras de economias de escopo em mercado internacionais   |
| Alcance dos objetivos principais da empresa pela aliança<br>Aprendizado de algumas habilidades ou competências críticas com os parceiros da aliança<br>Avaliação da aliança em satisfatória, bem sucedida, insatisfatória ou falhou<br>Existência de relacionamento forte e harmonioso entre os parceiros<br>Melhoria da posição competitiva da empresa por causa da aliança   | Kale <i>et al</i> (2002) | Identificação dos fatores que influenciam o sucesso de uma aliança  |
| Diversidade do país<br>Diversidade tecnológica<br>Ligações repetidas<br>Número de parceiros<br>Número de relações da empresa   | Koka e Prescott (2002)   | Avaliação do volume, diversidade e riqueza de informação que os parceiros podem usufruir em alianças      |
| Adaptabilidade a contingências<br>Ativo do parceiro<br>Congruência de objetivos<br>Cooperação prévia em objetivos estratégicos<br>Cooperação prévia na distribuição e execução   | Luo (2002)               | Complementaridade entre contrato e cooperação como forma de elevar o desempenho da                        |

| DIMENSÃO   | AUTOR                      | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|--|----------------------------|--|
| da autoridade<br>Cooperação prévia nas regras gerenciais<br>Cooperação prévia nos domínios funcionais<br>Crescimento da indústria<br>Distância cultural<br>Duração das operações<br>Duração esperada do contrato<br>Nível de especificidade dos termos do contrato<br>Tamanho do investimento  |                            | aliança  |
| Economia de custos<br>Influência sobre a política governamental<br>Transferência de tecnologias específicas  | Miller (2002)              | Entender o porquê de as organizações religiosas serem longevas a despeito de existirem em uma indústria não atrativa   |
| Comunicação aberta<br>Confiança<br>Conteúdo jurídico do contrato<br>Cooperação<br>Dependência<br>Longevidade da relação<br>Nível de custos para localizar, qualificar, treinar, investir, testar e desenvolver nova força de vendas<br>Nível em que as pessoas adquirem informações específicas para desempenhar suas funções<br>Nível em que as pessoas adquirem informações para desenvolvem uma atividade específica da empresa<br>Personalização do contrato<br>Troca de informação<br>Velocidade com que mudam as habilidades e a configuração de hardware e software da tarefa | Poppo e Zenger (2002)      | Ajuste entre contrato formal e governança relacional como forma de gerar flexibilidade, partilhar informações e elevar o comprometimento. Conseqüências sobre a redução dos custos para atenuar os riscos de uma troca |
| Alterações contratuais da aliança<br>Alterações no comitê de gestores da aliança<br>Alterações nos mecanismos de monitoramento da aliança<br>Características da aliança quanto a seu escopo<br>Características da aliança quanto à sua divisão de trabalho<br>Características da aliança quanto à sua relevância<br>Experiência anterior com colaborações<br>Experiência anterior com os mesmos parceiros<br>Experiência com colaborações em tecnologia  | Reuer <i>et al</i> (2002)  | Fatores que determinam a ocorrência de adaptações na forma de governança de alianças   |
| Contribuição da matriz com canais locais<br>Contribuição da matriz com mão de obra<br>Contribuição da matriz com marcas locais<br>Contribuição estratégica da matriz com licenças e patentes.<br>Contribuição estratégica da matriz com pessoal gerencial<br>Contribuição estratégica da matriz com pessoal técnico<br>Contribuição operacional da matriz com procedimentos  | Robins <i>et al</i> (2002) | Influência do tipo de dependência da filial estrangeira em relação à matriz e ao país hospedeiro sobre o desempenho estratégico da parceria  |

| DIMENSÃO  | AUTOR                       | OBJETIVO DO ESTUDO  |
|---|-----------------------------|---|
| Contribuição operacional da matriz com recursos materiais   |                             |   |
| Acordo de licença para acesso à tecnologia<br>Contrato para serviços de pesquisa<br>Fundo de pesquisa administrado por parceria limitada<br>Pagamentos de royalties para acesso à tecnologia<br>Parcerias com universidades<br>Parcerias com organizações de pesquisa sem fim lucrativo       | Nicholls-Nixon e Woo (2003) | Aquisição, desenvolvimento interno e alianças em P&d e a relação destas com o número de patentes e a geração de novos produtos      |
| P&d em associação com as firmas da indústria para melhoria dos produtos e processos   | Davies e Walters (2004)     | Padrões emergentes de ambiente e suas ligações com as escolhas estratégicas e com o desempenho de firmas numa economia em transição |
| Idade da firma<br>Número de produtos em desenvolvimento<br>Número de produtos lançados no mercado<br>Quantidade de empregados<br>Quantidade de patentes registradas<br>Quantidade de segmentos em que a firma atua<br>Relação entre alianças com envolvimento de ativos e o total de alianças | Rothaermel e Deeds (2004)   | Impacto das alianças para exploração de tecnologia e de mercado sobre o sucesso no desenvolvimento de novos produtos                |

Quadro 3.6: Dimensões de estratégias colaborativas retiradas da literatura

Seguindo o mesmo critério adotado para as dimensões competitivas, e após reorganizar-se a apresentação das dimensões colaborativas a partir das razões para se colaborar, pediu-se que cada especialista assinalasse sua opção nas colunas 1 a 4, de acordo com as mesmas quatro situações anteriormente apresentadas (p.84). Para essa finalidade específica, 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. O resultado consolidado está listado no Quadro 3.7 abaixo.

| DIMENSÕES COLABORATIVAS – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS              |      |      |     |      |
|---|------|------|-----|------|
| Aprendizado   | 1    | 2    | 3   | 4    |
|   | S-MO | S-NS | NÃO | NSEI |
| Aquisição de conhecimento específico sobre experiência regulatória    | 2    | 4    | 0   | 0    |
| Aquisição de conhecimento específico sobre o mercado                  | 2    | 3    | 1   | 0    |
| Partilha de conhecimento para geração de know-how e talento gerencial | 2    | 3    | 1   | 0    |
| Aprendizado de novas competências com os parceiros                    | 2    | 3    | 0   | 1    |
| Aquisição de conhecimento específico sobre conexões políticas         | 2    | 2    | 2   | 0    |

| <b>DIMENSÕES COLABORATIVAS – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b>                              |             |             |            |             |
|--|-------------|-------------|------------|-------------|
| Aprendizado funcional entre parceiros  | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Desenvolvimento de novas competências centrais   | 2           | 2           | 0          | 2           |
| Internalização de habilidades baseadas em competências                                       | 2           | 2           | 0          | 2           |
| Colaboração contingencial, para situações específicas, à medida que forem ocorrendo          | 1           | 3           | 0          | 2           |
| Alavancagem das competências atuais de novas formas  | 0           | 4           | 0          | 2           |
| <b>Tecnologia</b>  |             |             |            |             |
| Parcerias com organizações de pesquisa sem fim lucrativo                                     | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Parcerias com universidades  | 3           | 2           | 1          | 0           |
| Pagamentos de royalties para acesso à tecnologia   | 3           | 0           | 2          | 1           |
| Acordos para direito de uso de produtos  | 2           | 1           | 2          | 1           |
| Contrato para serviços de pesquisa   | 2           | 1           | 2          | 1           |
| Licenciamento para acesso a novas tecnologias  | 2           | 1           | 2          | 1           |
| Licenciamento para uso de tecnologia   | 2           | 1           | 2          | 1           |
| Transferência de tecnologias específicas   | 2           | 1           | 2          | 1           |
| Acordos de troca de tecnologia   | 2           | 1           | 1          | 2           |
| Exploração conjunta para lançamento de novos produtos no mercado                             | 2           | 0           | 4          | 0           |
| Pool de partilha de patente-chave para impedir o desenvolvimento de tecnologia fora do grupo | 2           | 0           | 4          | 0           |
| Contratos para direitos de licença de novos inventos em troca de fundos para pesquisa        | 2           | 0           | 3          | 1           |
| Exploração conjunta de novas tecnologias para desenvolvimento de novos produtos              | 2           | 0           | 3          | 1           |
| Alianças para mudança abrangente de tecnologia   | 2           | 0           | 2          | 2           |
| Alianças para mudança tecnológica complementar   | 2           | 0           | 2          | 2           |
| Fundo de pesquisa administrado por parceria limitada   | 1           | 1           | 3          | 1           |
| Geração de barreiras à imitação  | 0           | 2           | 4          | 0           |
| Transferência dos direitos de propriedade  | 0           | 2           | 3          | 1           |
| <b>Negócio</b>   |             |             |            |             |
| Administração do risco corporativo   | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Facilitação do surgimento de conluio tácito  | 3           | 2           | 1          | 0           |
| Partilha do risco com ações judiciais  | 0           | 5           | 1          | 0           |
| Partilha do risco de falha de produto  | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Redução ou eliminação do ataque mútuo para aumento do bem-estar dos parceiros                | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Influência sobre a política governamental  | 1           | 3           | 0          | 2           |
| Expansão do capital  | 3           | 0           | 2          | 1           |
| Partilha na adição de valor ao negócio   | 2           | 1           | 1          | 2           |
| <b>Operação</b>  |             |             |            |             |
| Parcerias com bancos   | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Parcerias com corretores   | 4           | 2           | 0          | 0           |
| Parcerias com fornecedores   | 4           | 2           | 0          | 0           |
| Parcerias com os clientes  | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Economia de escala em distribuição   | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Divisão das tarefas para elevar a especialização e eficiência das operações                  | 3           | 1           | 2          | 0           |
| Associação com as seguradoras da indústria para melhoria dos processos                       | 3           | 1           | 1          | 1           |
| Associação com as seguradoras da indústria para melhoria dos processos                       | 2           | 2           | 1          | 1           |

| <b>DIMENSÕES COLABORATIVAS – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b>                  |             |             |            |             |
|--|-------------|-------------|------------|-------------|
| Economia de escala em produção   | 3           | 0           | 3          | 0           |
| Pool para evitar a duplicação, reduzir a redundância ou gerar economia de escala | 3           | 0           | 3          | 0           |
| Redução de custos  | 2           | 1           | 3          | 0           |
| Partilha dos custos em novos investimentos                                       | 2           | 1           | 2          | 1           |
| Indivisibilidade dos recursos como forma de gerar interconexão entre os ativos   | 0           | 2           | 2          | 2           |
| <b>Recursos</b>  | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Contribuição com pessoal gerencial   | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Contribuição com pessoal técnico   | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Contribuição com procedimentos   | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Contribuição com recursos materiais  | 2           | 1           | 2          | 1           |
| Concentração de recursos   | 2           | 0           | 2          | 2           |
| Substituição de recursos   | 2           | 0           | 2          | 2           |
| Acesso a fatores de produção de baixo custo                                      | 1           | 1           | 2          | 2           |

Quadro 3.7: Consolidação das escolhas das dimensões colaborativas pelos especialistas

