

ANDREA KARINA GARCIA

**ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO TEÓRICO PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MAPA DO
CONHECIMENTO**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em
Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do
Paraná, como parte das exigências para a obtenção do
título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Newton Corrêa de Castilho Júnior

CURITIBA
2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço à CAPES, pelo suporte fornecido no decorrer do curso.

Ao meu orientador, Prof. Newton, por ter acreditado no meu potencial; por ter me orientado com liberdade para o meu exercício enquanto pesquisadora; pela dedicação, paciência e compreensão.

À Prof^a Leilah, pela honra concedida a mim em compartilhar de seu conhecimento.

Ao Prof. Joe, por ter contribuído de forma crucial para a finalização desta dissertação.

Aos meus familiares: meu pai, minha mãe, meus irmãos e meu namorado Fernando, por tudo.

À minha grande amiga e companheira de empreitada neste curso, Aline; por sua amizade, apoio e troca de ideias que agregaram, e muito, ao meu conhecimento.

Às minhas irmãs de coração: Lorena e Cassiana; pela preocupação que sempre demonstraram por mim; por terem lido e dado dicas fundamentais para a formulação do projeto aprovado para o ingresso neste curso.

RESUMO

Investiga, dentro de uma perspectiva histórica, as teorias que compõem a Estratégia de Cooperação Interorganizacional, buscando subsídios teóricos tanto na Administração Estratégica quanto na Teoria Organizacional. Propõe a construção de um quadro conceitual como um produto informacional, com o intuito de sistematizar o conhecimento gerado ao longo das últimas décadas, como um instrumento de consulta e apoio à pesquisa. Para tanto, realiza um levantamento e uma revisão bibliográfica preliminar da literatura clássica referente ao assunto, a qual servirá como base para a geração de parâmetros para a estruturação de uma classificação. Posteriormente, arrola os estudos mais recentes na área, enquadrando-os segundo indicadores gerados no primeiro momento da pesquisa. Desta forma, aproxima quatro campos do conhecimento: a História como pano de fundo, edificadora dos alicerces da pesquisa; a Ciência da Informação, através de seus instrumentos análise e classificação; e a Economia e a Administração que constituem os fundamentos do objeto empírico investigado.

Palavras-chave: Estratégia de Cooperação Interorganizacional, Ciência da Informação, Administração Estratégica Organizacional, Economia e competitividade.

ABSTRACT

It investigates, within a historical perspective, the Cooperative Interorganizational Strategy theories based on Strategic Administration and Organizational Theory. It proposes the design of a conceptual framework as an informational product, with the objective of organizing the knowledge generated across the last decades as a research support tool. In order to accomplish this objective, it reviews a preliminary bibliography of the classical literature referring to the subject which will be the basis to generate parameters for the classification structure. Later, it enrolls the more recent studies in the area, classifying according to the indicators generated in the first phase of the research. By doing this, it explores four knowledge fields: the History as a background, building up the research foundations; the Information Science, through its classification and analysis tools; and the Economy and the Administration that compose the basis of this empiric investigation.

Key-words: Cooperative Interorganizational Strategy, Information Science, Organizational Strategic Administration, Economy and Competitiveness.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Ciência da Informação e Administração Estratégica: arquitetando relações.....	1
1.2	Problema.....	5
1.3	Justificativa.....	6
1.4	Objetivos.....	8
1.5	Estruturação da pesquisa.....	9
2	METODOLOGIA	11
2.1	O pesquisador como um “artesão intelectual”.....	11
2.2	Revisão bibliográfica <i>versus</i> pesquisa bibliográfica.....	12
2.3	Estratégia de pesquisa.....	13
2.4	Fases da metodologia.....	18
2.5	Estratégia para a construção do mapa do conhecimento.....	19
3	REVISÃO DE LITERATURA SOBRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	21
3.1	Um breve contexto histórico.....	21
3.2	A Administração Científica	24
3.3	Embasamento econômico para a Administração Estratégica	27
3.3.1	Estratégia Competitiva.....	32
3.4	Embasamento da Teoria das Organizações para a Administração Estratégica	49
3.4.1	Teoria da Dependência de Recursos	51
3.4.2	Aprendizagem Organizacional	53
3.4.3	Teoria das Redes Sociais.....	55
3.5	Estratégias de Cooperação Interorganizacional.....	57
3.6	Aplicação das teorias econômicas sobre a Estratégia de Cooperação Interorganizacional.....	59
3.6.1	Teoria do Poder de Mercado (<i>Market Power Theory</i>)	60
3.6.2	Teoria dos Custos de Transação (<i>Transaction Cost Theory</i>)	64
3.6.3	Teoria Baseada em Recursos (<i>The Resource-Based View</i>)	68
3.6.4	Teoria de Agência (<i>Agency Theory</i>)	70
3.7	Aplicação das Teorias Organizacionais sobre a Estratégia de Cooperação Interorganizacional	71
3.7.1	Teoria da Dependência de Recursos	72
3.7.2	Aprendizagem Organizacional	73
3.7.3	Teoria das Redes Sociais	75
4	A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E OS MAPAS DE CONHECIMENTO	77
4.1	O impacto econômico da explosão informacional e o surgimento de uma nova ciência.....	77
4.2	Abordando os mapas de conhecimento.....	82
5	A CONSTRUÇÃO DO MAPA DO CONHECIMENTO SOBRE ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL	91
5.1	Estratégia para a construção do mapa do conhecimento: resgatando parte da metodologia.....	91

5.1.1	Confecção das fichas de leitura.....	91
5.1.2	Classificação das fichas de leitura.....	93
5.1.3	Aspectos gráficos.....	93
5.1.4	Fundamentos teóricos para a hierarquização do conhecimento.....	95
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
6.1	Contribuições da pesquisa.....	115
6.2	Limitações da pesquisa.....	115
6.3	Sugestões para novos estudos.....	116
	REFERÊNCIAS.....	117

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Esquema Ilustrativo da Árvore de Porfírio.....	84
FIGURA 2 – <i>Knowledge Map of Information Science</i>	86
FIGURA 3 – A História da Historiografia Estrutural.....	89
FIGURA 4 – Ficha de Leitura.....	92
FIGURA 5 – Mapa do Conhecimento – Estratégia de Cooperação Interorganizacional.....	97
FIGURA 6 – Embasamento Econômico para a Administração Estratégica.....	98
FIGURA 7 – Embasamento da Administração Científica para a Teoria Organizacional.....	99
FIGURA 8 – Embasamento da Teoria das Organizações para a Administração Estratégica: Teoria da Dependência de Recursos.....	100
FIGURA 9 – Embasamento da Teoria das Organizações para a Administração Estratégica: Aprendizagem Organizacional.....	101
FIGURA 10 – Embasamento da Teoria das Organizações para a Administração Estratégica: Teoria das Redes Sociais.....	102
FIGURA 11 – Administração Estratégica.....	103
FIGURA 12 – Visão Baseada em Recursos e seus Antecedentes.....	104
FIGURA 13 – Estratégia de Cooperação Interorganizacional.....	105
FIGURA 14 – Teorias de Estratégia de Cooperação: Teoria do Poder de Mercado.....	106
FIGURA 15 – Teorias de Estratégia de Cooperação: Teoria do Poder de Mercado.....	107
FIGURA 16 – Teorias de Estratégia de Cooperação: Teoria dos Custos de Transação.....	108
FIGURA 17 – Teorias de Estratégia de Cooperação: Visão Baseada em Recursos.....	109
FIGURA 18 – Teorias de Estratégia de Cooperação: Teoria de Agência	110
FIGURA 19 – Teorias de Estratégia de Cooperação: Teoria da Dependência de Recursos..	111
FIGURA 20 – Teorias de Estratégia de Cooperação: Aprendizagem Organizacional.....	112
FIGURA 21 – Teorias de Estratégia de Cooperação: Teoria das Redes Sociais.....	113

1 INTRODUÇÃO

1.1 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: ARQUITETANDO RELAÇÕES

Durante o século XX, a atividade de pesquisa e, conseqüentemente, a produção de informação científica passou a ter um crescimento exponencial em praticamente todas as áreas, inclusive na Administração. Outro fenômeno, atrelado à explosão informacional, foi a revolução tecnológica.

Embora seja possível resgatar suas origens em manifestações literárias e teóricas mais antigas, há certo consenso entre os autores com relação ao surgimento da Ciência da Informação – enquanto atividade disciplinar e profissional – como consequência do crescimento exponencial da produção científica, posterior à Segunda Guerra Mundial e intimamente ligada à indústria da informação, derivada do controle bibliográfico e dos serviços informacionais, arquitetados com vistas ao pronto atendimento da pesquisa e do desenvolvimento (MIRANDA, 2003, p. 183).

Ao resgatar as raízes históricas para o desencadeamento deste processo de acúmulo de informações, o investigador é surpreendido com um grande paradoxo, configurado ao longo de séculos, localizado na atitude para com o escrito, segundo Chartier (2002, p. 118). De um lado, o medo da perda ou do surgimento de lacunas, o que proporcionou a criação de formas para salvaguardar o patrimônio escrito da humanidade: recolhendo, fixando e preservando, desde “a procura de textos antigos, a cópia dos livros mais preciosos, a impressão dos manuscritos, a edificação das grandes bibliotecas, a compilação dessas ‘bibliotecas sem muros’ que são as coleções de textos, os catálogos e as enciclopédias” (CHARTIER, 2002, p. 118). No século XVIII, o desenvolvimento de organizações de fomento à pesquisa, atrelado à necessidade de que a busca pelo conhecimento fosse feita de forma sistemática, profissional, útil e cooperativa (BURKE, 2003, p. 48 e 49) culminou na ameaça que hoje é presenciada, ou seja, a ameaça do excesso, que consiste no outro lado do paradoxo. “A proliferação pode tornar-se caos e abundância, obstáculos ao conhecimento (CHARTIER, p. 119). Diderot (1980 *apud* MUSSO, 2004, p. 19), um dos responsáveis pela fundação da Enciclopédia, em seu texto inaugural, fala sobre a metáfora da “rede” controlada

por seu centro ou submetida à periferia, de forma que ao deslocar-se do centro à periferia, passar-se-ia “da memória à comunicação e do despotismo à anarquia”.

A fim de dominar tais obstáculos são necessários instrumentos capazes de selecionar, classificar e hierarquizar. Esta tarefa foi incumbida a múltiplos atores sociais, a exemplo dos autores que julgam seus pares e predecessores; os poderes responsáveis pela censura; as instituições que consagram ou excluem; e as bibliotecas que conservam ou ignoram (CHARTIER, 2002, p. 119).

Se antes as funções de coletar, proteger, recensar e tornar acessível a produção escrita eram essencialmente atribuídas às bibliotecas, as quais trabalhavam com o suporte escrito, com a revolução a sociedade passou a contar com novas técnicas de armazenamento e aprendizagem, a partir de suportes eletrônicos, as novas tecnologias de informação e comunicação. Além disso, o próprio conceito de biblioteca passou a ser revisto.

Neste contexto, surge a Ciência da Informação que, segundo Le Coadic (1996, p.26), tem por objetivo atender as demandas ligadas aos estudos de propriedades gerais da informação. Ela analisa os processos de construção, comunicação e uso da informação, com o intuito de conceber produtos e sistemas que permitam a construção, a comunicação, o armazenamento e o uso da informação.

Se vista por uma perspectiva cronológica, a Administração, enquanto ciência, também tem sua origem em tempos recentes. Por outro lado, se for pensada sob a perspectiva do seu tempo de obsolescência, relacionada ao ciclo de uso, outro olhar sobre a disciplina é lançado. A Administração Científica, proposta por Frederick Taylor, foi desenvolvida com vistas ao aprimoramento da eficiência operacional no ambiente industrial. Sendo assim, a Administração, desde suas origens, passando pelo seu desenvolvimento e, inclusive, seu tempo de obsolescência é ditada por uma demanda que pode ser política, social e, sobretudo, de mercado. A área de Estratégia, a qual surgiu justamente sob o contexto de uma maior complexidade para as empresas, tanto com relação ao ambiente externo quanto interno, leva esta constatação ao extremo. Embora seus estudos não acomodem o tempo cronológico nem mesmo de meio século, a área teve uma evolução considerável, a fim de acompanhar as exigências do mercado. Num primeiro momento com vistas à competição, em outro, à cooperação, sem perder o foco, o objetivo final: a vantagem competitiva.

Desde a década de 1970, o conceito de Estratégia passou a fazer parte do dia-a-dia dos administradores, tornando a prática do planejamento estratégico difundida entre as empresas tanto de grande quanto de médio porte. Esta mudança foi provocada em função do reconhecimento de que o ambiente externo da empresa, cada vez mais, vinha se tornando

mutável e descontínuo. Consequentemente, de modo isolado, os objetivos traçados passaram a ser insuficientes como regras de decisão, a fim de guiar a reorientação estratégica de uma organização, em meio a novos desafios, ameaças e oportunidades. “As novas regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização, têm sido chamadas de Estratégia” (ANSOFF, 1990, p. 93).

No entanto, segundo Igor Ansoff (1990, p. 96), o conceito de Estratégia é “fugaz e um tanto abstrato”, pois sua formulação não cria qualquer ação produtiva concreta, muito menos imediata. Além disso, trata-se de um processo dispendioso tanto em termos financeiros quanto ao tempo da administração, reforçando seu caráter paradoxal com relação à própria Administração, a qual consiste numa atividade essencialmente pragmática. Por este motivo, tem sido alvo de discussões no meio acadêmico, exatamente por se tratar de um conceito subjetivo, não só em termos organizacionais, mas também em termos econômicos. Com relação à Teoria das Organizações é evidente a presença humana a ela atrelada. Por outro lado, no âmbito da Teoria Econômica, o debate é mais acirrado, justamente por não se evidenciar esta questão, haja vista a dicotomia formada neste campo do conhecimento: entre ortodoxos e heterodoxos, assunto explorado de maneira mais detalhada durante o percurso da pesquisa.

Segundo Richard Whittington (2002, p. 2), “não existe muita concordância a respeito de estratégia”. Por este motivo, em sua obra, o autor apresenta quatro abordagens para o conceito. A abordagem Clássica é a mais antiga e mais influente. Seus métodos de planejamento são racionais. Tem como representantes autores como: Ansoff (1965, 1991) e Michael Porter (1985, 1996). A abordagem Evolucionária se apóia em metáforas evolucionistas, substituindo a lei de mercado pela lei da selva. Ele enquadra Oliver Williamson (1991) nesta corrente de pensamento. Os Processualistas enfatizam a natureza imperfeita da vida humana. Assim, acomodam pragmaticamente a estratégia ao processo falível das organizações e do mercado. Para finalizar, há a Sistêmica. Trata-se de uma abordagem relativista. Considera os fins e os meios da estratégia interligados às culturas e aos poderes dos sistemas sociais.

A Estratégia é um conjunto sistêmico, defende Ansoff (1990, p. 97). É um dos vários conjuntos de regras de decisão que servem para orientar o comportamento de uma organização, dando coerência e direcionamento ao crescimento de uma organização, de acordo com o seu grau de complexidade. Quando qualitativos, os padrões a serem traçados são chamados de objetivos. Quando quantitativos são chamados de metas. As regras que definem a relação da empresa com o seu ambiente, referente a quais produtos e qual

tecnologia ela irá desenvolver, bem como onde e para quem tais produtos serão vendidos e de que modo ela irá obter vantagens sobre seus concorrentes, são chamadas de Estratégia de Negócios. Por outro lado, as regras que estabelecem as relações internas e os processos organizacionais são chamadas de Estratégia Administrativa. Por fim, as políticas operacionais são aquelas que conduzirão as atividades rotineiras da empresa (ANSOFF, 1990, p. 96).

Os estudos que fundamentaram o campo da Estratégia Organizacional, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 21), são os relacionados à vantagem competitiva e à Teoria das Organizações. Enquanto a primeira é proveniente de estudos econômicos, a segunda aborda as mudanças organizacionais.

No primeiro caso, as pesquisas apóiam-se em fundamentos econômicos. Por este motivo são comuns as abordagens de caráter metodológico, estruturadas e dirigidas à verificação empírica a partir de hipóteses generalizáveis, as quais servirão como premissas que irão justificar a situação da empresa (de sucesso ou fracasso) em diferentes contextos.

No segundo, as contribuições estão atreladas às Ciências Sociais, sobretudo à Sociologia. Tais abordagens têm como preocupação central oferecer explicações com relação à natureza da mudança organizacional a partir de métodos qualitativos, os quais irão atuar sobre os processos internos de adaptação, inovação e aprendizagem.