As dimensões colaborativas eleitas para análise e possível inclusão no questionário estruturado da pesquisa de campo estão listadas no Quadro 3.8 a seguir e são as que receberem pontuação maior ou igual a cinco no somatório das colunas 1 e 2, num total de doze dimensões. Elas contemplam estudos que variam de 2000 a 2004, consistente com a recentidade do tema.

| <b>DIMENSÃO</b>   | <b>AUTOR</b>                                      |
|---|---|
| Parcerias com organizações de pesquisa sem fim lucrativo              | Davies e Walters (2004),<br>Nicholls-Nixon (2003) |
| Parcerias com universidades   |   |
| Aprendizado de novas competências com os parceiros                    | Barney (2001)                                     |
| Parcerias com os clientes   | Davies e Walters (2004)                           |
| Partilha de conhecimento para geração de know-how e talento gerencial |   |
| Administração do risco corporativo                                    | Barney (2001)                                     |
| Facilitação do surgimento de conluio tácito                           |   |
| Parcerias com bancos  |   |
| Parcerias com corretores  |   |
| Parcerias com fornecedores  | Doh (2000)  |
| Aquisição de conhecimento específico sobre experiência regulatória    |   |
| Aquisição de conhecimento específico sobre o mercado                  |   |

Quadro 3.8: Dimensões colaborativas candidatas à inclusão no modelo de medidas

Pelas mesmas razões e da mesma forma que se reduziu o número de dimensões competitivas, as dimensões colaborativas foram agregadas, chegando-se a sete variáveis observáveis para emprego no modelo de medidas, conforme Quadro 3.9 abaixo.

| DIMENSÃO ORIGINAL   | VARIÁVEL UNIFICADA  | SIGLA  |
|---|---|--------|
| Parcerias com organizações de pesquisa sem fim lucrativo              | Desenvolvimento de novas tecnologias de produtos ou processos em colaboração com universidades ou organizações de pesquisa sem fim lucrativo. | TECNOL |
| Parcerias com universidades   |   |        |
| Aprendizado de novas competências com os parceiros                    | Desenvolvimento de conhecimento para geração de know-how, talento gerencial ou de novas competências em colaboração com outras seguradoras.   | CONHEC |
| Partilha de conhecimento para geração de know-how e talento gerencial |   |        |
| Facilitação do surgimento de conluio tácito                           |   |        |
| Administração do risco corporativo                                    | Redução do risco corporativo partilhando elevados investimentos com outras seguradoras.   | RISCOR |
| Parcerias com bancos  | Acesso a novos clientes em colaboração com bancos.  | BANCOS |
| Parcerias com os clientes   |   |        |
| Parcerias com corretores  | Acesso a novos mercados em colaboração com corretores.  | CORRET |
| Parcerias com os clientes   |   |        |
| Parcerias com fornecedores  | Acesso a fatores de produção de baixo custo em colaboração com fornecedores.  | FORNEC |
| Parcerias com os clientes   |   |        |
| Aquisição de conhecimento específico sobre experiência regulatória    | Desenvolvimento de conhecimento sobre experiência regulatória ou de mercado em colaboração com outras seguradoras.                            | EXREGU |
| Aquisição de conhecimento específico sobre o mercado                  |   |        |

Quadro 3.9: Variáveis de estratégias colaborativas do modelo de medidas

### 3.3 Dimensões de ambiente

A dificuldade específica envolvendo a escolha das dimensões de ambiente está no caráter multidimensional e dinâmico do conceito de ambiente, ou seja, o quanto as dimensões eleitas, 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, de forma direta ou indiretamente, o Modelo das Cinco Forças proposto por Porter em 1980.

Não que Porter esteja em questão nesta pesquisa, mas, como expoente da plataforma SCP, esta, sim, razão do estudo, menção à sua análise de ambiente não pode ser ignorada. Tanto é que a lista de dimensões retiradas da literatura - Quadro 3.10, a seguir - começa com seu trabalho. Pode-se perceber pela lista que os estudos mais recentes, que passaram a admitir em sua

operacionalização conceitos bastante subjetivos, de difícil quantificação, ainda buscam em Porter a espinha dorsal de sua sistematização.

Dentre as pesquisas mais recentes que empregaram dimensões de ambiente menos tradicionais estão a de Baum e Wally (2003), que definiram como munificência, generosidade, do ambiente o suporte dado para o crescimento organizacional, e não para maior desempenho financeiro. Nessa linha, Garg *et al* (2003) mediram o nível de dinamismo do ambiente por meio da frequência com que a empresa muda suas práticas de marketing. Já Dobni e Luffman (2003), mediram dinamismo do ambiente pelo dinamismo dos produtos, representado pelo grau de regulamentação e nível da atividade de P&d, dentre outros.

Agle *et al* (1999) investigaram a percepção dos CEOs sobre os atributos dos *stakeholders* que influenciam o desempenho, definindo como *stakeholders* externos não só os clientes, governo e comunidades, mas, também os empregados. Também olhando por meio de fatores internos, Zajac *et al* (2000) enfatizaram as razões organizacionais, mais ou menos racionais, pelas quais uma financeira deve mudar sua estratégia a partir da observação dos seus concorrentes.

Song *et al* (2002) alegaram que a formação de redes (keiretsu) entre muitas empresas japonesas alonga o comprometimento entre fabricantes, clientes, fornecedores e, muitas vezes, instituições financeiras, encorajando a estabilização dos negócios no longo prazo, razão pela qual clientes com elevado poder de barganha são vistos como mais perigosos nos EUA do que no Japão. Já Worren *et al* (2002), operacionalizaram novos entrantes via utilização da Internet como principal canal para os clientes e fornecedores.

Knott (2003) caracterizou indústria por meio do vazamento de informação, oportunidade tecnológica, nível de inovação como função do número de firmas e heterogeneidade como dispersão do estoque de conhecimento da firma. A turbulência do ambiente foi operacionalizada por Dias (2004), dentre outras dimensões tradicionais, pela tecnologia de processos, enquanto Dobni e Luffman (2003) mediram a incerteza ambiental, também, pela cultura.

Davies e Walters (2004) operacionalizaram o nível da economia e a hostilidade do ambiente por meio, dentre outras, do grau de autonomia da empresa, distanciamento do plano de trabalho, intensidade dos incentivos, importância do lucro, oportunidades tecnológicas, valor dado pelos clientes a novas tecnologias e regime de apropriação. Além do PNB ajustado e de outras medidas quantificáveis, Hoskisson *et al* (2004) adotaram o nível educacional do país e do adulto e a esperança de vida.

A relação com as dimensões de ambiente retiradas da literatura está contida no Quadro 3.10, abaixo. Como dito anteriormente, ela se inicia intencionalmente com o trabalho de Porter e se estende até 2004, contemplando uma mescla de pesquisas que privilegiam não só dimensões quantificáveis como subjetivas, quer separadas ou conjuntamente, em mesma pesquisa, seguindo a proposta inicial de ampliar o entendimento com a inserção de recursos organizacionais adotada para as dimensões dos construtos anteriores.

| DIMENSÃO   | AUTOR            | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|--|------------------|--|
| Ameaça de produtos substitutos<br>Barreiras de entrada<br>Competição global<br>Concentração da indústria<br>Estágio de evolução da indústria<br>Nível de rivalidade entre os concorrentes<br>Poder de barganha dos compradores<br>Poder de barganha dos fornecedores   | Porter (1980)    | Dimensões empregadas em estrutura para análise da atratividade de indústrias   |
| Especialistas envolvidos na compra do produto<br>Frequência de compras dos clientes imediatos<br>Frequência de compras dos usuários finais<br>Idade da categoria do produto<br>Necessidade de serviços pós-venda<br>Número de concorrentes<br>Parcela de mercado dos quatro maiores concorrentes<br>Parcela de mercado dos três maiores concorrentes<br>Porcentagem de produção doméstica exportada<br>Porcentagem de vendas de novos produtos em relação ao total de vendas da indústria<br>Relevância do valor da compra para os clientes imediatos<br>Relevância do valor da compra para os usuários finais<br>Taxa de aumento dos custos de mão-de-obra<br>Taxa de aumento dos custos de matérias-primas<br>Tempo decorrido desde o último grande avanço tecnológico na indústria<br>Valor agregado da indústria por empregado<br>Variação no último decênio da demanda primária<br>Variação nos últimos quatro anos da parcela de | Hambrick (1983b) | Proposta de tipologia em indústrias de produtos maduras, a partir de variáveis ambientais extraídas da base de dados do PIMS |

| DIMENSÃO  | AUTOR                  | OBJETIVO DO ESTUDO  |
|---|------------------------|---|
| mercado dos quatro maiores competidores   |                        |   |
| Estabilidade da estrutura competitiva da indústria<br>Estabilidade tecnológica da indústria<br>Porcentagem da receita dos três maiores concorrentes advindas de produtos lançados há menos de três anos<br>Porcentagem da receita dos três maiores concorrentes advindas de produtos lançados há mais de três anos<br>Taxa de crescimento da demanda  | Hambrick (1983a)       | Dimensões empregadas no teste da tipologia de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978)  |
| Ambiente competitivo<br>Ambiente político<br>Ambiente tecnológico<br>Função institucional da firma<br>Tamanho da firma  | Fombrun e Zajac (1987) | Explicação da estratificação da indústria por meio da associação de postura ambiental com parâmetros estruturais, nos níveis da unidade de negócios, corporativo e coletivo |
| Ameaça de integração para frente<br>Ameaça de integração para trás<br>Dificuldade de aquisição de matérias-primas<br>Escopo do canal de distribuição<br>Facilidade de contratação de pessoal técnico<br>Fontes alternativas de matérias-primas<br>Grau de integração vertical<br>Número de concorrentes<br>Número de entrantes<br>Número de saídas de empresas<br>Variação de preços de matérias-primas e de componentes<br>Variação do número de produtos competitivos | Kim e Lim (1988)       | Dimensões empregadas em sua tipologia de estratégias genéricas  |
| Dinamismo<br>Heterogeneidade<br>Imprevisibilidade   | Miller (1988)          | Análise da relação entre as estratégias genéricas de Porter e os ambientes de firmas não diversificadas   |
| Complexidade<br>Dinamismo<br>Hostilidade<br>Incerteza<br>Progresso tecnológico  | Segev (1989)           | Dimensões empregadas no teste das tipologias de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978) e Porter (1980)  |
| Barreiras de entrada<br>Concentração<br>Crescimento<br>Mudança tecnológica<br>Poder do comprador  | Narver e Slater (1990) | Modelo conceitual envolvendo a influência da orientação no  |

| DIMENSÃO  | AUTOR                         | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|---|-------------------------------|--|
| Poder do vendedor   |                               | mercado sobre o desempenho da firma  |
| Capacidade mínima de investimento<br>Concentração da indústria<br>Crescimento da participação dos salários<br>Crescimento do custo das matérias-primas<br>Crescimento real da indústria<br>Estágio do ciclo de vida<br>Exportações da indústria<br>Freqüência de mudança de produtos<br>Importações da indústria<br>Importância dos serviços auxiliares<br>Instabilidade da fatia de mercado total<br>Nível de fragmentação dos consumidores finais<br>Percentagem de empregados sindicalizados<br>Tempo para inserção de novos produtos<br>Valor agregado por empregado da indústria | Venkatraman e Prescott (1990) | Impacto sobre o desempenho de uma firma resultante do coalinhamento entre suas estratégias e seu ambiente              |
| Barreiras de entrada<br>Monopólio<br>Poder de barganha vertical<br>Vantagem de custo<br>Vantagem de diferenciação   | Grant (1991)                  | Proposta de modelo de formulação de estratégia integrando os temas-chave da resource-based view                        |
| Número de compradores<br>Parcela de mercado dos três maiores concorrentes<br>Parcela de mercado própria<br>Relação entre as vendas para outras empresas e para compradores individuais  | Miller (1992)                 | Dimensões empregadas em sua tipologia de estratégias genéricas   |
| Nível de concentração de vendedores<br>Nível de concentração de compradores<br>Crescimento real do mercado atendido<br>Percentagem das vendas dos concorrentes com novos produtos   | Miller e Dess (1993)          | Dimensões empregadas no teste da tipologia de estratégias genéricas de Porter (1980)                                   |
| Estabilidade ambiental  | Powell (1992)                 | Comparação entre os efeitos do alinhamento organizacional, indústria, fatia de mercado e estratégia sobre o desempenho |
| Concentração de compradores<br>Concentração de vendedores<br>Crescimento real do mercado<br>Vendas de novos produtos em relação às vendas totais  | Miller e Dess (1993)          |  |
| Crescimento da lucratividade<br>Vendas da indústria   | Luo (1995)                    | Influência da estratégia e da estrutura sobre o desempenho de joint ventures operando na China                         |

| DIMENSÃO   | AUTOR                      | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|--|----------------------------|--|
| Barreiras de entrada como forma de preservação dos lucros<br>Conluio como forma de lucros acima do normal<br>Economias de produção e custos afundados como forma de preservação dos lucros<br>Organização entre os concorrentes como forma de propriedade ou controle da geração de renda dos processos e recursos<br>Poder de barganha relativo como forma de lucros acima do normal<br>Regulação governamental como forma de preservação dos lucros  | Dyer e Singh (1998)        | Identificação de fontes potenciais de vantagem competitiva por meio do relacionamento entre duas ou mais empresas, em substituição à firma única como unidade de análise |
| Clientes<br>Comunidades<br>Empregados<br>Governo   | Agle <i>et al</i> (1999)   | Percepção dos CEOs sobre os atributos dos <i>stakeholders</i> que influenciam o desempenho   |
| Mudança nas taxas de juros a partir da observação de redução por parte da concorrência<br>Redução da carteira de empréstimos a partir da observação de redução por parte da concorrência   | Zajac <i>et al</i> (2000)  | Abordagem analítica de identificação das contingências ambientais e organizacionais da estratégia de uma firma e seu impacto sobre o desempenho organizacional           |
| Ameaça de novos entrantes<br>Ameaça de produtos substitutos<br>Nível de rivalidade entre os concorrentes<br>Poder de barganha dos compradores<br>Poder de barganha dos fornecedores  | Barney (2001)              | Modelo das Cinco Forças de Porter (1980) analisado sob a ótica do VRIO   |
| Ameaça de novos entrantes<br>Ameaça de produtos substitutos<br>Nível de rivalidade entre os concorrentes<br>Poder de barganha dos compradores<br>Poder de barganha dos fornecedores  | Song <i>et al</i> (2002)   | Escolha cultural da estratégia genérica (Porter, 1980) para enfrentar as cinco forças ambientais de Porter (1980)  |
| Aumento da variedade de produtos pelos concorrentes<br>Capacidade de introdução de produtos superiores pelos concorrentes<br>Nível de variação da margem de lucro dos produtos-chave<br>Nível de variação do volume de vendas<br>Novos entrantes utilizando a Internet como principal canal para os clientes e fornecedores<br>Preferência dos clientes pela Internet para configurar produtos personalizados<br>Preferência dos clientes pela rápida mudança das características e funções dos produtos | Worren <i>et al</i> (2002) | Influência da modularidade e flexibilidade dos recursos organizacionais sobre o desempenho   |
| Dinamismo do ambiente<br>Liberalidade do ambiente para o crescimento organizacional  | Baum e Wally (2003)        | Características ambientais e organizacionais   |

| DIMENSÃO   | AUTOR                    | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|--|--------------------------|--|
|  |                          | que influenciam a velocidade da decisão estratégica sobre o desempenho   |
| Atividades de marketing dos concorrentes<br>Concentração de vendas<br>Cultura<br>Economia<br>Estado da tecnologia<br>Grau de regulamentação<br>Nível da atividade de P&d<br>Número de novos entrantes no principal mercado da SBU<br>Preço<br>Regulamentação<br>Taxa de introdução de novos produtos<br>Taxa de obsolescência do produto | Dobni e Luffman (2003)   | Identificação de perfis comportamentais ideais para organizações que desejam maximizar o desempenho por meio do impacto da orientação de mercado sobre a implementação da estratégia |
| Frequência com que a empresa muda suas práticas de marketing<br>Taxa de obsolescência dos produtos ou serviços<br>Velocidade de mudança da tecnologia<br>Velocidade de mudança dos meios de produção   | Garg <i>et al</i> (2003) | Percepção dos CEOs sobre o dinamismo ambiental e fatores internos como fonte de maior desempenho   |
| Concentração ou número de firmas<br>Heterogeneidade das firmas<br>Produtividade em P&d<br>Vazamento de informação  | Knott (2003)             | Heterogeneidade como estímulo à inovação e ao crescimento econômico  |
| Alianças estratégicas<br>Concorrência potencial<br>Disputas com legislação antitruste<br>Diversificação de clientes<br>Diversificação de produtos<br>Diversificação geográfica<br>Participação de mercado<br>Porcentagem de vendas de produtos patenteados<br>Percepção da marca<br>Proteção por tarifas e cotas                         | Pace e Basso (2003)      | Importância dos ativos intangíveis como mensuradores de desempenho   |
| Fatia de mercado<br>Tamanho da firma   | Tippins e Sohi (2003)    | Aprendizado organizacional como fator significativo na determinação dos resultados em TI   |
| Clientes adquirem de vários fornecedores<br>Facilidade com que os clientes trocam de fornecedor<br>Grande número de concorrentes<br>Intensidade competitiva<br>Semelhança com os produtos da concorrência<br>Tentativa continuada das firmas de retirar clientes umas das outras   | Davies e Walters (2004)  | Padrões emergentes de ambiente e suas ligações com as escolhas estratégicas e com o desempenho de firmas numa economia em  |
| Margem de lucro bruto unitária<br>Nível de lucratividade da indústria  |                          |  |

| DIMENSÃO   | AUTOR                             | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|--|-----------------------------------|--|
| <p>Possibilidade de lucros futuros da indústria<br/>                     Possibilidade de se ganhar dinheiro na indústria<br/>                     Taxa de crescimento da demanda por produtos<br/>                     Taxa de crescimento de longo prazo<br/>                     Taxa de crescimento de médio prazo</p> <p>Número de firmas querendo entrar<br/>                     Possibilidade de o novo entrante encontrar clientes ou fornecedores<br/>                     Possibilidade de se estabelecer na indústria</p> <p>Distinção dos clientes entre produtos velhos e novos<br/>                     Nível de desenvolvimento tecnológico<br/>                     Número de novos produtos em virtude da mudança tecnológica radical<br/>                     Oportunidades de lucro geradas pela mudança tecnológica<br/>                     Perda de clientes por se manter na tecnologia velha<br/>                     Possibilidade de permanecer adiante dos competidores lançando novos produtos em intervalos freqüentes<br/>                     Velocidade de mudança da tecnologia da indústria</p> |                                   | <p>transição</p>   |
| <p>Cópia da descrição de novo produto por outra firma<br/>                     Cópia da descrição de um processo por outra firma<br/>                     Patentes como forma eficaz de proteger um novo produto ou processo<br/>                     Possibilidade de manter a tecnologia em segredo<br/>                     Possibilidade de novo processo ser seguido por outra firma<br/>                     Possibilidade de novo produto ser seguido por outra firma<br/>                     Possibilidade de proteger a nova tecnologia</p>  |                                   |  |
| <p>Atrelagem dos benefícios dos gerentes de topo aos resultados da firma<br/>                     Atrelagem dos empregados aos resultados da firma<br/>                     Determinação dos preços das aquisições pelas forças de mercado<br/>                     Exigência de que todos os produtos sejam lucrativos<br/>                     Liberdade dos clientes para trocar de fornecedor<br/>                     Liberdade para contratação de pessoal<br/>                     Liberdade para estabelecimento de preços<br/>                     Lucro como objetivo mais importante<br/>                     Nível de interferência do governo na tomada de decisão</p>  |                                   |  |
| <p>Crescimento de vendas da indústria<br/>                     Crescimento do PIB<br/>                     PIB do ano</p>  | <p>Flynn e Staw (2004)</p>        | <p>Carisma da liderança da firma como razão para a atração de mais investimentos</p> |
| <p>Crescimento instável<br/>                     Crescimento rápido da indústria<br/>                     Intensidade tecnológica</p>  | <p>Hambrick e Cannella (2004)</p> | <p>Impacto da administração conjunta de</p>  |

| DIMENSÃO  | AUTOR                         | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|---|-------------------------------|--|
|   |                               | CEO-COO sobre o desempenho   |
| Acesso ao capital<br>Esperança de vida<br>Liberalização das exportações<br>Liberalização do governo para aquisições domésticas<br>Mudança da política com relação à privatização<br>Mudança na competição local<br>Mudança no acesso ao mercado local pelos competidores estrangeiros<br>Nível educacional<br>Nível educacional do adulto<br>PNB ajustado<br>Quantidade de regulamentos governamentais que a empresa deve cumprir | Hoskisson <i>et al</i> (2004) | Influência dos fatores ambientais sobre a reestruturação dos ativos de firmas situadas em países sujeitos à lei civil francesa |
| Número de competidores importantes<br>Saturação do mercado<br>Tempo de existência da firma<br>Tempo de sobrevivência na categoria de produtos   | Shamsie <i>et al</i> (2004)   | Razões para o rápido sucesso de entrantes tardios em nova categoria de produto   |

Quadro 3.10: Dimensões de ambiente retiradas da literatura

Seguindo o mesmo critério adotado para as dimensões competitivas e colaborativas, e após reorganizar-se a apresentação das dimensões de ambiente a partir das cinco forças de Porter (1980), ampliadas com o estudo de Davies e Walters (2004), pediu-se que cada especialista assinalasse sua opção nas colunas 1 a 4, de acordo com as mesmas quatro situações anteriormente apresentadas (p.84). O resultado consolidado está listado no Quadro 3.11 abaixo.