A Estratégia de Cooperação Interorganizacional se tornou uma área em alta nos anos 90, assim como na década de 1980 o debate intelectual esteve centrado na Estratégia Competitiva, sobretudo no que se refere às publicações de Michael Porter. A razão para isto é mais profunda do que mera tendência, pois é neste período que a aceleração do processo de globalização se torna mais evidente. As tecnologias passam a mostrar uma tendência perturbadora de não durar por muito tempo, até que sejam substituídas por outras, tornando o ciclo de vida dos produtos o menor já visto em uma sociedade, guiada pela energia incansável dos publicitários (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 3).

Todas estas mudanças apontam para a necessidade de um maior capital de investimento, mesmo se tratando de grandes firmas, para que elas possam regularmente competir, além da necessidade de atrair aliados que potencializem a tomada de espaços maiores dentro do mercado global, através da união de competências necessárias para suprir tais demandas (MURRAY; MAHON, 1993¹ *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 3).

Por este motivo, a literatura de negócios, popular e acadêmica, sobre as atividades cooperativas, tem crescido nos últimos anos. Embora, anteriormente, o termo “aliança” possa

¹ MURRAY, E.; MAHON, J. F. *Strategic alliances: gateway to the New Europe?* Boston: Long Range Planning, 1993.

ter se referido estritamente a um tipo particular de relacionamento, agora ele serve como um “guarda-chuva”, servindo para abrigar rótulos referentes aos diversos tipos de relacionamentos cooperativos (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 3).

Faulkner e De Rond (2000) foram os responsáveis por elaborar um dos mais importantes e únicos estudos sobre as teorias de Estratégia de Cooperação Interorganizacional. De acordo com uma base lógica de cooperação, são categorizadas três vertentes teóricas:

1) o ponto de vista econômico que engloba teorias como: Teoria do Poder de Mercado, Teoria dos Custos de Transação, Teoria de Agência, Teoria Baseada em Recursos, Teoria dos Jogos e Teoria das Opções Reais;

2) o ponto de vista da Teoria das Organizações, dentre as quais figuram a Teoria da Dependência dos Recursos, a Teoria das Redes Sociais, a Teoria Estruturalista, os estudos sobre aprendizagem organizacional e ecossistemas;

3) e os aspectos relacionados ao comportamento de cooperação: cultura, confiança e comprometimento.

1.2 PROBLEMA

A importância do profissional da informação para o desenvolvimento das forças produtivas é decorrente do seu papel estratégico de mediador entre estoques e usuários da informação. Neste processo é importante vencer as barreiras que possam dificultar a comunicação da informação (FREIRE, 2006, p. 35).

Segundo Freire (2006, p. 36), de acordo com esta perspectiva, há um processo de interação entre o texto, levando em consideração sua forma estrutural, e as estruturas cognitivas do receptor a quem a informação se destina. Neste sentido, acrescenta a autora, é necessário não perder de vista o contexto social em que tais sujeitos tecem suas categorias e formas de expressão cultural. Destaca-se, portanto, outra missão do profissional da informação: a de “descobrir o limite máximo da consciência possível na comunicação da informação, o qual é resultante da experiência acumulada pelo usuário e determinada por sua prática social” (FREIRE, 2006, p. 37).

A visão fundada no valor social da informação é também reconhecida por Gernot Wersig (1976). De fato, a presença de mediadores, sejam eles humanos ou aparatos tecnológicos, no processo de comunicação, faz com que haja o aumento da possibilidade de ruídos na transmissão da informação. Assim, os mediadores (agências e agentes da informação) “devem procurar se antecipar às várias situações nas quais surgem barreiras de comunicação que dificultam a correta recepção da informação pelos usuários” (FREIRE, 2006, p. 40). Portanto, eles serão cada vez mais responsáveis pelo “papel de facilitadores da comunicação de informação, aproximando produtores/emissores e usuários/receptores” (FREIRE, 2006, p. 43), de modo que os recursos disponíveis sejam utilizados da melhor maneira possível e de forma ampla. Para tanto, faz-se importante considerar a possibilidade teórica e metodológica sobre a existência de um leque de opções de comunicação, cercado por limites, impondo ao profissional a elaboração de estratégias de transmissão de informações relevantes para os usuários em potencial (FREIRE, 2006, p. 43).

Uma das atribuições do profissional da informação é a de realizar a mediação entre o usuário e a informação. Os elementos que compõem a ação mediadora são os responsáveis por permitir a consonância dos objetivos entre o que busca o usuário e o levantamento feito pelo profissional, os quais, mediante um processo dialógico, acontecem antes mesmo da busca (BARBOSA; VARELA, 2007, p. 116). Diante do exposto, coloca-se a seguinte questão:

Como sistematizar o conhecimento registrado na literatura referente às teorias que compõem a Estratégia de Cooperação Interorganizacional?

O pesquisador, ao formular uma pergunta a ser respondida, constituindo seu problema de pesquisa, ajuda a facilitar a objetividade do aprofundamento de seus estudos nos limites de uma realidade específica.

1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a realização deste estudo, em razão da necessidade de que novas abordagens sobre o assunto sejam realizadas, pois poucos autores fizeram um levantamento sobre a literatura produzida sobre Estratégia de Cooperação Interorganizacional, sobretudo enfatizando suas conexões e evoluções.

David Faulkner e Mark de Rond (2000) realizaram importante estudo sobre a área, o que justifica sua escolha como fio condutor do presente trabalho. Os autores constataram que as pesquisas levantadas contribuem de forma singular para o entendimento do comportamento cooperativo, mas a aceitação geral e a unificação teórica ainda se encontram em processo de construção (CHILD; FAULKNER², 1998 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 4).

O mapeamento do conhecimento, Segundo Chaim Zins (2007b, p. 645), representa importante papel na construção do aprendizado e disseminação do conhecimento, processos que fazem parte da preocupação dos estudos da área de Ciência da Informação e deste trabalho. Por este motivo, foi escolhido como ferramenta de sistematização do conteúdo estudado. Além do ponto de vista de Chaim Zins (2007a, 2007b), um dos autores que fazem uso desta técnica de sistematização, é explorada a visão de Christopher Lloyd (1995). A apropriação parcial de ambas as propostas, maior por parte do segundo autor, por razões discutidas neste tópico, resultou na apresentação da estruturação do mapa do conhecimento, bem como uma discussão sobre os resultados obtidos.

Espera-se que a utilização do mapa do conhecimento sobre Estratégia de Cooperação Interorganizacional seja feita por pesquisadores e profissionais da informação, direcionado tanto ao meio acadêmico quanto ao ambiente corporativo, havendo a possibilidade de interação entre ambas as instituições, através de parcerias, consultorias e treinamentos.

A informação estratégica, desde a década de 1990, tornou-se alvo de pesquisadores de negócios e consultores, os quais defendiam que esta prática poderia ser uma fonte de vantagem competitiva. Trabalhadores do conhecimento, provenientes de diversas áreas, estariam incumbidos de construir um ambiente direcionado ao aprendizado, tornando-se potencialmente mais capazes de atender às demandas da economia informacional (VON KROGH, *et al.*, 2001, p. 1).

A capacitação para o conhecimento favorece a criação de condições para que a organização possa “sempre utilizar a melhor informação e conhecimento disponível (ALVARENGA NETO, 2008, p. 38). Deve-se enfatizar que o conceito de Estratégia é desenvolvido e aplicado de forma ampla, pelo alto escalão da empresa e difundido entre seus departamentos. No entanto, cada departamento, baseando-se nestas diretrizes, implementa suas próprias metas, a fim de alcançar os objetivos estabelecidos pelo nível mais alto da organização. Neste sentido, para que haja uma harmonia entre os diversos níveis da empresa, o conhecimento teórico e prático sobre Estratégia deve ser difundido. Investir em empresas de

² CHILD, J., FAULKNER, D.O. *Strategies of cooperation: managing alliances, networks e joint ventures*. London: Oxford University, 1998.

conhecimento significa aprimorar capacidades, habilidades e ideias: o capital intelectual da empresa (BEMFICA; BORGES, 1999, p. 236).

Uma das motivações para a elaboração de tal pesquisa partiu do princípio do reconhecimento de certa deficiência na interação entre o meio acadêmico e empresarial, neste aspecto, ao contrário do que se vê no campo da pesquisa com vistas ao desenvolvimento técnico. Este trabalho pode ajudar a facilitar o acesso a pesquisas importantes e atualizadas no que se refere à Estratégia de Cooperação Interorganizacional, trazendo a relação entre os diversos materiais, para que o indivíduo consiga ter acesso a mais adequada informação. Consequentemente, a adoção destas ideias proporcionaria a empresa uma melhor capacitação para a elaboração de sua estratégia, para a tomada de decisão e para o controle de erros, nos mais diversos níveis.

No âmbito pessoal, a autora, com formação acadêmica periférica à área de concentração do programa de mestrado escolhido, encontrou uma forma de usar os recursos de sua área, no caso, a História, para a elaboração de seu plano de pesquisa. Mesmo o próprio objeto de pesquisa, as teorias que compõem a Estratégia de Cooperação Interorganizacional, não está sob os holofotes da área, mas tangencia a disciplina de Ciência da Informação, ao contribuir de forma direta para a Gestão da Informação. A autora deve reconhecer que a junção entre estas três áreas se deu da seguinte forma: a antiga e persistente relação com a História; o ingresso no curso de graduação em Gestão da Informação, passando ao mestrado no ano seguinte, a fim de realizar um trabalho mais direcionado, motivado pela troca de ideias com a Professora Leilah Bufrem, a quem é atribuída grande admiração intelectual e pessoal; por fim, a realização da disciplina de “Estratégia e Informação”, ministrada pelo Professor Newton Castilho, orientador desta dissertação, responsável pelo despertar de um forte interesse pela sua área de atuação, devido ao seu admirável profissionalismo e bom relacionamento com seus alunos.

1.4 OBJETIVOS

Considerando a problemática como um “conjunto de fatores que fazem com que o pesquisador conscientize-se de um determinado problema, veja-o de um modo ou de outro, imaginando tal ou tal eventual solução” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 98), este trabalho teve como objetivo geral, portanto:

Sistematizar o conhecimento que envolve as teorias sobre a Estratégia de Cooperação Interorganizacional.

O resultado gerado teve a pretensão de gerar um produto informacional que poderá servir de apoio para a recuperação da informação e facilitar o processo de ensino e aprendizagem.

Um dos objetivos específicos deste trabalho, num primeiro momento, foi, justamente, o de realizar o levantamento do conhecimento registrado na literatura sobre a Estratégia de Cooperação Interorganizacional, bem como seus estudos antecedentes. A fim de deixar claro ao leitor, o objeto de pesquisa investigado, portanto, foram as teorias de Estratégia de Cooperação Interorganizacional. Para entender suas origens e seus desdobramentos foi necessário mergulharem tais teorias e os seus respectivos conceitos dentro do processo histórico, numa perspectiva de análise diacrônica.

Sendo assim, de forma sintética, os objetivos específicos são:

- realizar o levantamento dos principais teóricos da Estratégia de Cooperação Interorganizacional;
- estabelecer as principais correntes de pensamento;
- propor parâmetros de comparação para o enquadramento dos autores da nova geração de acordo com suas influências teóricas e conceituais, baseados nos autores clássicos;
- elaborar um processo de relações verticais e horizontais entre correntes de pensamento, teorias e autores, alicerce para a construção do mapa do conhecimento.

1.5 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho de pesquisa está estruturado da seguinte maneira: o capítulo 2 é constituído pela investigação do próprio objeto de pesquisa: as teorias que compõem a área de Estratégia de Cooperação Interorganizacional, abordando suas vertentes de origem, de um lado, de estudos econômicos e, por outro, da Teoria das Organizações. Trata-se da revisão de literatura referente à Estratégia, um dos sub-campos da área da Administração.

Segundo Alves (1992, p. 54), existem dois tipos de revisão de literatura. A primeira é aquela que o pesquisador realiza para o seu próprio consumo, a fim de atingir maior clareza sobre as principais questões teórico-metodológicas pertinentes ao tema a ser desenvolvido; a segunda é aquela que vai integrar efetivamente o relatório de estudo, como é o caso. Desta forma, justifica-se a extensa revisão realizada, tendo em vista a sua indiscutível importância, sobretudo para um trabalho de cunho teórico.

O capítulo 3 traz o suporte teórico da Ciência da Informação, na qual o método de sistematização de conhecimento (mapa de conhecimento) apropriado por esta pesquisa se inscreve. Discute, inclusive, as relações interdisciplinares entre a Ciência da Informação e a área educacional, através do ponto de convergência dos estudos de cognição e aprendizagem.

O Capítulo 4 preocupa-se com a descrição metodológica da pesquisa, quanto aos seus fins: numa primeira etapa exploratória, segundo classificação de Trivinos (1994, p. 109). Esta forma de estudo permite ao investigador aumentar suas experiências em torno de um determinado problema.

A segunda etapa desta pesquisa é descritiva. Esta modalidade exige do investigador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e a interpretação dos dados (TRIVINOS, 1994, p. 112), com o intuito de mapear o conhecimento proposto.

Seguindo o roteiro metodológico, o Capítulo 5 descreve a proposta de construção do mapa do conhecimento sobre as teorias de Estratégias de Cooperação Interorganizacional, conteúdo explorado na primeira fase da pesquisa de maneira ampla e devidamente aprofundada.

2 METODOLOGIA

2.1 O PESQUISADOR COMO UM “ARTESÃO INTELECTUAL”

A metodologia é uma disciplina instrumental, sendo condição necessária para a competência científica. Aliás, segundo Demo (1995, p. 59), “poucas coisas cristalizam incompetência mais gritante do que a despreocupação metodológica”.

Primeiramente, a metodologia põe em xeque a cientificidade da produção científica, haja vista sólidas estruturas, aparentemente inquestionáveis, como as posturas positivistas e as estruturalistas. Em segundo lugar, pode-se questionar “a construção do objeto científico, dentro do contexto da discussão sobre ‘objeto construído’” (DEMO, 1995, p. 60). Sobre tal questão, é importante ressaltar o desvendamento da concepção de realidade, por trás da opção metodológica. Sendo assim, ajuda a esclarecer e definir o paradigma científico, contextualizar o espaço e o tempo, elucidar os fundamentos formais e históricos e antever horizontes ideológicos. Em terceiro lugar, Demo (1995, p. 60), comenta sobre os estudos sobre as abordagens metodológicas clássicas e atuais, como o empirismo, o positivismo, a dialética, o estruturalismo, o sistemismo, entre outras. De modo geral, acerca das possibilidades de apreensão do conhecimento, são constatados, através do universo filosófico, dois grupos oponentes: aqueles que negam ser possível ao ser humano conhecer o mundo e outro formado pelos pensadores que afirmam tal possibilidade, do conhecimento do universo e de suas leis (TRIVINOS, 1994, p. 24).

O conhecimento científico é real (factual), pois lida com ocorrências ou fatos, ou seja, toda forma de existência. Constitui um conhecimento contingente, ao constatar que suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência e não apenas pela razão – como ocorre no conhecimento filosófico. Por se tratar de um saber ordenado logicamente, formando um sistema de ideias, é sistemático (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 80).

Segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 80), as ciências possuem o objetivo de distinguir a característica comum ou as leis gerais que regem determinados eventos e a função de aperfeiçoar a relação do homem com o seu mundo, através do crescente acervo de conhecimentos.

Portanto, o método científico indica uma estrada, uma via de acesso e, simultaneamente, rumo e discernimento de direção ao pesquisador (OLIVEIRA, 1998, p. 17). “*Methodos*”, segundo Chauí³ (*apud* OLIVEIRA, 1998, p. 17), “significa uma investigação que segue um modo ou uma maneira planejada e determinada para conhecer alguma coisa; procedimento racional para o conhecimento seguindo um percurso fixado”. Portanto, o método assinala “um percurso escolhido entre outros possíveis” (OLIVEIRA, 1998, p. 17).

Segundo Mills⁴ (*apud* OLIVEIRA, 1998, p. 19), os bons pesquisadores são aqueles que não se limitam à observância de regras, até mesmo porque, na maior parte das vezes, enfrentam situações que os manuais não poderiam antecipar. O ato de pesquisar, prossegue o autor, não se restringe a absorver técnicas e as pôr em prática. O cultivo da capacidade imaginadora é que separa o técnico do pesquisador. E, somente a engenhosidade, portanto, é capaz de promover associações antes não existentes. Isto subentende que haja uma capacidade de aprimorar a percepção, de refinar a sensibilidade, de modo a ampliar os horizontes da compreensão.

Todos estes aspectos convergem para a necessidade do pesquisador em se assumir como um “artesão intelectual”, paciente, atento, sensível e, ao mesmo tempo, despretenso. Aquele que é capaz de zelar pela relação entre a teoria e a prática (OLIVEIRA, 1998, p. 20). Sendo esta uma pesquisa de caráter teórico, tais cuidados devem ser redobrados.

2.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA *VERSUS* PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica é indispensável para os estudos históricos, dentro dos quais este trabalho se inscreve, pois permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla. Além disso, as fontes serão essencialmente bibliográficas, ou seja, livros, periódicos, teses, dissertações, entre outras, o que reforça e justifica o seu caráter bibliográfico.

Os livros, fontes bibliográficas por excelência, podem ser classificados como leitura corrente ou de referência. No primeiro caso, serão utilizadas as obras de divulgação, as quais objetivam proporcionar conhecimentos científicos e/ou técnicos. O segundo caso abrange os

³ O autor não faz referência à obra específica consultada.

⁴ O autor não faz referência à obra específica consultada.

livros de consulta, ou seja, aqueles que possibilitam uma rápida obtenção de informações requeridas (livros de referência informativa) ou levam à localização das obras que as contém (livros de referência remissiva) (GIL, 2002, p. 44).

Outra categoria fundamental usada nas pesquisas bibliográficas são as publicações periódicas, sendo, para os padrões de investigação científica, as principais fontes bibliográficas.

Teses e dissertações caracterizam-se como fontes importantes de consulta, pois algumas se constituem por relatórios de investigações científicas originais ou acuradas revisões bibliográficas. Da mesma forma, os anais de encontros científicos, resultados de encontros, tais como congressos, simpósios, seminários e fóruns, podem ser fontes privilegiadas de informação.

Diferentemente da revisão bibliográfica, a pesquisa bibliográfica pode ser iniciada apenas com uma definição conceitual. A revisão bibliográfica é limitada a definir os conceitos operacionalmente, os quais servirão para construir a linha de raciocínio da pesquisa, de modo que sua amplitude acaba se restringindo às definições conceituais referentes ao objeto. A coleta de dados não pode iniciar antes que as variáveis tenham sido circunscritas com dados da realidade empírica (COOPER, 1989, p. 20).

A pesquisa bibliográfica dispõe da elegância comparativa de ser capaz de avaliar a relevância conceitual de diferentes operações e os cruzamentos de informações, ou suas inter-relações, conforme estes aparecem na literatura ou simultaneamente ao estágio de coleta de dados (COOPER, 1989, p. 20).

O maior desafio para uma pesquisa bibliográfica eficaz é a escolha adequada de objetos relevantes à pesquisa que incluem elementos, individuais ou agrupados, que o pesquisador acredita representar o estudo. Uma definição rigorosa do objeto permite ao pesquisador listar todos os seus elementos constituintes compondo seu *status questionis*, o estado da questão. O objetivo do pesquisador é embasar-se nas teorias apresentadas para explicar um campo particular de fenômenos e compará-los com relação a sua amplitude, consistência interna e a natureza de suas predições (COOPER, 1989, p. 39).

2.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Yin (2001, p. 24) relaciona cinco tipos de estratégias de pesquisa: a) de experimento; b) de levantamento; c) de análise de arquivos; d) de pesquisa histórica; e) e estudo de caso. A escolha da estratégia, segundo o autor, está diretamente relacionada a três condições: 1) ao tipo de questão a ser investigada; 2) ao controle que o pesquisador haveria de exercer sobre eventos comportamentais efetivos; 3) e grau de enfoque na descrição de acontecimentos passados em oposição a acontecimentos recentes.

Como já afirmado anteriormente, esta pesquisa apóia-se na estratégia de pesquisa histórica. Resta saber se esta escolha é a mais adequada, de acordo com a perspectiva de Yin (2001). Para tanto, necessariamente, deve-se retomar a questão de pesquisa para uma análise mais detalhada:

Como sistematizar o conhecimento registrado na literatura referente às teorias que compõem a Estratégia de Cooperação Interorganizacional?

As conjunções sugeridas pelo autor para dar início à questão de uma pesquisa histórica são: como ou por que. Com relação aos outros dois itens apontados, ambos foram eximidos de atenção, pois não apresentam relação com esta pesquisa. Neste sentido, a escolha da estratégia é justificada, por estar em consonância com a visão metodológica adotada.

Explorando ainda mais a questão, para entrar em contato com a literatura pertinente foi necessário fazer o levantamento e a seleção das fontes. Por este motivo, a pesquisa é, com relação aos fins, num primeiro momento, exploratória, segundo classificação de Trivinos (1994, p. 109). Esta forma de estudo permite ao investigador aumentar suas experiências em torno de um determinado problema, de modo a aprofundar seus estudos nos limites de uma realidade específica, buscando seus antecedentes para, em seguida, poder planejar uma pesquisa descritiva ou experimental.

Para a fase da organização dos dados, foi necessário optar por um método de sistematização. Trata-se, portanto, da segunda etapa da pesquisa, desta vez, descritiva, o que exigiu da investigadora justamente uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que conduziram a coleta e a interpretação dos dados (TRIVINOS, 1994, p. 112).

O desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica varia em função dos objetivos estabelecidos. Portanto, convém, esclarece Gil (2002, p. 63), delinearlos claramente, de modo que as fases posteriores se processem de maneira satisfatória.

Segundo Gil (2002, p. 63 e 64), tal desenvolvimento é precedido de quatro objetivos principais:

1) Redefinição do problema: a fim de que o problema proposto fique com suas arestas aparadas e, conseqüentemente, solidamente estabelecido. Para chegar a este nível de esclarecimento, a pesquisa bibliográfica assume um caráter exploratório. Neste caso, num primeiro momento.

Considerando a problemática como um “conjunto de fatores que fazem com que o pesquisador conscientize-se de um determinado problema, veja-o de um modo ou de outro, imaginando tal ou tal eventual solução” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 98), este trabalho tem como objetivo geral, portanto, sistematizar o conhecimento que envolve as teorias sobre a Estratégia de Cooperação Interorganizacional.

Como técnica a ser testada e verificada, foi escolhida a de mapeamento do conhecimento. As diretrizes básicas utilizadas foram os estudos de Christopher Lloyd (1995) e Chaim Zins (2007a, 2007b). O resultado teve a intenção de gerar um produto informacional que poderá servir de apoio para a recuperação da informação e facilitar o processo de ensino e aprendizagem.

Segundo Zins (2007b, p. 645), o mapeamento do conhecimento representa importante papel na construção do aprendizado e disseminação do conhecimento, processos que constituem parte da preocupação dos estudos da área de Ciência da Informação. Neste artigo, o autor apresenta um mapa do conhecimento sobre a Ciência da Informação, resultado de um estudo Delphi crítico⁵, no qual ele explorou os fundamentos da Ciência da Informação.

Um dos objetivos específicos deste trabalho, num primeiro momento, foi, justamente, o de realizar o levantamento do conhecimento registrado na literatura sobre a Estratégia de Cooperação Interorganizacional, bem como seus estudos antecedentes. A fim de deixar claro ao leitor, o objeto de pesquisa investigado, portanto, foram as teorias de Estratégia de Cooperação Interorganizacional. Para entender suas origens e seus desdobramentos foi necessário mergulharem tais teorias e os seus respectivos conceitos dentro do processo histórico, numa perspectiva de análise diacrônica.

Sendo assim, de forma sintética, os objetivos específicos são:

- realizar o levantamento dos principais teóricos da Estratégia de Cooperação Interorganizacional;
- estabelecer as principais correntes de pensamento;

⁵ O Delphi Crítico é uma metodologia de pesquisa qualitativa que tem o objetivo de facilitar discussões críticas e moderadas entre os especialistas de uma determinada área (o painel) (ZINS, 2007b, p. 527).

- propor parâmetros de comparação para o enquadramento dos autores da nova geração de acordo com suas influências teóricas e conceituais, baseados nos autores clássicos;
- elaborar um processo de relações verticais e horizontais entre correntes de pensamento, teorias e autores, alicerce para a construção do mapa do conhecimento.

2) Obtenção de informações acerca de técnicas de coleta de dados, tendo, nesta fase, o pesquisador os objetivos claramente traçados: visa elaborar instrumentos adequados para a coleta de dados. O primeiro passo é localizar as obras que tratem da elaboração destes instrumentos, “bem como relatórios de pesquisa sobre problemas correlatos; estes últimos, com vistas a verificar se os instrumentos foram eficientes para a obtenção de dados significativos” (GIL, 2002, p.64).

O trabalho de Faulkner e De Rond (2000) é de grande importância para o entendimento do comportamento cooperativo, embora a aceitação geral e a unificação teórica ainda se encontram em processo de construção (CHILD; FAULKNER⁶, 1998 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 4). Além disso, serviu como fio condutor desta pesquisa por levantar um problema a ela semelhante. Em razão da necessidade de que novas abordagens sobre o assunto sejam realizadas, pois poucos autores fizeram um levantamento sobre a literatura produzida sobre Estratégia de Cooperação Interorganizacional, sobretudo enfatizando suas conexões e evoluções, constituirá a contribuição acadêmica que este estudo trará.

3) Obtenção de dados em resposta ao problema formulado: há pesquisas em que os dados obtidos a partir de fontes bibliográficas são utilizados de forma exclusiva (GIL, 2002, p. 64). É o caso desta pesquisa.

O autor propõe, primeiramente, uma leitura exploratória, a qual se procede a sua seleção – determinação do material que, de fato, interessa à pesquisa. Esta fase exige uma leitura atenta por parte do pesquisador. Ainda, não se trata de uma escolha rígida e definitiva, pois é possível que se retorne outras vezes ao mesmo material, mas com propósitos diferentes, devido ao surgimento de novas indagações. Da mesma forma, há a possibilidade de que um

⁶ CHILD, J., FAULKNER, D.O. *Strategies of cooperation: managing alliances, networks e joint ventures*. London: Oxford University, 1998.

texto excluído, *a priori*, venha a ser objeto de leitura posterior, por exemplo, em decorrência de alterações de algum propósito do pesquisador (GIL, 2002, p. 68).

- 4) Interpretação dos dados: mediante consulta a trabalhos teóricos, comparação dos dados obtidos pelo pesquisador com aqueles trazidos por outros estudos, de acordo com Gil (2002, p. 64), o resultado da pesquisa assume um caráter mais amplo e significativo.

Trata-se da fase de leitura analítica. Embora encarados como materiais de análise definitiva podem sofrer adição ou exclusão, em decorrência do nível bastante aprofundado de leitura a eles exigido. “A finalidade da leitura analítica é a de ordenar e resumir as informações contidas nas fontes, de forma que estas possibilitem a obtenção de respostas ao problema de pesquisa” (GIL, 2002, p. 68). Esta leitura é de natureza crítica. Por este motivo, é importante que o pesquisador “penetre no texto com a profundidade suficiente para identificar as intenções do autor” (GIL, 2002, p. 68).

Em termos práticos, podem-se estabelecer quatro diferentes momentos pelos quais passa a leitura analítica, segundo Gil (2002, p. 69):

- 1) leitura integral do texto selecionado, para se ter uma visão geral da obra;
- 2) identificação das ideias-chaves (formulações de maior relevância);
- 3) hierarquização das ideias (organização das ideias, seguindo sua ordem de raciocínio);
- 4) sintetização das ideias. Consiste em “recompor o todo decomposto pela análise” (GIL, 2002, p. 69), a fim de solucionar o problema exposto.

A leitura interpretativa é a última etapa do processo de leitura das fontes bibliográficas, naturalmente, a mais complexa, pois tem por finalidade relacionar as afirmações dos autores com o problema para o qual se propõe uma solução. A interpretação dos dados deve ser feita a partir do acúmulo de conhecimento significativo, originado de pesquisas empíricas ou teorias comprovadas (GIL, 2002, p. 70).

2.4 FASES DA METODOLOGIA

A fim de cumprir os objetivos propostos, a metodologia deste trabalho foi dividida em duas fases, abarcando, logicamente, seus respectivos desdobramentos:

1) Fase exploratória:

a) Levantamento bibliográfico:

“Organizar uma bibliografia significa buscar aquilo cuja existência ainda se ignora” (ECO, 2005, p. 42). Neste sentido, acrescenta Eco (2005, p. 42), o bom pesquisador é aquele que é capaz de entrar numa biblioteca sem o domínio do tema e sair dali sabendo, no mínimo, um pouco sobre ele.

Além disso, para a identificação das fontes adequadas, a contribuição do orientador é fundamental. Ainda, recomenda-se a consulta a especialista ou pessoas que já realizaram pesquisa na área (GIL, 2002, p. 64). Além de indicações, elas podem oferecer apreciação crítica a respeito do material a ser consultado, agregando valor a posterior análise qualitativa.

Os livros de referência informativa e os livros de referência remissiva foram buscados nas Bibliotecas do Setor de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas da UFPR, bem como os sistemas de serviço das demais universidades públicas, através do COMUT.

A busca pelos artigos de periódicos foi feita nas bases de dados disponíveis na UFPR como, por exemplo: CAPES, JStor (base interdisciplinar), ECONLIT (especializadas em Economia e Administração) e Proquest Direct (base interdisciplinar).

b) Leitura e análise:

O método de leitura para as pesquisas bibliográficas deve seguir os seguintes objetivos (GIL, 2002, p. 77):

- a) identificar as informações e os dados constantes do material impresso;
- b) estabelecer relações entre as informações e os dados obtidos com o problema proposto;
- c) analisar a consistência das informações e dados apresentados pelos autores.

Embora seja necessário certo grau de sistematização do processo de leitura para uma futura análise qualitativa, ela não pode ser prejudicada por normas muito rígidas, sobretudo quando não conseguem se adequar às peculiaridades individuais de cada teoria ou autor (GIL, 2002, p. 77). Gil (2002) faz esta crítica direcionada aos métodos de pesquisa que constroem taxonomias dos tipos de leitura.

2) Fase descritiva:

a) Construção do quadro referencial:

Trata-se da fase descritiva da pesquisa: a proposta de construção de um mapa do conhecimento.

2.5 ESTRATÉGIA PARA A CONSTRUÇÃO DO MAPA DO CONHECIMENTO

Após as três fases de leitura a tomada de apontamentos, procedeu-se à confecção de fichas de leitura, sugerida por Gil (2002, p. 71), as quais serviram para:

- a) identificar as obras consultadas e seus respectivos autores;
- b) registrar do conteúdo das obras;
- c) registrar de comentários acerca das obras;
- d) ordenar lógica do conteúdo.

O autor distingue dois tipos de fichas, as bibliográficas e as de apontamentos. Ambas devem compreender três partes principais: cabeçalho, referência bibliográfica e texto.

- a) Cabeçalho: constituído pelos elementos de identificação das fichas;
- b) Referências bibliográficas: obrigatoriamente, devem seguir as normas da ABNT e da Universidade Federal do Paraná, no caso.

c) Texto: nas fichas bibliográficas, o texto é constituído pelos comentários e nas fichas de apontamento, pelas citações, resumos e observações pessoais (SALVADOR, 1982⁷ *apud* GIL, 2002, p. 75).

Elaboradas as fichas, passou-se a sua fase de classificação, a qual “consiste em colocá-las umas após as outras, de forma tal que as questões semelhantes estejam tão próximas quanto possível” (GIL, 2002, p. 76). As fichas, também, foram agrupadas de acordo com as secções, subsecções e assim sucessivamente, o que facilitou a construção do mapa do conhecimento.

Com relação aos aspectos gráficos que foram utilizados para a confecção e diagramação do mapa, há alguns aspectos que devem ser considerados, como: a organização das partes e titulação; disposição do texto; formato das tabelas; gráficos e ilustrações; cores.

⁷ SALVADOR, A. D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. Porto Alegre: Sulina, 1982.

3 REVISÃO DE LITERATURA SOBRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

3.1 UM BREVE CONTEXTO HISTÓRICO

O período denominado por Hobsbawm (1994) como a “era das revoluções” determinou para a Europa, inicialmente, a inauguração de um novo tempo. Esta demarcação compreende o período de 1789 a 1848 e identifica a vitória da revolução burguesa em seu amplo sentido: a consolidação da Revolução Industrial britânica e do modo de produção capitalista; no que se refere às instituições políticas, é o momento da constituição do Estado burguês, em decorrência da Revolução Francesa; no plano filosófico, a obra de Hegel celebra a ousadia da burguesia que não hesitou em reivindicar-se sujeito da emancipação humana. No campo artístico, o Romantismo é o desafio ativo a todas as convenções formais (PAULA, 2005, *online*).