| DIMENSÕES DE AMBIENTE – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS                     |      |      |     |      |
|--|------|------|-----|------|
| Atratividade do Mercado  | 1    | 2    | 3   | 4    |
|  | S-MO | S-NS | NÃO | NSEI |
| Indústria lucrativa  | 5    | 1    | 0   | 0    |
| Cálculo da margem de lucro bruto unitária                                  | 5    | 0    | 0   | 1    |
| Cálculo da taxa de crescimento de longo prazo                              | 5    | 0    | 0   | 1    |
| Crescimento estável da lucratividade                                       | 5    | 0    | 0   | 1    |
| Crescimento real da indústria  | 5    | 0    | 0   | 1    |
| Liberalidade do ambiente para o crescimento organizacional                 | 3    | 2    | 0   | 1    |
| Cálculo da taxa de crescimento de médio prazo                              | 4    | 0    | 0   | 2    |
| Cálculo do valor agregado por empregado da indústria                       | 3    | 1    | 0   | 2    |
| Concentração de seguradoras  | 3    | 1    | 0   | 2    |
| Crescimento rápido da indústria  | 3    | 0    | 2   | 1    |
| Conluio como forma de lucros acima do normal                               | 2    | 1    | 2   | 1    |
| Mudança do PIB altera mais que proporcionalmente a atratividade do mercado | 2    | 1    | 1   | 2    |
| Mercado saturado   | 1    | 2    | 2   | 1    |
| Ambiente Tecnológico   | S-MO | S-NS | NÃO | NSEI |
| Cópia da descrição de novo produto pelo                                    | 1    | 5    | 0   | 0    |

| <b>DIMENSÕES DE AMBIENTE – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b>  |             |             |            |             |
|--|-------------|-------------|------------|-------------|
| concorrente  |             |             |            |             |
| Possibilidade de novo processo ser seguido por outra seguradora  | 1           | 5           | 0          | 0           |
| Possibilidade de novo produto ser seguido por outra seguradora   | 1           | 5           | 0          | 0           |
| Vendas dos concorrentes com novos produtos   | 3           | 2           | 0          | 1           |
| Aumento da variedade de produtos pelos concorrentes  | 2           | 3           | 1          | 0           |
| Capacidade de introdução de produtos superiores pelos concorrentes                                       | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Introdução de novos produtos   | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Mudança de produtos  | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Oportunidades de lucro geradas por mudanças tecnológicas   | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Perda de clientes por se manter na tecnologia velha  | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Possibilidade de permanecer adiante dos competidores lançando novos produtos em intervalos freqüentes    | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Cópia da descrição de um processo pelo concorrente   | 1           | 4           | 0          | 1           |
| Especialistas são envolvidos na compra do produto  | 0           | 5           | 0          | 1           |
| Porcentagem da receita dos três maiores concorrentes advindas de produtos lançados há menos de três anos | 3           | 1           | 1          | 1           |
| Porcentagem da receita dos três maiores concorrentes advindas de produtos lançados há mais de três anos  | 3           | 1           | 1          | 1           |
| Constante atividade de P&d   | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Obsolescência dos produtos   | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Preferência dos clientes pela Internet para configurar produtos personalizados                           | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Cientes distinguem os produtos velhos dos novos  | 1           | 3           | 1          | 1           |
| Ameaça de produtos substitutos advindos de outras indústrias   | 0           | 4           | 1          | 1           |
| Porcentagem de vendas de novos produtos em relação ao total de vendas da indústria                       | 3           | 0           | 2          | 1           |
| Aumento de novos produtos em virtude de mudança tecnológica radical                                      | 1           | 2           | 2          | 1           |
| Constância nos grandes avanços tecnológicos na indústria   | 1           | 2           | 2          | 1           |
| Patentes como forma eficaz de proteger um novo produto ou processo                                       | 2           | 0           | 3          | 1           |
| Mudança dos meios de produção  | 2           | 0           | 2          | 2           |
| Preferência dos clientes pela rápida mudança das características e funções dos produtos                  | 2           | 0           | 2          | 2           |
| <b>Ambiente político</b>   | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Regulamentação da indústria  | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Liberalização do governo para aquisições domésticas  | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Interferência do governo na tomada de decisão  | 2           | 2           | 0          | 2           |
| Regulamentação governamental como forma de preservação dos lucros  | 3           | 0           | 1          | 2           |
| Liberdade de exportações   | 2           | 1           | 1          | 2           |
| Liberdade de importações   | 2           | 1           | 1          | 2           |

| <b>DIMENSÕES DE AMBIENTE – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b>                                   |             |             |            |             |
|---|-------------|-------------|------------|-------------|
| <b>Barreiras de Entrada</b>   | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Possibilidade de o novo entrante se estabelecer na indústria                                    | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Novos entrantes   | 5           | 0           | 0          | 1           |
| Novos entrantes no principal mercado da seguradora  | 5           | 0           | 0          | 1           |
| Mudança no acesso ao mercado local pelos competidores estrangeiros                              | 3           | 0           | 1          | 2           |
| Seguradoras querendo entrar, sem conseguir  | 3           | 0           | 1          | 2           |
| Barreiras de entrada como forma de preservação dos lucros                                       | 1           | 2           | 1          | 2           |
| <b>Rivalidade</b>   | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Preço   | 5           | 1           | 0          | 0           |
| Crescimento de vendas da indústria  | 4           | 2           | 0          | 0           |
| Número de competidores importantes  | 4           | 2           | 0          | 0           |
| Número de concorrentes  | 4           | 2           | 0          | 0           |
| Semelhança com os produtos da concorrência  | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Tentativa continuada das seguradoras de retirar clientes umas das outras                        | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Atividades de marketing dos concorrentes  | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Competição de empresas globais  | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Grande número de concorrentes   | 5           | 0           | 0          | 1           |
| Tamanho da seguradora   | 4           | 1           | 1          | 0           |
| Parcela de mercado própria  | 4           | 1           | 0          | 1           |
| Taxa de crescimento da demanda  | 4           | 1           | 0          | 1           |
| Variação no volume de vendas  | 4           | 1           | 0          | 1           |
| Variação nos últimos quatro anos da parcela de mercado dos quatro maiores competidores          | 4           | 1           | 0          | 1           |
| Escopo do canal de distribuição   | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Estágio de evolução da indústria  | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Mudança nos preços a partir da observação de redução por parte da concorrência                  | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Variação do número de produtos competitivos   | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Vantagem de custo   | 1           | 4           | 0          | 1           |
| Hostilidade entre os concorrentes   | 0           | 5           | 1          | 0           |
| Rivalidade entre os concorrentes  | 0           | 5           | 0          | 1           |
| Parcela de mercado dos quatro maiores concorrentes  | 4           | 0           | 0          | 2           |
| Parcela de mercado dos três maiores concorrentes  | 4           | 0           | 0          | 2           |
| Heterogeneidade das seguradoras   | 3           | 1           | 0          | 2           |
| Saídas de empresas  | 3           | 1           | 0          | 2           |
| Acesso ao capital   | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Estágio do ciclo de vida do produto   | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Esperança de vida   | 2           | 2           | 0          | 2           |
| Estabilidade da estrutura competitiva da indústria  | 2           | 2           | 0          | 2           |
| Poder de barganha relativo como forma de lucros acima do normal                                 | 2           | 2           | 0          | 2           |
| Poder de barganha vertical  | 2           | 2           | 0          | 2           |
| Vantagem de diferenciação   | 2           | 2           | 0          | 2           |
| Mudança na competição local   | 0           | 4           | 1          | 1           |
| Novos entrantes utilizando a internet como principal canal para os clientes e fornecedores      | 2           | 1           | 1          | 2           |
| Organização entre os concorrentes como forma de propriedade ou controle da geração de renda dos | 2           | 1           | 0          | 3           |

| <b>DIMENSÕES DE AMBIENTE – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b>              |             |             |            |             |
|--|-------------|-------------|------------|-------------|
| processos e recursos   |             |             |            |             |
| Instabilidade da fatia de mercado total                                    | 0           | 3           | 1          | 2           |
| Tempo de sobrevivência na categoria de produtos                            | 2           | 0           | 1          | 3           |
| <b>Poder de Negociação dos Fornecedores</b>                                | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Empregados sindicalizados  | 4           | 0           | 1          | 1           |
| Concentração de vendedores   | 3           | 1           | 1          | 1           |
| Ameaça de integração para frente dos fornecedores                          | 3           | 0           | 2          | 1           |
| Aumento dos custos de mão-de-obra  | 3           | 0           | 1          | 2           |
| Existência de fontes alternativas de matérias-primas                       | 0           | 3           | 2          | 1           |
| Dificuldade de aquisição de matérias-primas                                | 0           | 2           | 3          | 1           |
| Aumento dos custos de matérias-primas                                      | 0           | 2           | 2          | 2           |
| Variação de preços de matérias-primas e de componentes                     | 0           | 2           | 2          | 2           |
| <b>Poder de Negociação dos Compradores</b>                                 | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Crescimento real do mercado  | 4           | 2           | 0          | 0           |
| Crescimento real do mercado atendido                                       | 4           | 2           | 0          | 0           |
| Variação da margem de lucro dos produtos-chave                             | 4           | 1           | 0          | 1           |
| Cientes adquirem de várias empresas  | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Relevância do valor da compra para os clientes imediatos                   | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Fragmentação dos usuários finais   | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Relação entre as vendas para empresas e para compradores individuais       | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Frequência de compras dos usuários finais                                  | 1           | 3           | 0          | 2           |
| Relevância do valor da compra para os usuários finais                      | 2           | 1           | 1          | 2           |
| Frequência de compras dos clientes imediatos                               | 1           | 2           | 0          | 3           |
| Ameaça de integração para trás dos compradores                             | 2           | 0           | 1          | 3           |
| Concentração de compradores  | 2           | 0           | 1          | 3           |
| <b>Ambiente Institucional</b>  | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Lucro como objetivo mais importante  | 4           | 2           | 0          | 0           |
| Liberdade dos clientes para trocar de seguradora                           | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Importância do nível educacional dos empregados                            | 4           | 1           | 1          | 0           |
| Exigência de que todos os produtos sejam lucrativos                        | 4           | 1           | 0          | 1           |
| Atrelagem dos benefícios dos empregados aos resultados da seguradora       | 3           | 2           | 0          | 1           |
| Atrelagem dos benefícios dos gerentes de topo aos resultados da seguradora | 3           | 2           | 0          | 1           |
| Cultura organizacional   | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Liberdade interna para estabelecimento de preços                           | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Liberdade para contratação de pessoal                                      | 2           | 3           | 0          | 1           |
| Crescimento da participação dos salários                                   | 3           | 1           | 1          | 1           |
| Tempo de existência da seguradora  | 3           | 1           | 1          | 1           |
| Importância dos serviços auxiliares  | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Mudança das práticas de marketing  | 2           | 1           | 1          | 2           |
| Envolvimento com comunidades externas                                      | 2           | 1           | 0          | 3           |
| Facilidade de contratação de pessoal técnico                               | 1           | 2           | 1          | 2           |

Quadro 3.11: Consolidação das escolhas das dimensões de ambiente pelos especialistas