A Revolução Industrial foi precedida e possibilitada pela expansão inédita na história, até então, do poder produtivo. A agricultura que já vinha passando por uma série de modificações em seus métodos de cultivo, desde o século XVI, foi praticamente reinventada, acompanhando as transformações que estavam ocorrendo no setor industrial. A produção agrícola, auxiliada por políticas governamentais, como no caso precoce da Grã-Bretanha, logo passou a se orientar segundo demandas de um mercado em franca expansão. Engana-se o leitor que precipitadamente achar que a simples ampliação da visão de lucro foi um dos fatores responsáveis por esta mudança de mentalidade e, conseqüentemente, da busca por novos mercados. “O impulso para o ganho, a persecução do lucro, do dinheiro, da maior quantidade possível de dinheiro, não tem, em si mesmo nada a ver com o capitalismo. Tal impulso existe e sempre existiu entre garçons, médicos, cocheiros, artistas, prostitutas, funcionários desonestos, soldados, nobres, cruzados, apostadores, mendigos, etc”, afirma Weber⁸ (2007, p. 26). Segundo o autor, um conjunto de fatores ligados ao desenvolvimento de condições econômicas e sociais, sobretudo no que se refere ao ascetismo protestante, foi

⁸ O sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) é um dos autores mais influentes no que se refere aos estudos sobre o surgimento e funcionamento do capitalismo e da burocracia. Sua obra inaugura uma das principais tendências das ciências sociais, orientada para a compreensão do sentido da ação humana (SANDRONI, 1999, p. 639).

responsável por esta mudança histórica. Este foi o ponto de partida para o desenvolvimento auto-sustentável de uma sociedade que agora passaria a ser urbana, industrial e capitalista.

De fato, transações comerciais e de mercado já existiam. “Por onde existiam os financiamentos monetários de corporações, apareceram os agiotas, como na Babilônia, na Grécia, na China e em Roma. Financiaram guerras e pirataria, contratos e operações de construção de todo tipo” (WEBER, 2007, p. 28). Contudo, em nenhuma outra época, o comércio teve a longevidade dos empreendimentos atuais, consistindo numa série de projetos meramente individuais (WEBER, 2007, p. 27). O capitalismo foi responsável por trazer a ideia de organização industrial racional, voltada para um mercado regular e não para as oportunidades especulativas de lucro. Além disso, desenvolveu formalmente a organização capitalista racional do trabalho livre⁹ (WEBER, 2007, p. 28 e 29).

O desenvolvimento das possibilidades técnicas influenciou fortemente o capitalismo. Sua racionalidade é dependente de tais fatores juntamente com a calculabilidade, ou seja, da ciência moderna. Sua origem não é atribuída a tais interesses, mas certas aplicações sofreram determinações somente de acordo com este contexto. Como no caso da álgebra, adotada na Índia, onde o sistema decimal foi inventado. Seu uso efetivo só foi desenvolvido pelo capitalismo ocidental (WEBER, 2007, p. 31).

Embora o desenvolvimento do racionalismo econômico tenha sido dependente da técnica e do direito racional, ao mesmo tempo, dependeu da habilidade e disposição dos indivíduos em adotar novos critérios de conduta. Por exemplo, a moderna organização racional das empresas capitalistas foi viabilizada à medida que ocorreu a separação entre a moradia e o lugar dos negócios – fato que dominava a vida econômica – e, estritamente ligada a isso, uma contabilidade racional, que separou legalmente as propriedades particulares e a empresa (WEBER, 2007, p. 29). De um lado, algo que versava sobre o costume e, por outro, o aprimoramento de uma técnica.

O comércio internacional tomou proporções maiores no século XX, principalmente com o avanço no setor de transportes, promovido pela expansão da economia americana, o que a tornou modelo de capitalismo industrial para o mundo. Organizações empresariais maiores e mais diversificadas, denominadas empresas multidivisionais (*multi-unit firm*), passaram a existir (HICKSON; PUGH, 2004, p. 3).

⁹ As novas formas de organização do trabalho que dariam origem à luta de classes são o foco da Teoria Política Marxista. Karl Marx (1818-1883), filósofo e economista alemão, foi o mais eminente teórico do comunismo. O Socialismo Científico, como também é conhecido, considera que este conflito é o “motor da história” e que o Estado é sempre um órgão a serviço da classe dominante. Caberia à classe operária, a classe dominada, como classe revolucionária de vanguarda, lutar pela conquista do Estado e implantar a ditadura do proletariado (SANDRONI, 1999, p. 369-371).

O capitalismo moderno exigiu dos novos gerentes o desenvolvimento de novas estratégias, distintas das anteriores, feitas para um contexto de quase ausência de competição. Segundo Porter (1999, p. 7), a competição era quase inexistente. Quando ela existia, a rivalidade não era significativamente intensa. Os mercados, em geral, eram protegidos, fazendo com que prevalecessem as posições de dominação (PORTER, 1999, p. 7).

Esta mudança ocorreu em função das transformações da demanda e de mudanças tecnológicas, as quais acarretaram, respectivamente, no aparecimento dos mercados de massa e da possibilidade de produção em grande escala. Portanto, as novas estruturas organizacionais abriram caminho para a integração da produção e da distribuição em massa (HICKSON; PUGH, 2004, p. 3).

O modelo de produção em massa de Henry Ford espalhou-se para as indústrias do mundo todo. Enquanto isso, nos Estados Unidos, o princípio fordista ampliava-se para novos tipos de produção, da construção de habitações à chamada “junk food”. Bens e serviços, antes restritos à minoria, eram agora produzidos para um mercado de massa. “O que antes era um luxo tornou-se o padrão de conforto desejado, pelo menos nos países ricos”. Em suma, tornou-se possível ao cidadão médio destes países “viver como só os muito ricos tinham vivido na época de seus pais” (HOBSBAWM, 1995, p. 259).

Este surto econômico esteve atrelado à revolução tecnológica do século XX. Nesta medida, multiplicaram-se não apenas produtos preexistentes, mas outros inteiramente sem precedentes. A guerra, através de suas demandas de alta tecnologia, preparou vários processos revolucionários para posterior uso civil. O espírito científico havia alcançado o seu auge: várias ideias e técnicas vieram a preparar terreno para a eletrônica e a tecnologia de informação do pós-guerra (HOBSBAWM, 1995, p. 259 e 260).

A Administração Científica (Taylor), os princípios administrativos (Fayol) e as abordagens burocráticas (Weber) forneceram boas respostas nas décadas de 1950 e 1960. O motivo é dado pelo fato de que as empresas americanas, neste período, tinham o mercado para si, já que muitos países haviam sido destroçados pela guerra (DAFT, 1999, p. 14).

Em meados da década de 1970, “a concorrência internacional de alguns países da Europa, bem como o Japão, proporcionou um rude despertar” (DAFT, 1999, p. 14) e “a competição se intensificou de forma drástica ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo” (PORTER, 1999, p. 7). O acirramento da competição, em decorrência, também, da ruptura dos cartéis e dos poderosos grupos empresariais, está relacionado ao progresso econômico destes países. Os setores mais competitivos do Japão, por exemplo, se desenvolveram sob intensa competição interna. Estes países passaram a

competir fortemente em mercados de automóveis e eletrônicos, fazendo com que os Estados Unidos até mesmo perdessem o domínio sobre estes segmentos (HARRISON, 2005, p. 26). Isso se deve muito ao fato de que os Estados Unidos, mesmo sendo o país com o mais forte comprometimento em relação à competição, possuem enormes fatias da economia sob extensa regulamentação. Os setores de telecomunicações, transportes e energia, entre outros, são alguns exemplos vívidos do poder da competição para desencadear a inovação e impulsionar taxas de progresso sem precedentes (PORTER, 1999, p. 7).

Segundo Porter (1999, p. 7), “poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados”. Ainda, continua o autor “nenhuma empresa e nenhum país tem condições de ignorar a necessidade de competir”. Além disso, as fronteiras entre organizações novamente se tornam mais difusas com a ideia de cooperação, à medida que até a concorrência aprende a cooperar (DAFT, 1999, p. 15).

Esta tensão fez com que, nos anos 80, novas ideias surgissem com relação à cultura corporativa: quadro de pessoal enxuto, flexibilidade, atenção e resposta rápida ao cliente, empregados motivados e produtos de qualidade (DAFT, 1999, p. 14).

Neste contexto de mudanças histórico-econômicas, necessidades de aprimoramento no ambiente empresarial surgiram, cabendo à Administração Estratégica fornecer tais respostas.

3.2 A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A Administração Científica, como uma preocupação própria de sua época, se deteve inicialmente em fornecer explicações acerca dos aspectos ligados diretamente ao trabalho nas fábricas. Estudos sobre a racionalização de tarefas, o tempo e os movimentos de produção voltados para o aumento da produtividade e da eficiência são vistos na obra de Frederick Taylor (1947)¹⁰. Henri Fayol, outra figura importante, incrementou seu argumento ao defender que a racionalização do trabalho envolve outros aspectos além daqueles relacionados à ação produtiva propriamente dita.

¹⁰ Sua obra de maior relevância, intitulada “*The Principles of Scientific Management*”, foi publicada em 1911 (SANDRONI, 1999).

Fayol¹¹ (1981, p. 23) define que o conjunto das operações de uma empresa é dividido em seis grupos: 1) operações técnicas: produção, fabricação, transformação; 2) operações comerciais: compras, vendas e permutas; 3) operações financeiras: procura e gerência de capitais; 4) operações de segurança: proteção de bens e de pessoas; 5) operações de contabilidade: inventários, balanços, preços, custos e estatísticas; 6) operações administrativas: previsão, organização, direção, coordenação e controle. Sendo assim, administrar significa prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, sendo esta uma responsabilidade tanto dos dirigentes quanto dos membros da empresa. Além disso, cada grupo de operações corresponderia a uma capacidade especial que repousaria num conjunto de qualidades e conhecimentos assim definidos: 1) qualidades físicas: saúde, vigor e destreza; 2) qualidades intelectuais: aptidão para compreender e aprender; 3) qualidades morais: energia, firmeza, responsabilidade, iniciativa e decisão; 4) cultura geral; 5) conhecimentos especiais: relativos à função técnica; 6) experiência: conhecimento proveniente da prática (FAYOL, 1981, p. 27).

Outros teóricos, mais tarde, procuraram demonstrar que mais importante que estudar os processos é analisar o comportamento das organizações. Uma afirmação importante, em defesa deste ponto de vista, de que o poder de decisão não estaria limitado ao topo da escala hierárquica, mas sim em todos os níveis da empresa, já é visto em Fayol (1981, p. 26). Ao aprofundar esta perspectiva, ele estaria relacionado às pessoas e não apenas aos agentes produtivos. Neste momento, portanto, passariam a entrar em jogo os demais elementos que compõem a estruturação da empresa. Os pontos capitais de uma administração científica seriam prever (perscrutar o futuro a partir de um programa de ação); organizar (constituir o organismo material e social da empresa); comandar (dirigir o pessoal); coordenar (unir e harmonizar os atos); e controlar (de acordo com regras preestabelecidas) (FAYOL, 1981, p. 26). Neste contexto, estudos ligados à Sociologia, como o de Max Weber e Wright Mills, começaram a ganhar mais notoriedade (SANDRONI, 1999, p. 15). Esta vertente defende que a Teoria Administrativa deve dar mais ênfase às questões de cunho econômico, social e político. A Sociologia Weberiana deu origem, mais tarde, à Economia Sociológica, a qual considera o campo econômico como parte da estrutura social, caracterizado de acordo com os mesmos tipos de instituições sociais (LLOYD, 1995, p. 80)

¹¹ Sua obra inaugural, intitulada “Administração industrial e geral”, foi publicada em 1916 (SANDRONI, 1999).

Com tantas mudanças ocorrendo em larga e escala e invadindo o ambiente global, as quais atingiram diretamente o comportamento das empresas, houve a demanda de novas técnicas gerenciais, sobretudo no âmbito da alta gerência “A dupla tarefa de administrar de forma eficiente uma grande empresa, geralmente multinacional, e guiar seu curso tornou-se muito mais difícil para ser executada por um único líder” (HARRISON, 2005, p. 27). Novas formas organizacionais bem como novas formas de trabalho e técnicas gerenciais precisaram ser fomentadas.

Segundo Harrison (2005, p. 27), as escolas de administração responderam a tais necessidades ofertando um curso intitulado “política empresarial”. Este curso aplicava princípios administrativos gerais a diversas situações empresariais, usando como metodologia estudos de casos reais para o estudo hipotético. Nos Estados Unidos, no início da década de 1970, professores e pesquisadores do assunto discutiam arduamente sobre as mudanças que estavam ocorrendo neste campo e como poderiam responder a estas mudanças. Conseqüentemente, em 1977, na Conferência da Universidade de Pittsburgh, foi estabelecida a disciplina conhecida como Administração Estratégica.

Como observado, a Administração Estratégica começou a se desenvolver como um corpo de conhecimento na segunda metade do século XX, sendo sustentada sobretudo por teorias econômicas. Os primeiros estudos, relacionados à vantagem competitiva, estiveram voltados à competitividade entre os setores. Tópicos como: concentração de setores, diversificação de produtos e poder de mercado faziam parte desta discussão (HARRISON, 2005, p. 27). Outras áreas, como o Marketing, as Finanças e a Psicologia também influenciaram a Administração Estratégica.

A Estratégia tornou-se um campo acadêmico. Segundo Porter (2004, p. 15), “hoje, repleto de ideias concorrentes, esse campo ocupa lugar de destaque entre os pesquisadores da área de Administração”. Além disso, “tornou-se também uma próspera área de pesquisas entre os economistas” (PORTER, 2004, p. 15). Carvalho (2005, p. 25) concorda com a afirmação de Porter ao dizer que a área de Estratégia “é caracterizada por um grande pluralismo”. Além disso, completa seu comentário declarando que a teoria “muitas vezes fica inconsistente”. Abordagens muito diferentes e originadas da mistura de diversas ciências fazem com que sejam traçados caminhos muito distintos um do outro. Por este motivo, Foss (1996) defende a ideia de que a Economia deve exercer o papel mais distinto e amplo nas discussões.

Enfim, o gerenciamento estratégico é o coração do corpo organizacional que serve para guiar as construções e desconstruções responsáveis pelas infinitas criações que geram riqueza para a sociedade contemporânea (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1991, p. 6).

3.3 EMBASAMENTO ECONÔMICO PARA A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A Escola Econômica Clássica foi fundada no século XVIII por Adam Smith e David Ricardo. A noção de progresso de Smith foi responsável por afirmar a inversão de valores éticos que vinha se processando até então. A busca racional dos próprios interesses passa a ser vista como uma virtude, condição para a busca do bem-estar e da felicidade, o que caracteriza a sociabilidade dada em um mercado livre (CARVALHO; LEÃO, 2008, *online*). De acordo com sua concepção, os interesses atuantes na troca bastariam para assegurar a coesão social, podendo vir a eliminar qualquer intervenção política. Além disso, a conquista do universo natural, ou seja, a dominação da natureza pelo homem é vista como algo positivo e valioso, o que justifica sua posição a favor do progresso.

Foi a partir da Escola Clássica que a Economia passou a ter um caráter científico, ao centralizar sua “abordagem teórica na questão do valor, cuja única fonte original era identificada no trabalho em geral”, sendo esta a Teoria do Valor-Trabalho (SANDRONI, 1999, p. 212). A Teoria Econômica apresentada por Smith é essencialmente uma teoria de crescimento econômico que identifica a riqueza pelo trabalho produtivo (ALVES, 2006, p. 4). David Ricardo, sucessor de Smith, foi o responsável por aprofundar seus estudos. Mais tarde, tais questões foram discutidas fervorosamente por Marx.

A Escola Clássica enfatizava a produção, deixando o consumo e a procura em segundo plano de análise. Segundo Sandroni (1999, p. 212), a definição do objeto de investigação da Economia, de acordo com a obra de Smith, está indicada no próprio título de sua obra: “é uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações”, considerando como riqueza os bens que possuem valor de troca e seu crescimento dependeria essencialmente da produtividade do trabalho que, por sua vez, é determinada em função do grau de especialização, da divisão do trabalho, e pela expansão do mercado e do comércio. O trabalho, portanto, é fonte de todo valor e serviria, até mesmo, para determinar o valor de uma mercadoria.

Contra a intervenção estatal, a Escola Clássica apoiou-se no liberalismo e no individualismo. A “mão invisível” seria responsável por assegurar a consistência dos planos individuais, contribuindo para o bem-estar geral e o bom funcionamento do sistema econômico. A ação conjunta dos indivíduos e empresas permitiria que as mercadorias fossem produzidas num fluxo constante, mais ou menos voluntariamente, sem uma direção central

(RIZZIERI, 1999, p. 20). Em outras palavras, o mecanismo impessoal do mercado daria conta de harmonizar os interesses individuais.

Stuart Mills foi o responsável pela sistematização e consolidação da análise clássica. Sua obra, embora de caráter revisionista, trouxe novas premissas ao pensamento econômico, entre elas a noção de “justiça social”. Esta iniciativa o qualificou como um autor “clássico de transição”, entre a Escola Clássica e as vertentes socialistas. “A reinterpretação das leis que governam a atividade econômica, em geral, e a distribuição da renda, em particular, talvez representem a modificação mais importante efetuada por Stuart Mills à tradição clássica” (RIZZIERI, 1999, p. 40).

Segundo Rizzieri (1999, p. 42), “era evidente, no último quartel do século XIX, a urgência da reabordagem dos princípios básicos que orientavam a Ciência Econômica, em face de novos fatos econômicos e das transformações estruturais das economias das nações industrializadas”, entre os quais: 1) o capitalismo ‘atomizado’ e concorrencial do início do século XIX que dera lugar a um capitalismo ‘molecular’ ou de grandes concentrações econômicas, de forte tendência monopolística; 2) o Estado que abandonara sua passividade de simples guardião da ordem para interferir progressivamente no campo econômico; 3) o salário real dos trabalhadores que denotava sensível melhora, e os sindicatos que começavam a surgir legalmente, em defesa dos interesses profissionais dos empregados; 4) os países ocidentais que gozavam de notável prosperidade, sem indícios das graves consequências previstas pelos “clássicos pessimistas”, como Malthus, Marx, entre outros.

Sob influência do Positivismo, no século XIX, no que se refere as suas origens e pressupostos comportamentais, a Microeconomia Neoclássica esteve estritamente ligada a um modelo de ação racional, a partir do qual são buscadas explicações para a conduta econômica dentro do individualismo metodológico, assumindo a onisciência dos agentes envolvidos, capacidade de mensuração subjetiva, maximização da satisfação e equilíbrio prévio dos mercados. Havia a tentativa de explicar os fenômenos econômicos a partir de padrões específicos de comportamento justificados cientificamente.

A Economia Clássica e Neoclássica concentraram-se não só em torno da Teoria do Valor, mas também na sua concepção enquanto ciência. Ao mesmo tempo, pode-se dizer que este período marcou a passagem da Economia como o estudo da produção de riqueza para um domínio mais amplo, como a ciência que estuda a alocação de recursos escassos a fins alternativos, levando em consideração as necessidades e os planos de ação dos agentes econômicos (SAMUELSON, 1983).

Também conhecida como Escola Marginalista, a Escola Neoclássica predominou no período entre 1870 e a I Guerra Mundial. Carl Menger (1871)¹² (Escola Austríaca), William Jevons (1871)¹³ (França) e Leon Walras (1874)¹⁴ (Escola de Lausanne), sem deixar de considerar suas especificidades, concordam que o sistema econômico é composto por firmas e consumidores, sendo que as transações de compra e venda realizadas pelos indivíduos são consideradas ínfimas em comparação com o volume agregado de transações (HUNT; SHERMAN, 1995). Sendo assim, defendem os teóricos, as ações individuais não interferem nas mudanças de preço do mercado. Walras foi o responsável pela construção de uma teoria geral abstrata para descrever o equilíbrio econômico, expresso através de equações funcionais que combinavam a Teoria do Valor-Utilidade com a Teoria Matemática precisa do equilíbrio de mercado. Apoiada numa ampla análise estática, sua teoria enfatiza a interdependência dos fatores econômicos, pois substitui a noção de causa (unilateral) pela função (recíproca), abrindo caminho para a análise macroeconômica contemporânea (SANDRONI, 1999, p. 637).

Num mercado competitivo, para se obter o equilíbrio partir-se-ia de um preço no qual a oferta e a procura se iguallassem. Neste sentido, Walras estava preocupado com a questão do preço e não do valor. De acordo com esta perspectiva, sendo esta sua grande contribuição à Economia moderna, construiu um modelo matemático do equilíbrio geral como um sistema de equações simultâneas em que há uma interdependência dos preços, da procura e da oferta (SANDRONI, 1999, p. 637).

As principais premissas para a modelagem da Teoria Neoclássica são: bens homogêneos; concorrência perfeita; informações simétricas dos agentes sobre os preços; maximização da utilidade dos consumidores; e a livre entrada no mercado de consumidores e vendedores no longo prazo (RUBINFELD; PINDICK, 1999, p. 355). “Somente o propósito e o conhecimento dos agentes deveriam ser utilizados para explicar os movimentos da esfera social (uma relação do nível micro para o macro)” (LÉLIS, 2005, p. 107). Abertamente, os princípios da racionalidade e da cientificidade são assumidos. Segundo Jevons (1988 *apud* FERNANDES, 2000, p. 25) “é claro que, se a Economia deve ser, em absoluto, uma ciência, deve ser uma ciência matemática”. Neste sentido, concorda Walras (1983 *apud* FERNANDES, 2000, p. 25) “se a Economia Política Pura, ou a teoria (...) é, como a mecânica (...), uma ciência físico-matemática, ela não deve temer que se empreguem o método e a

¹² Ano em que desenvolveu a “Teoria da Utilidade” (SANDRONI, 1999).

¹³ Data de publicação de sua obra mais notável: “Teoria da Política Econômica” (SANDRONI, 1999).

¹⁴ Data de publicação de sua obra mais notável: “Elementos da Economia Política Pura” (SANDRONI, 1999).

linguagem das matemáticas. (...) O método matemático não é o método experimental, é o método racional (...)"

É importante ressaltar que os teóricos neoclássicos estão preocupados em explicar como os agentes tomam suas decisões, por mais que para o método por eles utilizado seja importante esta determinação. O objetivo é o de alcançar um resultado prático a partir de alguma função-utilidade bem definida. Se o indivíduo tem condições de maximizar uma determinada função-utilidade, não é relevante para a pesquisa científica ortodoxa (LÉLIS, 2005, p. 111).

O comportamento mercantil esteve por muito tempo imerso nas relações sociais, tornando-se mais autônomo com o advento da modernização. As soluções trazidas pela Economia Neoclássica, orientadas somente pelo cálculo racional e pelo ganho individual, acabaram por colocar a Economia numa esfera diferenciada e cada vez mais separada da sociedade. A visão idealista dos mercados de concorrência perfeita só sobreviveu por considerável tempo devido à própria eliminação das relações sociais da análise econômica e pela existência de estruturas econômicas auto-reguladas (GRANOVETTER, 2007, online).

Dentro desta perspectiva, o sistema econômico perde o seu diferencial de sistema social, ou seja, não sendo constituído e caracterizado pelos indivíduos e suas escolhas, de modo a afastar os aspectos ligados a subjetividade humana (LÉLIS, 2005, p. 118).

Críticas às teorias neoclássicas começaram a surgir nas décadas de 1920 e 1930. Evidentemente, os fatos histórico-econômicos contribuíram para acirrar este debate teórico: “os problemas decorrentes da Primeira Grande Guerra e da crise de 1929 evidenciaram a insuficiência da tradição clássica e neoclássica para solucioná-los”, afirma Rizzieri (1999, p. 48). Os países ocidentais industrializados, além da crise do pós-guerra, caracterizada pelo alto índice de desemprego, seriam ainda afetados pela Crise de 1929. O debate em questão fomentou novas perspectivas de análise, por exemplo, para o comportamento dos preços das empresas situadas entre o monopólio puro e a concorrência perfeita; o comportamento ótimo do produtor e do consumidor; a teoria do monopólio e da concorrência imperfeita; e os problemas enfrentados pelas organizações como resultado da concentração do poder econômico (RIZZIERI, 1999, p. 48).

A obra que rompeu com a tradição neoclássica foi a de John Keynes, a qual ganhou projeções no período entre guerras. Keynes apresentou um programa de ação governamental para a promoção do pleno emprego. O impacto produzido foi de tão extrema grandeza que sua representatividade significou uma revolução: a "Revolução Keynesiana" (RIZZIERI, 1999, p. 49).

Das releituras de Adam Smith aos pós-keynesianos e de Marx aos pós-marxistas, surgiram, no século XX, as terminologias Ortodoxia e Heterodoxia. A corrente ortodoxa refere-se às escolas de pensamento econômico associadas à Macroeconomia e às abordagens de expectativas racionais. Baseia-se fortemente no Modelo Walrasiano, da Economia Neoclássica do final do século XIX, além das posteriores influências da Economia Keynesiana, do Monetarismo¹⁵ e da Escola de Chicago, que defende o livre-mercado.

A Economia desdobra-se em duas vertentes de acordo com a escolha do seu objeto de estudo. A primeira, a Macroeconomia, estuda o sistema econômico responsável por regular a sociedade, enquanto a segunda, a Microeconomia, estuda o comportamento das unidades de consumo (indivíduos, famílias ou empresas) e suas respectivas produções, custos e preços dos diversos bens, serviços e fatores produtivos envolvidos no processo (GARÓFALO, 1999, p. 89). Esta divisão foi estabelecida na década de 1930.

O que diferencia a corrente ortodoxa da heterodoxa é o fato da primeira ser descrita como uma vertente orientada pela noção de equilíbrio, racionalidade e individualismo. Já a segunda está associada aos aspectos ligados à estrutura histórica, social e institucional. Os ortodoxos preocupam-se, sobretudo, com a mensuração da atividade produtiva. Para tanto, recorrem aos conhecimentos matemáticos e estatísticos para a elaboração de estudos econométricos. Por este motivo, é considerado um sistema fechado que não permite o uso de variáveis que possam dar margem a interpretações subjetivas, enquanto a Heterodoxia se apresenta como um sistema aberto.

Existem várias linhas dentro da corrente heterodoxa. Entre elas, o que se compartilha é a rejeição da Ortodoxia Neoclássica. Podem ser mencionados exemplos como: a Economia Pós-Keynesiana; a Escola Austríaca; a Economia Marxiana, que se refere a todas aquelas inspiradas na obra de Karl Marx; entre outras.

O pós-keynesianismo surgiu a partir de um conjunto de formulações e propostas de economistas como Joan Robinson e Paul Davidson. Tendo como ponto de partida a obra de Keynes e Kalecki, principalmente no que se refere à crítica acerca do conceito de equilíbrio, foi desenvolvida uma outra Macroeconomia. Nesta distinta abordagem, a ênfase é dada à natureza dinâmica da economia de mercado, sujeita à incerteza. “A dinâmica dos mercados que envolve uma noção de tempo cronológico, nem sempre encontra-se em equilíbrio e o

¹⁵ O monetarismo é uma teoria econômica que, respaldada na “Teoria Quantitativa do Dinheiro”, de Irvin Fisher, se posiciona a favor da possibilidade de manutenção da estabilidade de uma economia capitalista a partir de instrumentos monetários.

comportamento dos agentes econômicos em tais mercados nem sempre responde adequadamente aos estímulos proporcionados” (SANDRONI, 1999, p. 192).

A Escola Austríaca, também conhecida como Escola de Viena, nasceu com as ideias de Carl Menger e, posteriormente, de Friedrich von Wieser e Eugen von Böhm-Bawerk, os quais deram prosseguimento a suas ideias. Embora existam peculiaridades entre suas várias gerações, a escola austríaca é reconhecida pela radical centralidade atribuída à subjetividade no que se refere à construção de sua teoria do valor, que será a base, por derivação, de sua teoria da produção (PAULA, 2005, online). O ponto de partida de Menger são os fundamentos psicológicos do valor, tendo como pressuposto que a origem do valor se encontrava no homem, ou seja, pertencia ao campo da subjetividade, se opondo à Economia Clássica.

3.3.1 Estratégia Competitiva

Os estudos sobre o comportamento competitivo estão, em grande parte, associados à Microeconomia. Mesmo dentro desta restrita área de conhecimento, o conceito de competição assume suas particularidades de acordo com cada escola, assumindo formas e caminhos independentes entre si.

As explicações para o comportamento das organizações, até a década de 1970, sob o ponto de vista econômico, eram predominantemente de cunho ortodoxo, dentro do qual se enquadra a Economia Neoclássica de inspiração walrasiana (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 21). No entanto, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 21), “a firma neoclássica (...) revela-se uma simplificação demasiadamente grosseira para definir o comportamento real das empresas, o que indica a ausência de explicações da análise econômica clássica nas empresas e o seu papel secundário nos trabalhos de estratégia empresarial”. Esta justificativa está pautada na sua própria concepção de vantagem competitiva. Para a Economia Neoclássica, trata-se de um “acidente excepcional”, de uma “imperfeição temporária” do funcionamento dos mercados. Em outras palavras, é o resultado do poder das forças de concorrência, dirigido pela “mão invisível dos mercados”: equilíbrio, certeza e racionalidade perfeita, suas premissas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 22). Neste sentido, a crítica dos autores está dirigida ao fato de que a Microeconomia Ortodoxa não consegue adequar sua teoria a ponto de considerar a firma como um fenômeno coletivo e institucional, com

respostas autônomas e interferências ativas e racionais sobre o ambiente. Concluem os autores que “a própria noção de estratégia é estranha aos preceitos da economia neoclássica” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 22). Nos estudos de Estratégia faz-se necessário, portanto, considerar a perspectiva em longo prazo, em que inter-relações entre as variáveis decisões, mudanças e incerteza devem ser tratados como fenômenos essenciais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 22).

Embora outras correntes de pensamento econômico tenham surgido depois da década de 1970, muitas ainda não trazem a Estratégia como centro de sua abordagem. Este é o caso da Economia Neoclássica, mencionada anteriormente, e das abordagens contratuais, como a Teoria dos Custos de Transação e a Teoria de Agência (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 22).

A Teoria dos Custos de Transação tem sua origem nas ideias de Ronald Coase (1937) e sua Teoria da Firma. Sua concepção enfatiza as especificidades dos arranjos contratuais que compõem a essência da firma e como eles diferem dos contratos estabelecidos para a troca de produtos nos mercados (PONDÉ, 1993, p. 21). A constituição das firmas é determinada pelos agentes cuja função é tomar decisões acerca da maneira pela qual os recursos produtivos serão alocados. Coase, porém, ressalta que a relação entre os empresários e os proprietários dos fatores é distinta daquelas estabelecidas entre produtores independentes. Neste caso específico, as decisões alocativas autônomas são guiadas e coordenadas pelo mecanismo de preços (PONDÉ, 1993, p. 21). Portanto, segundo Castilho (2005, p. 32), sua ênfase é dada pela minimização dos custos e na eficiência, em detrimento de questões relacionadas à qualidade e ao risco na tomada de decisões.

O autor explica a emergência e a expansão das firmas a partir das dificuldades envolvidas no estabelecimento de relações mercantis e na utilização do sistema de preços, os quais poderiam levar à substituição da interação dos agentes via mercado por uma coordenação administrativa (PONDÉ, 1993, p. 21). A questão central de Coase está focada, portanto, nas razões que levariam os agentes a optar por desenvolver soluções contratuais que oferecem a possibilidade de decisões alocativas, suprimindo o mecanismo de preços. A resposta de Coase a este dilema, afirma Pondé (1993, p. 22), consiste em propor que "a operação de um mercado custa alguma coisa e, ao se formar uma organização e ceder a alguma autoridade a direção dos recursos, certos custos vinculados à troca mercantil são poupados" (COASE¹⁶, 1936 *apud* PONDÉ, 1993, p. 22). Em outras palavras, as transações

¹⁶ COASE, R. *The nature of the firm*. *Economica*, New Series, London, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

comerciais têm um custo e, em determinados contextos, os custos internos das organizações são menores que os custos de transação de mercado (VASCONCELOS, 2001, p. 9).

Pela primeira vez, foi objeto de atenção sistemática e relacionada a uma abordagem teórica das organizações empresariais a percepção de que as relações que os agentes estabelecem no mercado envolvem custos concretos. Segundo Pondé (1993, p. 26), “o conceito de custos de transação, bem como sua vinculação à problemática da coordenação das atividades econômicas e ao papel exercido por determinadas instituições capitalistas, abriu um campo de análises amplo e profícuo”. Abriu-se um espaço para o estudo da organização das indústrias sem ter que recorrer a determinismos tecnológicos, considerando cada investigação de acordo com suas especificidades próprias (WILLIAMSON, 1975, p. 4).