As dimensões de ambiente eleitas para análise e possível inclusão no questionário estruturado da pesquisa de campo estão listadas no Quadro 3.12 a

seguir e são as que receberem pontuação maior ou igual a seis no somatório das colunas 1 e 2, num total de dezoito dimensões. Elas contemplam, em sua maioria, estudos de 2003 e 2004 que utilizaram os princípios do trabalho tradicional de Porter (1980) como base, estendendo, assim, o período coberto para 25 anos.

| DIMENSÃO   | AUTOR                         |
|--|-------------------------------|
| Indústria lucrativa  | Davies e Walters (2004)       |
| Lucro como objetivo mais importante                                      |                               |
| Liberdade dos clientes para trocar de seguradora                         |                               |
| Tentativa continuada das seguradoras de retirar clientes umas das outras |                               |
| Cópia da descrição de novo produto pelo concorrente                      |                               |
| Possibilidade de novo processo ser seguido por outra seguradora          |                               |
| Possibilidade de novo produto ser seguido por outra seguradora           |                               |
| Possibilidade de o novo entrante se estabelecer na indústria             |                               |
| Semelhança com os produtos da concorrência                               |                               |
| Crescimento de vendas da indústria                                       | Flynn e Staw (2004)           |
| Número de competidores importantes                                       | Shamsie (2004)                |
| Atividades de marketing dos concorrentes                                 | Dobni e Luffman (2003)        |
| Concorrência por preço   |                               |
| Regulamentação da indústria  | Dyer e Singh (1998)           |
| Crescimento real do mercado atendido                                     | Miller e Dess (1993)          |
| Crescimento real do mercado  | Venkatraman e Prescott (1990) |
| Número de concorrentes   | Hambrick (1983b)              |
| Competição de empresas globais   | Porter (1980)                 |

Quadro 3.12: Dimensões de ambiente candidatas à inclusão no modelo de medidas

Pelas mesmas razões e da mesma forma que se reduziu o número de dimensões competitivas e colaborativas, as dimensões de ambiente foram agregadas, chegando-se a seis variáveis observáveis para emprego no modelo de medidas, conforme Quadro 3.13 abaixo.

| DIMENSÃO ORIGINAL  | VARIÁVEL UNIFICADA   | SIGLA  |
|--|--|--------|
| Indústria lucrativa  | Lucro financeiro tem sido considerado o objetivo mais importante | LUCFIN |
| Lucro como objetivo mais importante                                      |  |        |
| Competição de empresas globais   |  |        |
| Número de competidores importantes                                       |  |        |
| Liberdade dos clientes para trocar de seguradora                         | Clientes conseguem trocar de seguradoras sempre que desejam      | TROSEG |
| Tentativa continuada das seguradoras de retirar clientes umas das outras |  |        |

|   |  |        |
|---|--|--------|
| Concorrência por preço  |  |        |
| Número de concorrentes  |  |        |
| Atividade de marketing dos concorrentes                         |  |        |
| Regulamentação da indústria                                     | Interferência benéfica do nível de regulamentação da indústria | BENREG |
| Possibilidade de o novo entrante se estabelecer na indústria    | Novas seguradoras conseguem se estabelecer                     | NOVSEG |
| Semelhança com os produtos da concorrência                      | Os produtos das seguradoras são semelhantes                    | SEMPRO |
| Cópia da descrição de novo produto pelo concorrente             |  |        |
| Possibilidade de novo processo ser seguido por outra seguradora |  |        |
| Possibilidade de novo produto ser seguido por outra seguradora  |  |        |
| Crescimento real do mercado                                     | Crescimento real do mercado consumidor                         | CRESME |
| Crescimento real do mercado atendido                            |  |        |
| Crescimento de vendas da indústria                              |  |        |

Quadro 3.13: Variáveis de ambiente do modelo de medidas

### 3.4 Dimensões de desempenho

A literatura sobre medidas de 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 envolvendo medidas de desempenho.

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 objetivas, que não confiam na percepção dos indivíduos, quer internos ou externos à organização, é a de 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 a que possa ser utilizada (Snow e Hambrick, 1980).

Por outro lado, embora as demonstrações contábeis ainda sejam muito precisas e convenientes à mensuração de desempenho, os problemas decorrentes de suas limitações são muito grandes. Por exemplo, a escolha do método pelo administrador pode estar ligada às suas preferências técnicas ou a interesses pessoais, como sua remuneração (Healy, 1985; Watts e Zimmerman, 1986). 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 dos gestores de unidades menos especializadas (Mahoney e Weitzel, 1969).

Além disso, diversos autores defendem que um ranking de empresas baseado em taxas de retorno contábeis pode ser facilmente invertido (Stauffer, 1971; Fisher, 1979; Fisher & McCowan, 1983; Salamon, 1985). Barney (1991, 1996; como em Dierickx e Cool, 1989; dentre outros) lembra, ainda, que os recursos e competências intangíveis costumam ser sub-avaliados, embora possam exercer importante impacto sobre o desempenho da empresa. Dentre eles, incluem-se o relacionamento estreito com os clientes, a estreita cooperação entre gestores, o senso de lealdade da empresa e o reconhecimento da marca.

A abordagem dos múltiplos stakeholders é muito semelhante à dos índices objetivos tradicionais, onde o desempenho de uma empresa é avaliado com relação às preferências e desejos dos stakeholders que tornam disponíveis os recursos considerados importantes para a empresa (Cameron, 1986), tais como mão de obra, capital e lealdade. Como esses desejos e preferências variam de acordo com o que o stakeholder empenhou em recursos, e quer ver como esses recursos foram aplicados, raramente uma empresa consegue implementar estratégias que agradem a todos eles (Copeland e Weston, 1982).

O cálculo do valor presente dos projetos de uma empresa é mais uma alternativa de mensuração de desempenho. Por incluir a análise de vários períodos, evita o viés da análise de curto prazo dos índices de desempenho contábeis, além de incluir o valor dos recursos disponíveis à empresa por meio

da taxa de desconto. Empresas que investem em um valor presente líquido positivo maximizam o negócio do acionista, embora priorizando somente um dos stakeholders. Se o valor o desempenho atual e do esperado forem previstos corretamente, o valor presente líquido será uma medida de desempenho precisa.

O problema é que não se consegue prever um fluxo de caixa de muitos anos, o que gera impacto sobre a acuidade das medidas de valor presente. Da mesma forma, é preciso saber precisar a taxa de desconto para poder calcular o Beta, já que as várias formas de calcular o Beta logicamente geram resultados diferentes. Outro senão é a incorreta especificação do CAPM, sua validação teórica propriamente dita, já que as pesquisas não têm sido consistentes com as premissas do modelo (Estrada, 2002).

O mercado de ações é mais uma das alternativas, e se baseia na premissa que o preço dos ativos e passivos reflete o desempenho de uma empresa. Já o índice  $q$  de Tobin define que empresas que possuem valor de mercado maior do que o custo de reposição usufruem ganhos acima do normal.

Dentre alguns dos estudos mais recentes que operacionalizaram desempenho de forma inovadora, pode-se citar o de Worren et al (2002), que, em seu estudo sobre a relação entre modularidade dos recursos organizacionais e desempenho, optaram pelo julgamento subjetivo do desempenho financeiro e do crescimento das vendas da empresa em relação aos dos concorrentes; o mesmo fizeram Agle et al (1999) e Brews e Tucci (2004).

Garg et al (2003), prevendo que não receberiam informações detalhadas e objetivas, também adotaram a sensibilidade do CEO sobre o desempenho da sua firma em comparação a seus concorrentes. Já Poppo e Zenger (2002), mediram desempenho da troca por meio da satisfação geral com a parceria, de forma composta, utilizando custo geral do serviço, qualidade do seu resultado e resposta do vendedor aos problemas e perguntas.

Num esforço de mensurar objetivamente atributos essencialmente qualitativos, Skaggs e Youndt (2004) utilizaram o ROE e o ROI para medir o impacto da integração entre o cliente de empresas de serviços e seu capital humano e entre este e as escolhas estratégicas sobre o desempenho organizacional. Com relação a capital humano, Hatch e Dyer (2004) observaram,

a partir de fontes externas à firma, que experiência anterior reduz o desempenho do aprendizado, fazendo com que firmas com elevada rotatividade de empregados possuam desempenho significativamente inferior a seus concorrentes.

A relação com as dimensões de desempenho retiradas da literatura está contida no Quadro 3.14, abaixo, e tem como preocupação central, novamente, a de contemplar medidas multidimensionais, quantitativas e qualitativas, tangíveis ou intangíveis, quer tenham sido empregadas de forma intencional ou realizada.

Como informado na Introdução deste capítulo, as dimensões objetivas também foram retiradas da base de dados da SUSEP, por ser o órgão controlador oficial do mercado de teste e pela disponibilidade de dados uniformizados. Incluiu-se, também, a lista de Pace e Basso (2003), porque, apesar de não se encaixar nos critérios de coleta das dimensões, resume de forma competente e atual os indicadores utilizados nacionalmente, além de se preocupar com as medidas intangíveis.

| DIMENSÃO   | AUTOR                       | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|--|-----------------------------|--|
| Receitas totais em relação aos ativos totais                         | Snow e Hrebiniak (1980)     | Dimensões empregadas no teste da tipologia de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978)   |
| Fatia de mercado<br>Fluxo de caixa<br>Roi                            | Galbraith e Schendel (1983) | Dimensões empregadas em sua tipologia de estratégias genéricas   |
| Fluxo de caixa do investimento<br>Mudança da fatia de mercado<br>Roi | Hambrick (1983a)            | Dimensões empregadas no teste da tipologia de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978)   |
| Roi médio dos últimos quatro anos                                    | Hambrick (1983c)            | Dimensões empregadas no teste da tipologia de estratégias genéricas de Porter (1980) em duas indústrias de bens de capital maduras |
| Roi  | Phillips et al              | Análise da   |

| DIMENSÃO  | AUTOR                  | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|---|------------------------|--|
|   | (1983)                 | influência da qualidade do produto sobre os custos diretos e a rentabilidade                                 |
| Crescimento de vendas<br>Roa  | Dess e Davis (1984)    | Dimensões empregadas no teste da tipologia de estratégias genéricas de Porter (1980)                         |
| Receita operacional em relação à fatia de mercado<br>Receita operacional em relação aos ativos totais   | Schmalensee (1985)     | Estudo sobre as diferenças em lucratividade contábil   |
| Crescimento real de vendas<br>Mudança na parcela de mercado<br>Parcela de mercado relativa<br>Parcela de mercado total<br>Relação entre fluxo de caixa e investimentos<br>Relação entre fluxo de caixa e receitas<br>Roi<br>Ros | Day et al (1997)       | Formulação de estratégias empresariais   |
| Lealdade do cliente<br>Parcela de mercado relativa<br>Parcela de mercado total<br>Roa<br>Roi<br>Satisfação do cliente   | Day e Wensley (1988)   | Proposta de modelo processual identificando os fatores geradores de posição competitiva para um negócio      |
| Crescimento de vendas<br>Roa<br>Retorno sobre o patrimônio líquido  | Kim e Lim (1988)       | Dimensões empregadas em sua tipologia de estratégias genéricas   |
| Crescimento médio da receita líquida no quinquênio<br>Lucratividade média da empresa com relação à dos concorrentes no quinquênio<br>Roi médio no quinquênio  | Miller (1988)          | Análise da relação entre as estratégias genéricas de Porter e os ambientes de firmas não diversificadas      |
| Eficiência operacional<br>Idade da firma<br>Liquidez<br>Parcela de mercado<br>Rentabilidade<br>Tamanho da firma<br>Taxa de crescimento  | Segev (1989)           | Dimensões empregadas no teste das tipologias de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978) e Porter (1980) |
| Roi   | Copeland et al (1990)  | Métodos de avaliação de empresas   |
| Roa   | Narver e Slater (1990) | Modelo conceitual  |