Partindo da ideia de custo de transação, Williamson (1975) desenvolve seu modelo. A Economia dos Custos de Transação relaciona a natureza das transações econômicas como, por exemplo, a incerteza, a especificidade de recursos e o risco, às formas de governança corporativa e à natureza dos contratos que ligam os atores organizacionais (VASCONCELOS, 2001, p. 9). Inicialmente, esteve centrada sobre as decisões nas fronteiras das organizações (terceirização ou internalização), partindo para a análise da governança corporativa e de relações contratuais mais complexas (formas M, estruturas bilaterais e trilaterais etc.). Esta extensão da teoria, afirma Vasconcelos (2001, p. 9), leva a um afastamento da dualidade presente em Coase (Organizações vs. Mercados), direcionando-se a uma visão complexa e multilateral das relações contratuais.

A proposta de Williamson concentra-se em torno da organização dos mercados e das empresas, tendo a transação como unidade básica de análise, definida como "o evento que ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável" (WILLIAMSON, 1985, p. 1) e passível de estudo enquanto relação contratual, à medida que envolve um processo interativo e compromissos intertemporais entre os agentes atuantes (PONDÉ, 1993, p. 29). Dado num contexto previamente indefinido, os processos de transação são sinônimos de incerteza. Sendo assim, os agentes envolvidos devem levar em conta as dificuldades derivadas da compatibilização que envolve as condutas futuras dentro da continuidade da sua interação. O problema a ser gerenciado é expresso através de variáveis que afetam diretamente o desempenho das unidades econômicas participantes: os custos *ex ante* de negociar e fixar as contrapartidas e salvaguardas do contrato e, principalmente, os custos *ex post* de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais às novas circunstâncias (PONDÉ, 1993, p. 29). Além do caráter meramente formal e jurídico, os contratos são entendidos pelo autor como uma promessa de conduta futura e, portanto, sua

coordenação apareceria como o resultado da ação de instituições que possibilitam a manutenção de tais promessas e seu ajuste ao longo do tempo (PONDÉ, 1993, p. 28).

Williamson reconhece o conceito de racionalidade restrita, o qual abrange: os aspectos relacionados à conduta dos agentes vinculados à incerteza que emerge da operação do sistema econômico; questões relacionadas às limitações na capacidade dos agentes em acumular e processar informações, bem como limitações de linguagem e dificuldades na transferência de informações (PONDÉ, 1993, p. 34). No entanto, o autor assume que a conduta econômica possui um caráter racional e que, portanto, os atores envolvidos no processo procuram avaliar as consequências das suas decisões e estabelecer critérios lógicos de ação (PONDÉ, 1993, p. 33).

A Teoria de Agência trata das relações conflituais entre os principais (acionistas e proprietários) e os agentes (administradores e empregados). Por definição, os interesses entre ambos são conflitantes e representados por uma profunda assimetria de informação. Sendo assim, seu objetivo fundamental é o de “conceber sistemas de incentivo e controle capazes de otimizar a função utilidade dos acionistas” (VASCONCELOS, 2001, p. 9).

Trabalhos que exploram estas questões têm focado no caso especial do relacionamento principais-agentes entre os proprietários e gerentes de grandes corporações públicas (BERLE; MEANS, 1932¹⁷ *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 12). Outros autores têm, entretanto, estendido esta análise para outros relacionamentos, como os de empregador-empregado, cliente-advogado, comprador-fornecedor (CHILD; FAULKNER, 1998¹⁸ *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 12).

Kathleen Eisenhardt (1989) identifica que o contrato entre o principal e o agente é a unidade central da análise para que se identifique a Teoria de Agência. A autora lança a hipótese de que esta teoria abrange aspectos sobre a natureza do comportamento humano (auto-interesse, referentes aos assuntos que estão além da racionalidade; trata dos graus de conflito entre os objetivos e os seus membros), organização (eficiência como critério de efetividade) e informação (captar a assimetria das informações entre o principal e os agentes, sobre suas condições contextuais). Aliás, a informação é tida como a principal mercadoria adquirível, através da qual os dirigentes podem escolher gastar mais ordenadamente.

¹⁷ BERLE, A., MEANS, J. C. *The modern corporation and private property*. New York: Harcourt, Brace and World, 1932.

¹⁸ CHILD, J., FAULKNER, D.O. *Strategies of cooperation: managing alliances, networks e joint ventures*. London: Oxford University, 1998.

Informações relevantes podem ajudar a conduta por melhores decisões por parte de seus agentes.

Dadas estas suposições, o foco da Teoria de Agência tem sido o de determinar o contrato mais eficiente no relacionamento entre principal e agente. Mais precisamente, se o contrato orientado a comportamento é mais favorável do que um contrato orientado a resultados. Contratos orientados a comportamento incluem aqueles que oferecem um salário em troca da disponibilidade por horas estabelecidas e sob autoridade do superior hierárquico (por exemplo, governança hierárquica). Contratos orientados a resultado incluem comissões ou recompensas, em outras palavras, retornos sujeitos a *performance* do indivíduo, tendo o mercado como parâmetro.

Embora a Economia de Custos de Transação e a Teoria de Agência tenham dado um passo além das explicações propostas pela Teoria Ortodoxa, aproximando a Teoria das Organizações e as Teorias de Estratégia, seu entendimento sobre a vantagem competitiva ainda se mostra bastante limitado, por tratarem o assunto de forma indireta (VASCONCELOS, 2001, p. 10). Enquanto a primeira se concentra na definição das fronteiras organizacionais (minimização dos custos de transação) e na adaptação de sistemas de governança, a segunda se dirige aos sistemas de incentivo e controle do comportamento dos administradores. Além disso, em ambas, a mudança organizacional ocupa um papel secundário, supondo desde o início certa estabilidade entre os sujeitos envolvidos e a manutenção de um equilíbrio organizacional permanente.

Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 22) propõem uma divisão das teorias de Estratégia a partir de duas principais vertentes. A primeira classifica os estudos de acordo com a concepção da vantagem competitiva: de um lado, as teorias que atribuem a vantagem como resultante do posicionamento, derivado da estrutura do setor, da dinâmica do mercado e da concorrência; por outro, as teorias que apontam a vantagem como um fenômeno decorrente da estrutura interna da organização, a qual seria responsável pela sua atuação superior. A segunda faz uma distinção entre as abordagens de acordo com suas premissas sobre concorrência, havendo duas perspectivas: uma com a visão estrutural essencialmente estática sobre a concorrência (de acordo com a noção de equilíbrio econômico); e a outra que privilegia aspectos dinâmicos e mutáveis, como a inovação, a descontinuidade e o desequilíbrio.

As vertentes ligadas às teorias que tratam da estrutura do setor fazem uso de modelos conceituais para sua análise de vantagem competitiva. Dentre os modelos, o mais difundido é

o “modelo da nova organização industrial” (*new industrial organization*), baseado nos estudos de Edward Mason e Joe Bain (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 23).

Mason e Bain desenvolveram o modelo de análise SCP “Estrutura-Comportamento-Performance” (*Structure-Conduct-Performance*) (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 23). De acordo com este modelo, a vantagem competitiva dependeria da configuração estratégica com relação aos compradores e vendedores, em termos de fixação de preços e custos; dos níveis de cooperação tácita e competição; políticas de pesquisa e desenvolvimento; entre outros fatores. O comportamento seria definido pela estrutura do setor, ou seja, pelo número e tamanho relativo de concorrentes, compradores e vendedores; diferenciação do produto; barreiras de entrada para novos concorrentes; integração vertical etc.

Bain (1956) realiza um estudo sobre a condição de entrada no ramo de atividade manufatureira. Para tanto, o autor investigou vinte ramos de atividade nos Estados Unidos, sob uma perspectiva de força de concorrência latente com relação a novos entrantes. Duas são as convicções que o levaram a esta investigação empírica. A primeira é a percepção de que a maioria das análises tem dado pouca ênfase à concorrência latente ou à ameaça de entrada de novos competidores em potencial, dando uma ênfase desproporcionada sobre a concorrência entre as formas já estabelecidas num determinado ramo de atividade. A segunda viria ao encontro da primeira, ao criticar a posição dos economistas por não terem assumido a relevância sobre o assunto. Direcionado desta forma, o autor propôs o desenvolvimento de uma teoria para a verificação e posterior avaliação sobre a importância das condições de entrada, a qual influenciaria tanto a conduta quanto o desempenho das organizações.

Ao afirmar que, a partir desse estudo, é possível deduzir uma política pública em relação ao monopólio e à concorrência, ele apresenta um trabalho que tem um viés de regulamentação governamental, com o objetivo de promover políticas de promoção da concorrência (*anti-trust*). Tanto Bain quanto Mason reconhecem que o poder dos monopólios e oligopólios representa uma ameaça ao equilíbrio econômico e, conseqüentemente, à sociedade.

Três são as vertentes microeconômicas mais importantes no campo da Estratégia: 1) *Industrial Organization Economics (IO)* (Bain, 1956; Mason, 1939); 2) *Chamberlinian Economics* (Chamberlin, 1933); e *Schumpeterian Economics* (Schumpeter, 1934, 1950; Nelson; Winter, 1982) (CARVALHO, 2005, p. 19).

De acordo com a visão de Chamberlin, a competição está focada em características individuais de cada firma, ao invés de aspectos atrelados à estrutura do setor (CARVALHO, 2005, p. 20). O autor é um dos primeiros a defender que as empresas devem buscar estratégias

que mais completamente explorem suas individualidades e características únicas e, ao mesmo tempo, evitem suas fraquezas (CARVALHO, 2005, p. 22). Carvalho (2005, p. 22) relaciona teóricos da Estratégia como: Learned; Christensen; Andrews e Guth; Lenz; Kotler e Stevenson, os quais levaram adiante suas ideias.

Mais tarde, Barney irá propor uma integração entre a competição segundo os princípios da IO e os de Chamberlin (CARVALHO, 2005, p. 22). Baseando-se nos autores arrolados acima, Barney propõe a aplicação dos conceitos de IO para caracterizar a estrutura do setor, sugerindo que o modelo das cinco forças de Porter deve ser considerado (BARNEY, 1991, p. 100). Daí por diante, mais especificamente e seguindo a lógica de Chamberlin, Barney estaria preocupado com a escolha da estratégia em particular, dentro destas categorias mais amplas, que seria, então, escolhida para a implementação, de acordo com os recursos e as competências diferenciadas identificadas.

A visão da competição, segundo Joseph Schumpeter (1934) está relacionada diretamente à inovação de produtos e processos, ou seja, ela é pouco previsível e certamente instável. Sendo a inovação o principal “combustível da competição e da produtividade diária” (CARVALHO, 2005, p. 22), as pessoas engajadas nesta ação são os chamados empreendedores. Eles são os responsáveis por fomentar novas descobertas e invenções científicas e criar novas oportunidades e investimento com vistas ao crescimento da empresa.

No entanto, a inovação deixaria de ser inovação à medida que suas imitações entrassem em cena e viessem a competir. Este contexto, forjado por uma onda de investimentos, geraria um curto ciclo de explosão econômica. Sendo assim, a competição forçaria os preços para baixo e, em última instância, o lucro desapareceria (CARVALHO, 2005, p. 23).

Baseadas nestas distintas abordagens sobre competição surgiram as escolas que representam este campo de conhecimento. As que mais se destacaram foram as escolas Estruturalista e Neo-Austríaca. Basicamente, ambas tentam entender “como as firmas ganham e sustentam uma vantagem competitiva em suas indústrias” (CARVALHO, 2005, p. 25).

De fato, o conceito de competição apresentado pela Economia de Organizações Industriais foi o mais incorporado ao estudo de estratégia. Deve-se ao extenso e reconhecido trabalho de Michael Porter, representante da corrente neo-estruturalista. Porter faz uso do modelo referido em suas análises ambientais e formulação de planos estratégicos, mas, diferentemente de Mason e Bain, com o intuito de fazer uso do poder dos monopólios em favor das empresas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 23). Ao invés de procurar auxiliar os responsáveis pela formulação de políticas públicas e reduzir o retorno das empresas para

um nível competitivo, estes se concentraram no desenvolvimento de modelos que viessem a auxiliar a obtenção de retornos econômicos acima da média em seus rendimentos (CARVALHO, 2005, p. 20).

Além disso, Porter foi o responsável por articular “o primeiro e provavelmente o mais influente paradigma” no campo da Estratégia – o qual pressupõe que o retorno das empresas é determinado pelo seu posicionamento dentro da estrutura do setor – fundado sobre uma teoria empiricamente verificável, capaz de fazer previsões sobre o comportamento das organizações (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 25). Partindo de premissas de racionalidade econômica da Teoria da Organização Industrial, a qual utiliza os modelos de racionalidade muito próximos aos da Teoria Econômica Neoclássica, Porter defende, portanto, que os fatores do setor são conhecidos e podem ser analisados e estruturados de forma objetiva, abrindo possibilidades para que os dirigentes da empresa tomem decisões estratégicas com vistas à maximização econômica (BINDER, 2002, p. 1).

Segundo Porter (1999a, p. 27), “na luta pela fatia do mercado, a competição (...) se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão além dos combatentes nele estabelecidos”. A competição não estaria manifesta apenas na figura dos outros participantes. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos considerados concorrentes ostensivos ou ativos, dependendo do setor (PORTER, 1999a, p. 27).

De acordo com o paradigma das Organizações Industriais, portanto, os principais atributos de um setor são: 1) a existência e o valor das barreiras de entrada (Bain, 1956); 2) o número e o tamanho relativos das firmas (Porter, 1980); 3) a existência e o nível de diferenciação entre os produtos comercializados (Porter, 1980); 4) a elasticidade total da demanda (Porter, 1980) (CARVALHO, 2005, p. 19-20).

A partir destes pressupostos, Porter deriva as cinco forças básicas, das quais o estado de competição de um setor dependeria: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação com os clientes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes (PORTER (1976) 1999-a, p. 28). “A potência coletiva dessas forças determina, em última instância, as perspectivas de lucro” de cada setor, afirma o autor (PORTER, 1999a, p. 28).

De acordo com esta perspectiva, o objetivo do estrategista empresarial seria o de buscar uma posição a partir da qual a empresa poderia ter um melhor potencial de capacidade para se defender, seja para combater as forças que estão contra ela ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 1999a, p. 28). “O conhecimento das fontes subterrâneas da pressão

competitiva constitui-se nos pilares da agenda estratégica para a ação” (PORTER, 1999a, p. 28). Portanto, destrinchar estes cinco itens seria tarefa primordial para iniciar a formulação de um plano estratégico consistente, pois elas podem ajudar a realçar os pontos fortes e os pontos fracos importantes para a empresa; inspirar seu posicionamento no setor; iluminar áreas de mudanças estratégicas que podem proporcionar maior retorno; identificar pontos mais significativos de tendências setoriais, em termos de oportunidades e ameaças; além de proporcionar fontes de conhecimento para a diversificação (PORTER, 1999a, p. 28).

Segundo Porter (1996), o conceito de Estratégia está ligado à criação de uma “posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”, sendo que “a essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais (PORTER, 1999b, p. 63). Partindo de estudos econômicos sobre a organização industrial, portanto, Porter constrói a Teoria do Poder de Mercado baseando-se no pressuposto de que o sucesso competitivo é proveniente do forte posicionamento assumido pelas empresas no mercado.

Segundo Binder (2002, p. 1), em “Estratégia Competitiva” (1980) e “Vantagem Competitiva” (1985), Porter delineou seu modelo de competitividade a partir dos conceitos de estratégia genérica e cadeia de valor. As estratégias genéricas sejam elas de liderança em custo, diferenciação e/ou foco¹⁹ apontarão a posição que a empresa irá assumir, de acordo com a sua escolha, do valor a ser gerado. A cadeia de valor distingue o conjunto de atividades da empresa entre atividades primárias e de suporte. As atividades primárias são responsáveis pela produção física, venda e transferência ao comprador, enquanto as atividades de suporte servem de apoio às atividades primárias. Através do gerenciamento da cadeia de valor é que a empresa pode alcançar a lucratividade.

Com o colapso do sistema soviético, havia uma forte perspectiva com relação à expansão do Capitalismo e da democracia liberal. A globalização e a redistribuição da produção traria para a economia global o resto dos 6 bilhões de pessoas do mundo. Segundo Hobsbawm (1994, p. 549), “mesmo pessimistas congênitos tinham de admitir que era uma perspectiva encorajadora para os negócios”. Além disso, o mercado de tecnologia e seus bens de caráter cada vez mais efêmero, ou seja, com a tendência de progressivas substituições de produtos e serviços, teria que dispor de altos índices de investimento e competências necessárias para atender o mercado global com potencial de franca ascensão.

¹⁹ A liderança em custo, de acordo com Porter (1985), prioriza a produção padronizada com o intuito de alcançar o menor custo possível. A estratégia de diferenciação está atrelada a uma economia de escopo. Por fim, o foco cujos objetivos estão voltados a um grupo específico.