| DIMENSÃO  | AUTOR                         | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|---|-------------------------------|--|
|   |                               | envolvendo a influência da orientação no mercado sobre o desempenho da firma   |
| Roi   | Venkatraman e Prescott (1990) | Impacto sobre o desempenho de uma firma resultante do coalinhamento entre suas estratégias e seu ambiente              |
| Lucro operacional em relação aos ativos totais  | Rumelt (1991)                 | Avaliação da indústria, corporação e firma como fontes de maior desempenho   |
| Crescimento da parcela relativa de mercado<br>Roi   | Wright <i>et al</i> (1991)    | Dimensões empregadas no teste das tipologias de estratégias genéricas de Miles e Snow (1978) e Porter (1980)           |
| Roa   | Miller (1992)                 | Dimensões empregadas em sua tipologia de estratégias genéricas   |
| Variação da fatia de mercado  | Burger <i>et al</i> (1993)    | Redução das incertezas da demanda e do ambiente como razões para a formação de alianças horizontais                    |
| Crescimento de vendas<br>Idade da firma<br>Número de empregados<br>Roa  | Powell (1992)                 | Comparação entre os efeitos do alinhamento organizacional, indústria, fatia de mercado e estratégia sobre o desempenho |
| Crescimento real de vendas<br>Alteração do Roi<br>Fluxo de caixa do investimento<br>Mudança na parcela de mercado<br>Retorno sobre o investimento | Miller e Dess (1993)          | Dimensões empregadas no teste da tipologia de estratégias genéricas de Porter (1980)                                   |
| Roa<br>Roi  | Luo (1995)                    | Influência da estratégia e da  |

| DIMENSÃO   | AUTOR                     | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|--|---------------------------|--|
|  |                           | estrutura sobre o desempenho de joint ventures operando na China   |
| Q de Tobin<br>Rentabilidade contábil tradicional<br>Retorno sobre o valor de reposição de ativos   | Mcgahan e Porter (1997)   | Análise do impacto do ano, indústria, empresa mãe e unidade de negócios sobre a lucratividade de corporações públicas  |
| Percepção de terceiros sobre a comunidade<br>Percepção de terceiros sobre a lucratividade<br>Percepção de terceiros sobre as relações com os empregados<br>Percepção de terceiros sobre o ambiente<br>Percepção de terceiros sobre os produtos<br>Percepção do CEO sobre a comunidade<br>Percepção do CEO sobre a lucratividade<br>Percepção do CEO sobre as relações com os empregados<br>Percepção do CEO sobre o ambiente<br>Percepção do CEO sobre os produtos | Agle <i>et al</i> (1999)  | Percepção dos CEOs sobre os atributos dos stakeholders que influenciam o desempenho  |
| Alteração da taxa de retorno do portfólio<br>Alteração dos custos dos insumos financeiros<br>Balanceamento entre as taxas de juros para empréstimos e de remuneração dos depósitos<br>Balanceamento entre taxas de juros fixas e ajustáveis<br>Concorrência por parte do governo<br>Crescimento da rede de clientes<br>ROA do ano posterior à mudança estratégica dos ativos<br>Tomada do comando da empresa pelo governo para liquidação ou venda                 | Zajac <i>et al</i> (2000) | Abordagem analítica de identificação das contingências ambientais e organizacionais da estratégia de uma firma e seu impacto sobre o desempenho organizacional |
| Fluxo de caixa por ação<br>Liquidez corrente<br>Liquidez imediata<br>Lucro em relação aos juros<br>Lucro por ação<br>Margem de lucro bruto<br>Relação entre a dívida e o ativo<br>Relação entre a dívida e o passivo<br>Roa<br>Roe<br>Rotação da receita<br>Rotação de estoques<br>Taxa de ganho por preço<br>Tempo médio de recebimento   | Barney (2001)             | Medidas contábeis simples de desempenho histórico  |
| Valor da ação logo após o anúncio da aliança<br>Avaliação da aliança pelos gestores depois do segundo ano de iniciada  | Kale <i>et al</i> (2002)  | Identificação dos fatores que influenciam o sucesso de uma aliança   |
| Relação entre o total das vendas domésticas e os   | Luo (2002)                | Complementarida  |

| DIMENSÃO   | AUTOR                      | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|--|----------------------------|--|
| ativos totais<br>Relação entre o total das exportações e os ativos totais<br>Roi   |                            | de entre contrato e cooperação como forma de elevar o desempenho da aliança  |
| Custo geral do serviço<br>Qualidade do resultado ou serviço<br>Resposta do vendedor aos problemas e perguntas  | Poppo e Zenger (2002)      | Mediram desempenho da troca por meio da satisfação geral com a parceria  |
| Crescimento<br>Desenvolvimento da gestão<br>Objetivos estratégicos<br>Produtividade da força de trabalho<br>Qualidade dos bens<br>Qualidade dos serviços<br>Vendas | Robins <i>et al</i> (2002) | Influência do tipo de dependência da filial estrangeira em relação à matriz e ao país hospedeiro sobre o desempenho estratégico da parceria  |
| Crescimento das vendas maior do que o dos concorrentes<br>Desempenho financeiro superior ao dos concorrentes   | Worren <i>et al</i> (2002) | Influência da modularidade e flexibilidade dos recursos organizacionais sobre o desempenho   |
| Crescimento das vendas<br>Crescimento do nível de emprego<br>Lucro como percentagem dos ativos   | Baum e Wally (2003)        | Características ambientais e organizacionais que influenciam a velocidade da decisão estratégica sobre o desempenho  |
| Roi  | Dobni e Luffman (2003)     | Identificação de perfis comportamentais ideais para organizações que desejam maximizar o desempenho por meio do impacto da orientação de mercado sobre a implementação da estratégia |
| Crescimento de vendas<br>Quantidade de empregados<br>Relação entre o total de gerentes e de empregados   | Durand e Vargas (2003)     | Relação entre natureza do controle da empresa e quantidade de níveis hierárquicos como fonte de desempenho   |

| DIMENSÃO  | AUTOR                        | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|---|------------------------------|--|
|   |                              | superior em firmas privadas  |
| Sensibilidade do CEO sobre o crescimento de suas vendas em comparação a seus concorrentes<br>Sensibilidade do CEO sobre o seu desempenho ou sucesso geral em comparação a seus concorrentes<br>Sensibilidade do CEO sobre o seu retorno de vendas totais em comparação a seus concorrentes<br>Sensibilidade do CEO sobre o seu retorno dos ativos em comparação a seus concorrentes                     | Garg <i>et al</i> (2003)     | Percepção dos CEOs sobre o dinamismo ambiental e fatores internos como fonte de maior desempenho |
| Lucro econômico por unidade de capital empregado<br>Valor total de mercado por unidade de capital empregado   | Hawawini <i>et al</i> (2003) | Importância dos fatores da indústria e da firma no desempenho da firma                           |
| Participação nos lucros<br>Igualdade de oportunidades no emprego<br>Participação funcional<br>Plano de opção de compra de ações<br>Percentagem de candidatos a vagas em concorrentes e recrutados pela empresa<br>Desenvolvimento de empregos<br>Percentagem de novos funcionários<br>Política de benefícios  | Pace e Basso (2003)          | Importância dos ativos intangíveis como mensuradores de desempenho                               |
| Capacidade de customização<br>Custos operacionais por empregado<br>Idade da planta e equipamentos<br>Investimento de capital<br>Relação do entre o contas a receber e as vendas<br>Relação entre o cmv e os estoques<br>Taxa de defeitos<br>Tempo de ciclo de fabricação<br>Tempo de desenvolvimento de produtos<br>Tempo entre pedido e entrega<br>Uso da capacidade instalada<br>Vendas por empregado |                              |  |
| Fluxo de caixa<br>Lucro líquido<br>Lucro por ação<br>Qualidade das práticas contábeis<br>Relação entre o patrimônio líquido e o total de ativos<br>Relação entre as vendas e o total de ativos<br>Retorno sobre vendas<br>Roa<br>Roe<br>Vendas  |                              |  |
| Gastos com P&d<br>Número de novas patentes<br>Número de novos produtos<br>Percentagem de produtos patenteados<br>Percentagem de vendas de novos produtos  |                              |  |
| Comportamento ético dos administradores<br>Continuidade da gestão<br>Diluição do controle<br>Disputas com acionistas  |                              |  |

| DIMENSÃO   | AUTOR                   | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|--|-------------------------|--|
| Envolvimento do conselho de administração<br>Experiência e reputação dos administradores<br>Independência do conselho de administração<br>Valor oferecido ao investidor<br>Clientes que melhoram a imagem da empresa<br>Percentagem de vendas repetidas<br>Reclamações de clientes<br>Reclamações na garantia<br>Desempenho em ações ambientais<br>Disputas judiciais<br>Envolvimento com a comunidade<br>Proteção às minorias<br>Disputas judiciais com clientes<br>Entregas pontuais<br>Percentagem de clientes fiéis<br>Percentagem de clientes que concretizaram operações<br>Pesquisa de mercado<br>Tempo de resposta dos serviços<br>VPL da carteira de clientes |                         |  |
| Crescimento das vendas<br>Lucratividade<br>Retenção de clientes<br>Retorno sobre o investimento  | Tippins e Sohi (2003)   | Aprendizado organizacional como fator significativo na determinação dos resultados em TI   |
| Capitalização de mercado ajustada<br>Concentração das ações<br>Idade da firma<br>Nível de desinvestimento<br>Nível de diversificação<br>Quantidade de empregados<br>Relação ajustada entre o valor contábil e o de mercado<br>Ros ajustado   | Tushke e Sanders (2003) | Reforma da governança corporativa como forma de proteção aos acionistas minoritários   |
| Crescimento de vendas<br>Crescimento em relação à indústria<br>Desempenho do preço das ações<br>Percepção da lucratividade em relação à indústria<br>Percepção do desempenho da firma em relação à indústria<br>Posicionamento em relação à indústria<br>Qualidade em relação à indústria<br>Resposta social da firma em relação à indústria<br>Retorno sobre ativos<br>Retorno sobre vendas   | Brews e Tucci (2004)    | Efeitos do nível de utilização da internet sobre o nível de especialização da firma, grau de hierarquização e adoção de parcerias externas |
| Crescimento de lucros<br>Crescimento de vendas<br>Eficácia do marketing<br>Eficiência<br>Eficiência tecnológica<br>Introdução de novos produtos<br>Posição da fatia de mercado<br>Qualidade do produto<br>Relação entre o valor contábil e o de mercado<br>Retorno do mercado de ações<br>Roe  | Davies e Walters (2004) | Padrões emergentes de ambiente e suas ligações com as escolhas estratégicas e com o desempenho de firmas numa economia em transição        |