Neste sentido, em “O que é estratégia?”, Porter, (1999b, p. 46) dá o pontapé inicial afirmando já no subtítulo que “eficácia operacional não é estratégia”, sendo esta a própria “raiz do problema”: “a incapacidade de distinguir entre eficácia operacional e estratégia” (PORTER, 1999b, p. 47). Porter passa a defender que a estratégia deve estar pautada no desempenho das atividades de caráter exclusivo em detrimento da eficácia operacional. Nas palavras de Porter (1999, p. 20), “à medida que emergiram novas questões e se desenvolvia um novo conjunto de ideias, fui conduzido a reexaminar as formulações anteriores. A visão da empresa com base nas atividades levou-se a refinar e ampliar meu pensamento anterior a respeito das estratégias genéricas”. Não que a eficácia operacional tenha ficado em segundo plano, mas ela passa a ser um requisito básico, pois “uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer diferença preservável” (PORTER, 1999b, p. 47). Para tanto, “ela precisa proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos” (PORTER, 1999b, p. 47).

O autor justifica sua revisão dizendo: “meu trabalho recente sobre a distinção entre eficácia operacional e estratégia (...) não apenas se fundamenta no trabalho anterior, como também o realimenta simultaneamente”. Ainda, “a nova teoria aprofundou minha compreensão sobre o posicionamento e a vinculou de forma mais estreita às atividades” (PORTER, 1999, p. 20).

O custo não pode ser a principal muito menos a única variável competitiva (PORTER, 2002, p. 33), pois as diferenças existentes entre as empresas derivam da relação de todas as atividades necessárias para a criação, produção, venda e entrega do produto ou serviços. “Os custos são gerados pelo desempenho das atividades e as vantagens de custo resultam do exercício de determinadas atividades de forma mais eficiente do que a dos concorrentes” (PORTER, 1999b, p. 47). A diferenciação, da mesma forma, está relacionada à escolha das atividades e da maneira como será conduzida. Estas são as premissas fundamentais para se alcançar a vantagem competitiva, de acordo com a nova perspectiva do autor.

Complementa o seu conceito, dizendo que a estratégia é a “criação de compatibilidade entre as atividades da empresa” e, por este motivo, “seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades (...) e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima” (PORTER, 1999b, p. 73). Este conjunto de atividades, articulados de forma única e de difícil imitação, é o que irá possibilitar à empresa a criação de

valor e, conseqüentemente, poderá levar a empresa a alcançar um espaço privilegiado no mercado (BINDER, 2002, p. 8).

Para concluir, Binder (2002, p. 1) afirma que há uma reformulação no conceito de geração de valor o que marca uma mudança teórica fundamental em Porter: “a geração de valor passou da forma linear, unidirecional e aditiva, para uma forma não linear e interdependente”. Sendo assim, Binder distingue duas fases teóricas do autor: 1) Modelo Porteriano Tradicional (Porter, 1980 e 1985); 2) e Modelo de Sistema de Atividades (1996).

Porter (1999b, p. 46) reconhece como verdade que as empresas devem investir energias para se tornarem “mais esbeltas e ágeis”, pois “sem dúvida, algumas barreiras da competição estão desmoronando, com a atenuação da regulamentação e com a globalização dos mercados”. Passa a defender que a noção de posicionamento não deve ser tratada como excessivamente estática para um mercado dinâmico com tecnologias em plena transformação. Além disso, de acordo com este contexto, adverte que “os rivais são capazes de copiar com rapidez qualquer posição de mercado”. E que, portanto, “a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, uma situação temporária”.

Ao diferenciar eficácia operacional e posicionamento, Porter lança também reflexões sobre o papel da tecnologia da informação na competição. Direcionada para o aprimoramento das melhores práticas, ou seja, da melhoria da eficácia operacional, não pode mais ser confundida como algo que pode vir a capacitar a empresa a ocupar uma posição exclusiva (PORTER, 1999, p. 21). A tecnologia da Internet, por exemplo, pode proporcionar melhores oportunidades que as gerações anteriores da tecnologia da informação para o estabelecimento de posições estratégicas diferenciadas. No entanto, o desenvolvimento de tais vantagens não requer abordagem completamente nova aos negócios, pois “a Internet em si raramente será fonte de vantagem competitiva” (PORTER, 2002, p. 12). Tal constatação, para Porter (2002, p. 12), é positiva para as empresas estabelecidas que, em geral, desfrutam de melhores condições para fundir as ferramentas de Internet e os métodos convencionais, de modo a reforçar as vantagens existentes.

A Internet é uma poderosa ferramenta para reforçar a eficácia operacional. Ela facilita e acelera o intercâmbio de informações em tempo real. Esta possibilidade abre caminhos para a melhoria de toda a cadeia de valor (sequência de atividades necessárias à produção e ao fornecimento de um determinado produto ou serviço (PORTER, 2002, p. 32) que abrange quase a totalidade das empresas e dos setores (PORTER, 2002, p. 30). Mas, para que esta melhoria na vantagem operacional venha a se tornar fonte de vantagem competitiva, é preciso que a empresa atinja e sustente níveis de eficácia operacional muito acima dos seus

concorrentes, pois se pressupõem que eles são capazes de copiá-las, e com rapidez (PORTER, 2002, p. 30).

À medida que fica cada vez mais difícil sustentar vantagem competitiva a partir das vantagens operacionais, o posicionamento estratégico torna-se fundamental (PORTER, 2002, p. 31). “A estratégia envolve muito mais do que apenas a perseguição de melhores práticas” (PORTER, 2002, p. 32). Ela exige a configuração de uma cadeia de valor sob medida: que capacite a empresa a oferecer valor único (PORTER, 2002, p. 32).

Os jargões “velha economia”, que se refere às empresas tradicionais, e “nova economia”, das empresas “pontocom”, de acordo com esta perspectiva, perdem sentido, à medida que elas passam por um processo de fusão, ou seja, de ausência de distinção (PORTER, 2002, p. 43). Para complementar este raciocínio, deve-se pensar na reformulação de conceitos como *e-business* e *e-strategy*, muito difundidos, para se tratar somente de *business* e *strategy*, afirma Porter (2002, p. 43).

Embora Porter tenha tecido tais considerações, as quais acabaram refletindo em suas novas percepções sobre o conceito de estratégia, Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 25) afirmam que as fortes premissas de racionalidade econômica, próximo ao da economia neoclássica, ainda desconsideram os aspectos internos que permeiam as fronteiras organizacionais. Segundo os autores, ao considerar o setor como a unidade de análise, assim como o modelo de Mason e Bain, trata a empresa apenas como um conjunto de atividades organizadas, as quais se diferenciam apenas pelo tamanho e posicionamento. Sendo assim, “o caráter exógeno e determinante das forças externas em relação à dinâmica interna (...) transforma a estratégia em um esforço contínuo de adaptação *ex post*, uma série de conformações sucessivas a forças externas incontroláveis” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 25).

De fato, Porter não foi responsável pela concretização de uma visão dialética entre ambiente interno e externo no que tange as construções teóricas sobre estratégia. Ainda que os processos intra-organizacionais tenham passado a ter maior relevância, em seu trabalho revisto, eles continuam tendo um papel secundário, não só pelo autor, mas no âmbito dos trabalhos desenvolvidos pela Escola de Organização Industrial, na qual ele figura como eminente representante.

Outros pesquisadores da área, especialmente os da Escola Neo-Austríaca, refutaram o modelo SCP e, conseqüentemente, a teoria de Porter. Defendem que a natureza da competição independe da estrutura do setor. Sendo assim, não pode ser influenciada por ações de firmas isoladas (CARVALHO, 2005, p. 20).

O Capitalismo informacional e global, caracterizado pela instabilidade de mercado, passou a gerar contínua e progressivamente configurações efêmeras como parâmetros para a construção da análise ambiental, exigindo que as organizações fossem além da busca pela eficiência operacional, como já havia apontado Porter (1999b), como base para a definição de seus planos estratégicos a fim de atingir competitividade sustentável. Se antes os sistemas eram considerados como cadeias lineares, dentro de condições que pressupõe mudanças tecnológicas relativamente vagarosas, processos de produção padronizados e, de certa forma, bem compreendidos, os quais resultavam em produtos similares; agora, são compostos por atividades interativas, haja vista ciclos curtos de produto, os quais encurtam o mercado, tornando-o cada vez mais especializado (CASTILHO, 2005, p. 22).

A visão de negócios da Microeconomia Neoclássica para o comportamento das organizações industriais aposta em produtos e serviços que possam fornecer maior rentabilidade. Ela pressupõe que as inexoráveis forças de mercado tendem a diminuir o lucro das companhias que apenas obtém um retorno de capital dentro da média, além das novas firmas que colocam pressões nos preços e movem o mercado para o equilíbrio. Neste ponto, todas as companhias forneceriam substancialmente os mesmos produtos e serviços, através de fatores similares de produção. Claramente, sob tais circunstâncias, haveria pouca necessidade de gerenciamento, além do papel de coordenação. No entanto, uma vantagem competitiva sustentável e única raramente seria alcançada (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 10).

Como alternativa à visão porteriana, portanto, surge a Visão Baseada em Recursos, tendo entre seus precursores Birger Wernerfelt (1984), C. K. Prahalad e Gary Hamel (1990) e Jay Barney (1991). A Visão Baseada em Recursos não aceita a inevitabilidade das forças que guiarão o mercado para o equilíbrio, nem da competição necessária para rentabilidade monopolista. Ela defende que as companhias podem atingir e sustentar uma vantagem competitiva, configurando seus ativos tangíveis e intangíveis de forma que seja difícil ou, de fato, impossível de se imitar perfeitamente. Ter recursos, habilidades ou capacidades não apropriadas, perfeitamente transferíveis não replicáveis (BARNEY, 1991, p. 105).

Anunciada por alguns como “*a new ‘theory of the firm’*” (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 10), a Visão Baseada em Recursos contrasta com as teorias de Organização Industrial. Isto inclui a Escola Neoclássica, de acordo com a qual as firmas existem para unir contribuições provenientes do trabalho e do capital; o modelo de Bain, no qual as firmas existem para limitar a produção e assim subir o preço de mercado; a Escola de Schumpeter pela qual as firmas existem para criar e explorar inovações; a Escola de Chicago, de acordo com a qual as firmas servem para o propósito de aumentar a eficiência na produção e

distribuição; e a Teoria de Custos de Transação que sugere que firmas existem primariamente para minimizar custos de transação (CONNER, 1991²⁰ *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 10 e 11).

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 25), trabalhos como o de Philip Selznick (1957) e Edith Penrose (1959) não só contribuíram para a construção desta teoria como a influenciaram de forma decisiva.

Selznick, partindo de estudos sobre os partidos bolchevistas, foi um dos que preconizaram que as organizações são como “entidades que constroem recursos específicos por meio do processo de institucionalização, um processo no qual a organização passa de um instrumento à materialização de um conjunto específico de valores” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 25). Portanto, aponta o autor, é por meio das escolhas estratégicas que cada organização adquire seu caráter individual.

Com trabalhos que repercutiram em diversas áreas da Economia, Penrose também contribui para a Teoria dos Recursos e de forma decisiva, pois “foi uma das primeiras a conceber a firma como um feixe de recursos” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 26). Ao deslocar o conceito de uma entidade abstrata que transforma insumos em produtos para uma unidade administrativa composta por um conjunto de recursos, ela rompe de maneira significativa com o modelo clássico. Os processos de expansão analisados pela autora, embora não desconsiderem os aspectos externos, privilegiam os internos. Eles serão os responsáveis por impedir o equilíbrio entre as firmas e o mercado, em função da heterogeneidade dos recursos e do potencial existente e sempre buscado para sua otimização. Neste sentido, Penrose propõe que olhares sejam lançados sobre os limites e as possibilidades de expansão, valorizando, portanto, os métodos de aprendizagem interna da organização.

Embora o conceito seja creditado como tendo aparecido na literatura econômica nos anos 1950 (Penrose, 1959), sua raiz pode ser rastreada no trabalho mais antigo de David Ricardo (1891) e Joseph Schumpeter (1934) (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 11). O motivo seria pelo fato de que o conceito tem sido adotado de forma mais abrangente apenas recentemente pela literatura de estratégia e organização. É interessante notar que as contribuições posteriores de Porter (1996) refletem uma evolução em seu pensamento, provavelmente, influenciada por estas novas reflexões acerca da firma. Elas trazem as atividades organizacionais de forma mais proeminente, ou seja, trouxe a teoria da firma que

²⁰ CONNER, K. R. *A historical comparison of Resource Based Theory and five schools of thought within Industrial Organizations Economics: Do we have a new theory of the firm?* *Journal of Management*, Pensilvânia, v. 17, 1991.

antes permanecera de menor importância em seus estudos (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 11).

Além disso, é importante mencionar a contribuição da Escola de Planejamento Estratégico, responsável pelo modelo de análise SWOT. O modelo de Kenneth Andrews (1971) permite às empresas fazer um balanço entre as ameaças e as oportunidades que estão fora delas e os pontos fortes e fracos internos, de modo a identificar a sua “competência competitiva”, ou seja, “identificar as variáveis-chave sobre as quais ela teria interesse em basear a sua estratégia, face à concorrência”. No ambiente externo, tenta traçar uma perspectiva de ameaças e oportunidades susceptíveis a afetar a empresa, de maneira a identificar as variáveis estratégicas.

Esta proposta não só traz à tona a importância de focar recursos e competências para a construção da estratégia, à medida que são fatores responsáveis pela força ou fraqueza de uma organização, como também invertem a lógica SWOT, localizando a origem da construção da estratégia nos recursos e competências e não na primazia do mercado (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 26).

A Teoria Baseada em Recursos sustenta que a vantagem competitiva encontra-se primordialmente nos recursos internos e nas competências desenvolvidas pela organização, protegidos pelos mecanismos de isolamento. Por ser a única fonte possível de vantagem competitiva, devem guiar os planos estratégicos. Por este motivo, Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990) e Barney (1991) constroem suas análises com base nos recursos das organizações em detrimento de seus produtos.

Wernerfelt (1984, p. 171) desenvolve ferramentas de análise econômica para o estudo do posicionamento dos recursos, a fim de encontrar algumas opções estratégicas sugeridas a partir destas análises. Teoriza-se a favor de uma economia de escopo, definida com o auxílio de algumas questões para a formulação de uma estratégia diversificada: 1) Em qual tipo de recurso a organização irá basear sua diversificação?; 2) Quais os recursos que serão desenvolvidos através da diversificação? ; 3) Em qual sequência e em quais mercados a diversificação irá atuar?; 4) Quanto a possíveis aquisições, qual seria a categoria de empresa desejável? (WERNERFELT, 1984, p. 172). Seguindo tais proposições, o autor argumenta que ao direcionar a estratégia através dos seus recursos, cria-se grande potencial para a idealização de novos produtos, de acordo com uma perspectiva baseada em inovação. Além disso, tipos específicos de recursos podem ser identificados como elementos geradores de maiores lucros, podendo servir como barreira de entrada contra outras empresas (WERNERFELT, 1984, p. 172).

As relações entre os recursos e a sustentação de vantagens competitivas são discutidas por Barney (1991, p. 105) a partir da construção de um modelo teórico que pressupõe que os recursos devem ser heterogêneos e inalteráveis e devem possuir quatro atributos: 1) Valor (atribuição de valores): definição dos conceitos de eficiência e eficácia para a implementação de estratégias, no sentido de explorar oportunidades e neutralizar ameaças no ambiente. Da mesma forma, os recursos de valor oferecem ampla capacidade competitiva ou potencial para tanto. Sendo assim, uma empresa adquire vantagem competitiva quando implementa valor criativo estratégico em um destes recursos e adquire mais quando consegue explorar vários recursos simultaneamente; 2) Raridade (com relação às demais organizações): visando potencial competitivo. As estratégias requerem uma particular combinação para a implementação de recursos relacionados ao capital físico, humano e organizacional; 3) De difícil imitação: recursos de valor e raridade organizacional só atribuem vantagens competitivas sustentável quando não podem ser reproduzidos com facilidade; 4) Insubstitutibilidade – que não haja substitutos equivalentes (BARNEY, 1991, p. 106-112).

Fazendo uso de uma analogia, Prahalad e Hamel (1990) definem o conceito de corporação diversificada como uma grande árvore, composta por troncos e galhos principais (produtos essenciais²¹); galhos menores (unidades de negócio); folhas, flores e frutos (produtos finais); e o sistema de raiz que provê a nutrição, sustentação e estabilidade, denominado competência essencial (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 297). Eles acreditam que as empresas alcançam vantagem competitiva de longo prazo²², ou seja, sustentável, à medida que apostam no desenvolvimento pleno de suas competências essenciais, definido pelos autores como sendo o aprendizado coletivo das organizações: essencialmente, a capacidade de “coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 298). Sendo assim, a diferenciação entre os conceitos de competências essenciais, produtos essenciais e produtos finais, refere-se também à distinção promovida pela competição global, jogada com regras

²¹ Os produtos essenciais são considerados como o resultado da “conexão tangível entre competências essenciais identificadas e produtos finais”. São os “componentes ou subunidades que realmente contribuem para o valor dos produtos finais” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 305).