| DIMENSÃO   | AUTOR                         | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|--|-------------------------------|--|
| Roi<br>Valor adicionado da fabricação  |                               |  |
| Crescimento de vendas<br>Roa<br>Roe<br>Ros                                     | Flynn e Staw<br>(2004)        | Carisma da liderança da firma como razão para a atração de mais investimentos    |
| Crescimento das vendas<br>Relação entre o valor contábil e o de mercado<br>Roa | Hambrick e Cannella<br>(2004) | Impacto da administração conjunta de CEO-COO sobre o desempenho                  |
| Nível de custos  | Hatch e Dyer<br>(2004)        | Nível de aprendizado como forma de redução de custos                             |
| Roa<br>Roe<br>Ros  | King <i>et al</i><br>(2004)   | Levantamento das pesquisas sobre o comportamento do desempenho após aquisições   |
| Roa  | Li e Greenwood<br>(2004)      | Influência da diversificação sobre o desempenho                                  |
| Ros  | Makino <i>et al</i><br>(2004) | Análise da influência do país hospedeiro no desempenho de empresas afiliadas     |
| Q de Tobin<br>Retorno sobre os ativos<br>Roa                                   | Miller (2004)                 | Estudo longitudinal da relação entre diversificação e desempenho                 |
| Crescimento de vendas<br>Roe   | Peng (2004)                   | Avaliação dos efeitos da gestão externa sobre o desempenho                       |
| Roe<br>Roi   | Skaggs e Youndt<br>(2004)     | Análise da relação entre posicionamento estratégico, capital humano e desempenho |
| Crescimento das vendas   | Yin e Zajac<br>(2004)         | Desempenho de empresas próprias e franquias                                      |
| Roa  | Zollo e Singh<br>(2004)       | Influência do conhecimento sobre o desempenho pós- aquisição na                  |

| DIMENSÃO  | AUTOR           | OBJETIVO DO ESTUDO   |
|---|-----------------|--|
|   |                 | indústria bancária   |
| Índice Combinado<br>Índice Combinado Ampliado<br>Prêmio de seguros<br>Prêmio direto<br>Prêmio ganho<br>Prêmio retido<br>Sinistralidade<br>Sinistro retido | SUSEP<br>(2005) | Contas de resultado adotadas pela SUSEP na consolidação dos balanços do mercado segurador brasileiro |

Quadro 3.14: Dimensões de desempenho retiradas da literatura

Seguindo o mesmo critério adotado para as dimensões competitivas colaborativas e de ambiente, e após reorganizar-se a apresentação das dimensões de desempenho segundo Pace e Basso (2003), pediu-se que cada especialista assinalasse sua opção nas colunas 1 a 4, de acordo com as mesmas quatro situações anteriormente apresentadas (p.84). O resultado consolidado está listado no Quadro 3.15 abaixo. Com relação aos índices publicados pela SUSEP, pediu-se que fossem hierarquizados segundo os níveis Muito Pouco Importante-MPI, Pouco Importante-PI, Importante-I e Muito Importante-MI.

| DIMENSÕES DE DESEMPENHO – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS                             |      |      |     |      |
|--|------|------|-----|------|
| Qualidade e Independência da Gestão  | 1    | 2    | 3   | 4    |
|  | S-MO | S-NS | NÃO | NSEI |
| Continuidade da gestão   | 3    | 3    | 0   | 0    |
| Envolvimento do conselho de administração  | 2    | 4    | 0   | 0    |
| Experiência e reputação dos administradores  | 2    | 4    | 0   | 0    |
| Percepção do CEO sobre as relações com os empregados                                 | 2    | 4    | 0   | 0    |
| Percepção do CEO sobre os produtos   | 2    | 4    | 0   | 0    |
| Comportamento ético dos administradores  | 1    | 5    | 0   | 0    |
| Percepção do CEO sobre a comunidade  | 0    | 6    | 0   | 0    |
| Percepção do CEO sobre o ambiente  | 0    | 6    | 0   | 0    |
| Disputas judiciais com clientes  | 3    | 2    | 0   | 1    |
| Valor oferecido ao investidor  | 3    | 2    | 1   | 0    |
| Envolvimento com a comunidade  | 2    | 3    | 1   | 0    |
| Diluição do controle   | 3    | 1    | 1   | 1    |
| Independência do conselho de administração   | 1    | 3    | 0   | 2    |
| Percepção do CEO sobre o seu desempenho em comparação ao desempenho dos concorrentes | 1    | 3    | 0   | 2    |
| Concentração das ações   | 2    | 1    | 2   | 1    |
| Resposta social da seguradora em relação à indústria                                 | 2    | 1    | 1   | 2    |
| Disputas judiciais com acionistas  | 2    | 1    | 0   | 3    |
| Desempenho em ações ambientais   | 0    | 3    | 1   | 2    |
| Proteção às minorias   | 0    | 3    | 1   | 2    |
| Desempenho do preço das ações  | 0    | 3    | 0   | 3    |

| <b>DIMENSÕES DE DESEMPENHO – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b>       |             |             |            |             |
|---|-------------|-------------|------------|-------------|
| <b>Inovação de Produtos</b>   | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Tempo de desenvolvimento de produtos                                  | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Eficiência tecnológica  | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Número de novos produtos  | 4           | 1           | 1          | 0           |
| Gastos com P&d  | 3           | 2           | 0          | 1           |
| Porcentagem de vendas de novos produtos                               | 1           | 3           | 1          | 1           |
| Número de novas patentes  | 0           | 3           | 2          | 1           |
| Porcentagem de produtos patenteados                                   | 0           | 3           | 2          | 1           |
| <b>Administração do RH</b>  | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Política de benefícios  | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Número de empregados  | 5           | 0           | 1          | 0           |
| Participação nos lucros aos empregados                                | 5           | 0           | 1          | 0           |
| Participação funcional  | 3           | 2           | 1          | 0           |
| Igualdade de oportunidades no emprego                                 | 2           | 3           | 1          | 0           |
| Relação entre o total de gerentes e de empregados                     | 3           | 1           | 1          | 1           |
| Porcentagem de candidatos aos concorrentes recrutados pela seguradora | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Porcentagem de novos funcionários                                     | 2           | 2           | 1          | 1           |
| Plano de opção de compra de ações                                     | 0           | 3           | 1          | 2           |
| <b>Administração do Marketing</b>                                     | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Porcentagem de clientes que concretizaram operações                   | 6           | 0           | 0          | 0           |
| Crescimento da rede de clientes                                       | 5           | 1           | 0          | 0           |
| Crescimento em relação à indústria                                    | 5           | 1           | 0          | 0           |
| Reclamações de clientes   | 5           | 1           | 0          | 0           |
| Satisfação do cliente   | 4           | 2           | 0          | 0           |
| Lealdade do cliente   | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Porcentagem de vendas repetidas                                       | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Qualidade da seguradora em relação à indústria                        | 3           | 3           | 0          | 0           |
| Clientes que melhoram a imagem da seguradora                          | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Qualidade dos serviços  | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Porcentagem de clientes fiéis   | 5           | 0           | 1          | 0           |
| Entregas pontuais   | 2           | 2           | 0          | 2           |
| <b>Eficiência de Processos</b>  | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Custo geral do serviço  | 5           | 1           | 0          | 0           |
| Custos operacionais por empregado                                     | 5           | 1           | 0          | 0           |
| Eficiência operacional  | 2           | 4           | 0          | 0           |
| Idade da seguradora   | 4           | 1           | 0          | 1           |
| Capacidade de customização  | 2           | 2           | 1          | 1           |
| <b>Índices Financeiros</b>  | <b>S-MO</b> | <b>S-NS</b> | <b>NÃO</b> | <b>NSEI</b> |
| Retorno sobre o investimento  | 6           | 0           | 0          | 0           |
| Lucro por ação  | 5           | 1           | 0          | 0           |
| Receita operacional em relação à fatia de mercado                     | 5           | 1           | 0          | 0           |
| Taxa de retorno do portfólio  | 5           | 1           | 0          | 0           |
| Lucro econômico por unidade de capital empregado                      | 5           | 0           | 0          | 1           |
| Lucro operacional em relação aos ativos totais                        | 4           | 1           | 1          | 0           |
| Lucro como porcentagem dos ativos                                     | 4           | 0           | 1          | 1           |
| Relação entre as vendas domésticas e os ativos totais                 | 4           | 0           | 2          | 0           |
| Retorno sobre vendas  | 4           | 0           | 1          | 1           |
| Fluxo de caixa por ação   | 2           | 2           | 0          | 2           |
| Retorno sobre o valor de reposição de ativos                          | 3           | 0           | 1          | 2           |

| <b>DIMENSÕES DE DESEMPENHO – CONSOLIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS</b> |            |           |          |           |
|---|------------|-----------|----------|-----------|
| Retorno sobre os ativos   | 3          | 0         | 1        | 2         |
| Relação entre as vendas no exterior e os ativos totais          | 1          | 2         | 3        | 0         |
| Lucro líquido   | 6          | 0         | 0        | 0         |
| Lucro bruto   | 6          | 0         | 0        | 0         |
| Liquidez imediata   | 5          | 0         | 0        | 1         |
| Liquidez corrente   | 5          | 0         | 0        | 1         |
| Relação entre a dívida e o ativo                                | 5          | 0         | 0        | 1         |
| Relação entre o patrimônio líquido e o total de ativos          | 5          | 0         | 1        | 0         |
| Relação entre a dívida e o passivo                              | 4          | 0         | 1        | 1         |
| Custo dos insumos financeiros                                   | 3          | 0         | 1        | 2         |
| Lucro em relação aos juros                                      | 3          | 0         | 1        | 2         |
| Receita operacional em relação aos ativos totais                | 4          | 1         | 1        | 0         |
| Receitas totais em relação aos ativos totais                    | 4          | 1         | 1        | 0         |
| Relação entre contas a receber e vendas                         | 4          | 1         | 0        | 1         |
| Tempo médio de recebimento                                      | 2          | 1         | 2        | 1         |
| Rotação da receita  | 2          | 1         | 0        | 3         |
| <b>Dimensões específicas do mercado segurador</b>               | <b>MPI</b> | <b>PI</b> | <b>I</b> | <b>MI</b> |
| Provisões técnicas  | 0          | 0         | 0        | 6         |
| Sinistralidade  | 0          | 0         | 0        | 6         |
| Índice Combinado  | 0          | 0         | 1        | 5         |
| Prêmio de seguros   | 0          | 0         | 1        | 5         |
| Prêmio ganho  | 0          | 0         | 1        | 5         |
| Prêmio retido   | 0          | 0         | 1        | 5         |
| Sinistro retido   | 0          | 0         | 1        | 5         |
| Ativos garantidores das provisões técnicas                      | 1          | 0         | 0        | 5         |
| Índice Combinado Ampliado                                       | 0          | 0         | 2        | 4         |
| Prêmio direto   | 0          | 0         | 2        | 4         |
| Sinistro direto   | 0          | 0         | 2        | 4         |

Quadro 3.15: Consolidação das escolhas das dimensões de desempenho pelos especialistas

As dimensões de desempenho eleitas para análise e possível inclusão no questionário estruturado da pesquisa de campo estão listadas no Quadro 3.16 a seguir e são as que receberam pontuação igual a seis na coluna 1 e pontuação igual a seis no somatório dos níveis Importante e Muito Importante da base de dados da SUSEP, num total de quatorze dimensões. Como era esperado, foram contempladas as dimensões específicas do mercado segurador.

| <b>DIMENSÃO</b>                                     | <b>AUTOR</b>              |
|---|---------------------------|
| Porcentagem de clientes que concretizaram operações | Pace e Basso (2003)       |
| Lucro líquido                                       | Barney (2001)             |
| Lucro bruto   |                           |
| Retorno sobre o investimento                        | Vasta maioria dos estudos |
| Provisões técnicas                                  | Base dados da SUSEP       |
| Sinistralidade                                      |                           |
| Índice Combinado                                    |                           |
| Prêmio de seguros                                   |                           |

|                           |
|---------------------------|
| Prêmio ganho              |
| Prêmio retido             |
| Sinistro retido           |
| Índice Combinado Ampliado |
| Prêmio direto             |
| Sinistro direto           |

Quadro 3.16: Dimensões de desempenho candidatas à inclusão no modelo de medidas

A dimensões de desempenho foram agregadas de forma a se aproveitar a base de dados da SUSEP. Assim, as dimensões envolvendo lucro e retorno foram substituídas pelos índices combinado e combinado ampliado, já que suas fórmulas justamente revelam esses resultados. O prêmio direto e o sinistro direto foram excluídos, porque, apesar de serem importantes indicadores do montante e qualidade dos negócios contratados, respectivamente, em verdade, não expressam desempenho da empresa.

As provisões técnicas têm como objetivo a garantia da estabilidade econômico-financeira da seguradora. Não foram contempladas porque só fariam sentido se divididas por algum valor de patrimônio, com a intenção de medir solvência da companhia, mas não reflete desempenho. Chegou-se, assim, a oito variáveis observáveis para emprego no modelo de medidas, conforme Quadro 3.17 abaixo.

| DIMENSÃO ORIGINAL                                   | VARIÁVEL UNIFICADA   | SIGLA  |
|---|--|--------|
| Porcentagem de clientes que concretizaram operações | Porcentagem média anual de clientes que concretizaram operações no período   | RENOVA |
| Prêmio de seguros                                   | Prêmio de seguros: prêmio direto - cosseguro cedido + cosseguro aceito   | PREMSE |
| Prêmio ganho  | Prêmio ganho: prêmio retido - variação da provisão de prêmios não ganhos   | PREMGA |
| Prêmio retido                                       | Prêmio retido: prêmio de seguros - resseguro cedido + retrocessão + consórcios e fundos  | PREMRE |
| Sinistro retido                                     | Sinistro retido  | SINRET |
| Sinistralidade                                      | Sinistralidade: sinistro retido ÷ prêmio ganho   | SINIST |
| Índice Combinado                                    | Índice Combinado: (sinistro retido + despesa comercialização + despesa administrativa + despesa com tributos) ÷ prêmio ganho                                   | INDCOM |
| Lucro líquido                                       | Índice Combinado Ampliado: (sinistro retido + despesa comercialização + despesa administrativa + despesa com tributos) ÷ (prêmio ganho + resultado financeiro) | INDAMP |
| Lucro bruto   |  |        |
| Retorno sobre o investimento                        |  |        |
| Índice Combinado Ampliado                           |  |        |

Quadro 3.17: Variáveis de desempenho do modelo de medidas

### 3.5 Hipóteses do Estudo

Definidas as variáveis observáveis nos itens 3.1 a 3.4, pode-se, agora, construir o modelo completo e propor as hipóteses, de forma a testar as relações do modelo estrutural proposto no item 2.5.

A opção de identificação por terceiros especialistas das dimensões empregadas no mercado-teste de companhias seguradoras operando no Brasil procurou atender à lógica positivista de independência do pesquisador, reduzindo sua interferência sobre e pelo objeto de pesquisa. Assumiu-se, também, que há causas independentes que levam aos efeitos observados, que a evidência é fator crítico, que a parcimônia é importante, que a generalização deve ser factível e que as observações quantificáveis podem ser analisadas estatisticamente.

Assim, propõe-se o modelo completo representado na Figura 3.1, abaixo, com a clareza de que o conhecimento é, em última instância, baseado no reconhecimento (Wittgenstein, 1969), ou seja, não importando o tipo de metodologia eleito, qualquer pesquisa se encerra com um resultado “estaque” para o problema, necessitando, portanto, ser repetida várias vezes até que sua generalização alcance um consenso.

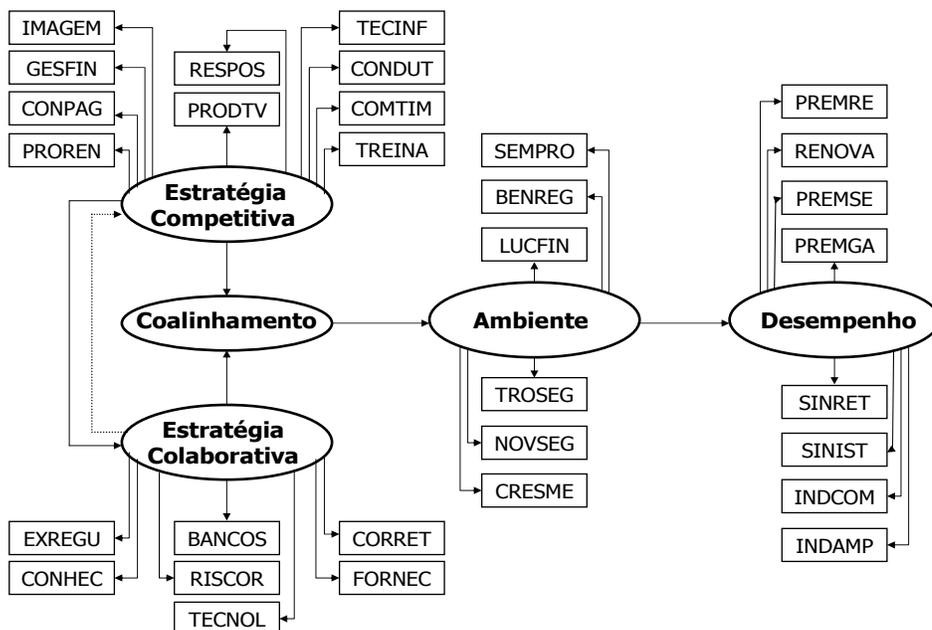


Figura 3.1: Modelo completo

Sabe-se que somente a teoria pode fornecer uma base aceitável para o teste de hipóteses, avaliar a verdade dos julgamentos e evoluir na pesquisa. Reconhece-se, também, que o pragmatismo contém o risco do relativismo, o que pode separar a teoria da realidade gerencial e estratégica, e que o relativismo pode impedir o desenvolvimento de novas teorias e reduzir a busca pela verdade a um simples jogo de palavras. Em outras palavras, a teoria não determina os resultados da pesquisa empírica, que, por seu turno, não gera suas próprias interpretações.

É importante não se correr o risco de fazer proposições analíticas sustentadas por construtos não observáveis e com uma infra-estrutura vulnerável à rejeição empírica, mas, sim, capazes de suportar atitudes proposicionais de certeza empírica ou mesmo de probabilidade (Wittgenstein, 1958). Com essa realidade em mente, foi desenvolvida uma hipótese central, subsidiada por três conjuntos de hipóteses, com a seguinte organização:

*Hipótese Central: 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.*

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

C11 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.

C12 Existe um conjunto de estratégias colaborativas praticado pelas empresas que está associado a desempenho superior e que é representado pelo desenvolvimento de conhecimento sobre experiência regulatória ou de mercado com outras seguradoras; conhecimento para geração de know-how, talento

gerencial ou novas competências com outras seguradoras; redução do risco corporativo partilhando elevados investimentos com outras seguradoras; acesso a novos clientes em colaboração com bancos; acesso a novos mercados em colaboração com corretores; acesso a fatores de produção de baixo custo em colaboração com fornecedores; e pelo desenvolvimento de novas tecnologias de produtos ou processos em colaboração com universidades ou organizações de pesquisa sem fim lucrativo.

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

C21 As seguradoras com maior coalinhamento entre suas estratégias competitivas e colaborativas exercem maior controle sobre a semelhança entre os produtos das seguradoras.

C22 As seguradoras com maior coalinhamento entre suas estratégias competitivas e colaborativas exercem maior controle sobre o benefício da regulamentação para o lucro.

C23 As seguradoras com maior coalinhamento entre suas estratégias competitivas e colaborativas exercem maior controle sobre a implementação do lucro como objetivo mais importante.

C24 As seguradoras com maior coalinhamento entre suas estratégias competitivas e colaborativas exercem maior controle sobre a intensidade com que os clientes trocam de seguradoras.

C25 As seguradoras com maior coalinhamento entre suas estratégias competitivas e colaborativas exercem maior controle sobre o estabelecimento de novas seguradoras.

C26 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.*

C31 As seguradoras com maior controle sobre as diferentes dimensões do ambiente competitivo apresentam maior percentagem média anual de clientes que renovam seguro.

C32 As seguradoras com maior controle sobre as diferentes dimensões do ambiente competitivo apresentam maior volume de prêmio de seguros.

C33 As seguradoras com maior controle sobre as diferentes dimensões do ambiente competitivo apresentam maior volume de prêmio retido.

C34 As seguradoras com maior controle sobre as diferentes dimensões do ambiente competitivo apresentam maior volume de prêmio ganho.

C35 As seguradoras com maior controle sobre as diferentes dimensões do ambiente competitivo apresentam menor volume de sinistro retido.

C36 As seguradoras com maior controle sobre as diferentes dimensões do ambiente competitivo apresentam menor índice de sinistralidade.

C37 As seguradoras com maior controle sobre as diferentes dimensões do ambiente competitivo apresentam menor índice combinado.

C38 As seguradoras com maior controle sobre as diferentes dimensões do ambiente competitivo apresentam menor índice combinado ampliado.

Este capítulo se encarregou de definir o modelo completo e propor as hipóteses a serem testadas. O próximo capítulo tem como objetivo detalhar a pesquisa de campo realizada para definição dos indicadores das variáveis objetivas, indispensáveis à operacionalização do modelo.