²² Os autores distinguem três níveis de competitividade que podem ser alcançadas pelas organizações: 1) Curto prazo: atributos de preço/desempenho em produtos existentes; 2) Médio prazo: padrões similares e formidáveis de custo de produto e de qualidade, as quais são barreiras mínimas para a competição contínua, mas cada vez menos como fontes de vantagem diferenciada; 3) Longo prazo: capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produção em competências que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 297).

distintas e diferentes ganhos para cada um dos níveis, ou seja, a batalha pela liderança global, pois ampliaria o domínio da inovação.

Portanto, segundo Foss (1997, p. 4), há dois postulados e duas generalizações empíricas que caracterizam a Teoria Baseada em Recursos. Com relação aos postulados, primeiro, que “as diferenças nas dotações de recursos causam diferenças de *performance*”; segundo, que “as firmas procuram constantemente melhorar sua *performance econômica*”. Referente às generalizações empíricas, em primeiro lugar, que “há diferenças sistemáticas entre as firmas no tocante à forma com que elas controlam os recursos necessários à implementação de suas estratégias”; e, em segundo, “que essas diferenças são relativamente estáveis”. Tais constatações entram em conflito com boa parte das visões ortodoxas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 26). Por exemplo, sob o ponto de vista da maior parte das concepções ortodoxas, as diferenças entre as empresas localizam-se no âmbito de sua produção em escala, sem considerar diferenças qualitativas. O postulado ortodoxo do equilíbrio econômico é refutado pela generalização empírica da estabilidade das diferenças. Se para Mason, Bain e Porter a diferença entre as firmas são atribuídas a fatores externos, como seu posicionamento da estrutura do setor, para Wernerfelt e Barney, as diferenças são de caráter qualitativo e estão atreladas aos seus recursos específicos.

Por outro lado, a Teoria dos Recursos, em geral, mantém-se apoiada no princípio neoclássico de racionalidade, de comportamento econômico e de estabilidade e previsibilidade dos mercados (FOSS, 1997, p. 4). Segundo Foss (1997, p. 4), a questão da estabilidade é reconhecida pelo próprio Barney. Outra crítica dirigida a esta teoria é de cunho metodológico. Segundo Grant (1991²³ *apud* VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 30), é utilizado um modelo de análise estático e *ex post*, com foco sobre os recursos discretos (ou individuais). Um recurso é caracterizado pela sua interdependência, pelo arranjo existente. Sua análise isolada seria sempre problemática, portanto.

A Análise de Posicionamento, encabeçada por Porter, e a Teoria dos Recursos trazem uma perspectiva em comum: levam em consideração a estrutura do setor e trabalham com análises estáticas, as quais pressupõem equilíbrio e estrutura (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 23). No entanto, a natureza dos relacionamentos de negócio e das práticas econômicas contemporâneas é marcada pela “incerteza crescente, assimetria de informações, racionalidade limitada, oportunismo e especificidade de ativos” (CASTILHO, 2005, p. 22), características de um mercado de competitividade global crescente. A criação da Comunidade

²³ GRANT, R. M. *The Resource-based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review, California*, 1991.

Européia e do Acordo de Livre Comércio da América do Norte indica uma tendência à queda de barreiras comerciais, favorecendo os negócios estrangeiros e, conseqüentemente, o acirramento da competição global (HARRISON, 2005, p. 38). As tecnologias de informação e comunicação (TICs) favorecem o intercâmbio de informações, através de padrões técnicos, hoje, já difundidos.

Tais situações são decorrentes de processos de mercado que presumem uma ação dinâmica de constante mudança e incerteza (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 23). Neste sentido, trata-se mais de uma concorrência schumpeteriana. Schumpeter (1982), principal representante da Escola Austríaca, afirma que a concorrência pode modificar a estrutura econômica de todo o setor, por meio do processo de destruição criativa, da emergência de novas estratégias, de novas formas organizacionais e de novas competências. Outra vertente que considera a vantagem competitiva como um processo de mercado é a Teoria das Capacidades Dinâmicas.

3.4 EMBASAMENTO DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A Economia Clássica revela como os princípios fundamentais da estratégia ortodoxa já estavam presentes na obra de Adam Smith, a respeito do ideal individualismo do homem econômico racional. Em termos modernos, como se cada empresa individual estivesse empenhada em maximizar o retorno sobre seu investimento. A busca do sujeito estaria atrelada à noção de prudência, a qual inclui os princípios de razão e autocomando (WHITTINGTON, 2002, p. 17). Segundo Whittington (2002, p. 17) é exatamente este princípio de prudência que é o centro do planejamento estratégico moderno em longo prazo.

Mintzberg (2001), além de criticar o gerenciamento estratégico ortodoxo, também questiona o uso de metáforas militares. A estratégia, pensada como um processo consciente e controlado de pensamento, noção diretamente derivada do homem econômico racional, é questionada. Se o controle e a consciência devem ficar nas mãos do estrategista, isto significa que tanto o individualismo da economia, quanto a noção militar de comando estão presentes. Aliás, o caráter militar aponta para uma estratégia procedente de uma tomada de decisão formulada, explícita e articulada, pronta para ser executada pelos demais membros, alheios a este processo. “Podemos simplesmente assumir nesse contexto coletivo que as estratégias

pretendidas da empresa são representadas por planos formais (...)? Será que são apenas esperanças vãs ou racionalizações ou pretextos para enganar a concorrência?” (MINTZBERG *et. al.*, 2001, p. 131). Neste sentido, abordagem clássica acaba depositando muita confiança na prontidão e na capacidade dos gerentes em adotar estratégias de maximização do lucro, partindo de um planejamento racional em longo prazo (WHITTINGTON, 2002, p. 18).

Para Mintzberg (2001) a estratégia seria mais um resultado de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento do que de um processo racional de etapas previsíveis. “Na minha metáfora”, diz ele, “gerentes são artesãos e estratégia é sua argila”. Entre o passado das capacidades corporativas e o futuro das oportunidades de mercado, se forem “verdadeiros artesãos”, trarão para a sua formulação estratégica a qualidade do trabalho que fazem com as mãos (MINTZBERG, *et. al.*, 2001, p. 130). A elaboração da estratégia, acrescenta o autor, é constituída por duas vias: a deliberada e a emergente. Se puramente deliberada, ela impedirá o aprendizado. Se demasiadamente emergente, bloqueará o controle. O aprendizado e a criação exigem controle, por este motivo, deve existir uma combinação entre ambas vertentes (MINTZBERG, *et. al.*, 2001, p. 132 e 133).

O processo de adaptação às contínuas mudanças ambientais enfrentadas pela organização exige dos gerentes que eles consigam enfrentar os desafios impostos não somente pelo ambiente externo, como também com alterações causadas pelos seus processos internos (GREINER, 1972²⁴ *apud* ROSSETTO; ROSSETTO, 2005, online).

A Teoria da Organização “é uma maneira de pensar sobre as organizações” (DAFT, 1999, p. 14). Ela tem como propósito refletir sobre questões que envolvem o ambiente interno de uma organização, tais quais: estrutura; organização no ambiente; gestão; processo decisório; recursos humanos; mudanças e aprendizagem (HICKSON; PUGH, 2004).

A Administração Científica, preconizada por Taylor, e os princípios administrativos elaborados por Fayol como, por exemplo, que cada subordinado deveria receber ordens de um único superior ou que atividades semelhantes deveriam ser agrupadas sob direção de um só chefe, são abordagens próprias de sistemas que não antecipam o ambiente incerto com que se deparam as empresas hoje. Além disso, as organizações não são iguais e não podem ser assim tratadas, como é visto no pensamento destes autores e, ainda, em Weber e suas abordagens burocráticas (DAFT, 1999, p. 14 e 15).

As rápidas mudanças, a complexidade e a surpresa que caracterizam o mundo atual impossibilitam que os gerentes possam medir, prever ou controlar segundo maneiras

²⁴ GREINER, L. E. *Evolution and revolution as organizations grow*. *Harvard Business Review*, Cambridge, v. 50, p. 37-46, 1972.

tradicionais. Por este motivo, novos paradigmas surgiram, orientados a estruturas mais flexíveis e descentralizadas e que, muitas vezes, enfatizam a cooperação horizontal. A noção de cooperação transformou mais uma vez as fronteiras entre organizações, as tornando ainda mais difusas, “quando mesmo os concorrentes aprendem a cooperar para enfrentar as turbulentas condições ambientais” (DAFT, 1999, p. 15).

A ênfase numa visão e numa missão clara torna o processo de tomada de decisões mais seguro, à medida que atende aos objetivos propostos pela empresa. O gerenciamento eficaz é fundamental para as organizações do século XXI, embora o conceito de liderança não siga padrões rígidos. Para concluir, qualidades igualitárias como a descentralização do poder, os relacionamentos horizontais e a estrutura de consenso são especialmente importantes no presente contexto (DAFT, 1999, p. 15).

3.4.1 Teoria da Dependência de Recursos

De acordo com a Teoria da Dependência de Recursos, as decisões devem ser tomadas dentro do contexto político interno das organizações, com base nas condições enfrentadas por elas. Ao se relacionar ativamente com o ambiente, as organizações o manipulam em seu próprio benefício. Deixando de lado o papel passivo com relação às forças ambientais, as organizações tomam decisões estratégicas para adaptarem-se ao contexto apresentado (PFEFFER, 1976 *apud* ROSSETTO; ROSSETTO, 2005, online).

Na perspectiva da Dependência de Recursos é a escolha estratégica o elemento essencial que determinará o rumo da organização (CHILD, 1972, p. 116). Ela atribuirá sentido às ações tomadas pelos membros organizacionais para adaptarem as organizações ao ambiente, determinando os resultados organizacionais.

Chandler (1962) defende que a estrutura de uma organização seguirá sua estratégia adotada. De acordo com o autor, a estratégia pode ser definida como a determinação de metas e objetivos a longo prazo, junto à adoção de linhas de ação e à alocação de recursos, necessários para concretizar os objetivos (CHANDLER, 1962, p. 13). Por outro lado, a estrutura corresponderia à organização estabelecida para administrar as demandas que surgem da estratégia adotada. Isso inclui: linha de autoridade (hierarquia) e comunicação; fluxo de informação e comunicação; distribuição de trabalho etc (CHANDLER, 1962, p. 14).

Há três maneiras, segundo Child (1972) de acordo com as quais as escolhas estratégicas operam em relação ao ambiente: 1) quando as decisões são autônomas, maiores do que as sugeridas por uma estrita aderência ao determinismo social; 2) quando existe a intenção de se manipular o ambiente. Neste caso, as organizações tentam criar demanda para seus produtos. Elas podem também tentar entrar em acordo com o intuito de regular a concorrência; 3) quando as condições ambientais particulares são percebidas e avaliadas de modo diferente pelas pessoas envolvidas, pois o ambiente é atualizado pelos tomadores de decisão com base em suas percepções, interpretações e avaliações que podem não seguir um consenso. Isto explica o fato de que diferentes organizações atuam de forma singular frente às mesmas condições ambientais.

Além de reconhecer os efeitos externos sobre o resultado da estratégia, ela também se concentra no papel da gerência em captar recursos para obter desempenho satisfatório.

Para obter recursos externos que não podem ser gerados internamente, as organizações devem realizar relações de troca com outras organizações no ambiente, ou seja, as organizações alteram suas estruturas e comportamentos para adquirir e manter os recursos necessários (PRADO; TAKAOKA, 2001, p. 7). Esta responsabilidade é, em parte, dos gerentes que devem se preocupar em compatibilizar as características do ambiente aos interesses específicos da organização. Eles são ao mesmo tempo produtores e produto da estrutura multidivisional e descentralizada. Nas palavras de Chandler²⁵ (1962 *apud* HICKSON; PUGH, 2004, p. 4) “a mão visível da administração substitui a mão invisível das forças de mercado de Adam Smith”.

O modelo de tomada de decisão da Teoria da Dependência de Recursos sugere que as organizações devem ser ativas para influenciar seus ambientes. Este aspecto contribui para a variação entre as organizações, dado que as mesmas são o resultado das respostas conscientemente planejadas das contingências ambientais. As organizações tentam absorver a interdependência e a incerteza, como através de fusões de organizações (PFEFFER, 1972a), de maneira parcial através da cooperação (PFEFFER, 1972b) ou através do movimento de pessoal entre organizações (PFEFFER; LEBLEBICI, 1973).

A Teoria da Dependência de Recursos sustenta a ideia de que todas as organizações são dependentes de algum elemento localizado no ambiente externo. Esta dependência é traduzida no controle externo de recursos que organização necessita. À medida que o

²⁵ CHANDLER, A. *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology*, 1962.

ambiente disponibiliza ou não tais recursos, ele estaria afetando positiva ou negativamente a organização. A ênfase desta teoria, portanto, é dada à exigência organizacional de adaptação às necessidades ambientais, de gerenciamento e controle do fluxo de recursos (PRADO; TAKAOKA, 2001, p. 7).

Pfeffer e Salancik²⁶ (1978 *apud* PRADO; TAKAOKA, 2001, p. 7) argumentam que três fatores são críticos na determinação da dependência externa de uma organização em relação à outra. Primeiro, existe a importância do recurso, o qual a organização requer para continuar suas operações e sobreviver. O segundo é a prudência na alocação e uso dos recursos. E o terceiro são as poucas alternativas existentes. Portanto, a dependência da organização em relação a qualquer outra organização (terceirização) é determinada pela importância do recurso para a organização, o número de potenciais fornecedores e o custo de substituição desses fornecedores. Portanto, a estratégia de terceirização é composta de diferentes graus de dependência de uma organização em relação à outra para a obtenção de recursos críticos que não estão disponíveis internamente.

3.4.2 Aprendizagem Organizacional

Os autores que abordam a questão da aprendizagem organizacional analisam tal questão com o intuito de entender as diferentes formas de mudanças pelas quais as empresas passam. De fato, é de comum acordo entre os teóricos que não é apenas suficiente que a empresa mude. O que trará diferencial é o quanto ela adquiriu competência para aprender (HICKSON; PUGH, 2004, p. 198).

Paul DiMaggio e Walter Powell (2002, p.) defendem o ponto de vista de que as organizações mudam para se tornarem mais similares, devido às pressões que o governo e outras instituições submetem os gerentes. Desta forma, ao contrário de autores que tentam explicar os tipos de estruturas organizacionais, como Chandler e Mintzberg, eles procuram as razões pelas quais existe um grau elevado de homogeneidade nas formas e práticas organizacionais. Tais pressões são consideráveis para o aumento da eficácia da empresa à medida que a semelhança entre as organizações pode facilitar o intercâmbio de negócios, de

²⁶ PFEFFER, J.; SALANCIK, G. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.

profissionais e a construção de uma imagem de legitimidade e respeitabilidade (HICKSON; PUGH, 2004, p. 219 e 220).

Outro autor que discute a questão é Chris Argyris²⁷ (1965 *apud* HICKSON; PUGH, 2004, p. 198). O autor discorre sobre as forças de “rotinas defensivas” (conceito por ele criado) e sobre os bloqueios psicológicos que existem em situações de mudanças, aquelas que exigem aprendizado. Este processo pode limitar a habilidade da organização em extrair o máximo potencial de seus componentes. Por este motivo, sua preocupação se encontra na exploração de formas que poderiam levar a organização a ser mais receptiva com relação às mudanças e ainda ser capaz de participar do processo de aprendizagem.

Juntamente com Donald Schon, Argyris examinou algumas contradições presentes nas organizações como, por exemplo, sua natureza estável e ao mesmo tempo dinâmica e mutante. Tipicamente são reconhecidas exigências como a de tomar iniciativas sem violar as regras ou pensar na organização em sua totalidade. O problema, em si, não é a existência das contradições e sim o fato de não admiti-las e discuti-las (HICKSON; PUGH, 2004, p. 207).

Argyris e Schon²⁸ (1978 *apud* HICKSON; PUGH, 2004, p. 208), portanto, propõem uma teoria que contempla a aprendizagem organizacional, seguindo os seguintes moldes: 1) agir com base em informação válida e, ao mesmo tempo, estar disposto a obtê-la; 2) agir a partir de uma livre escolha, feita com base em informações pertinentes fornecidas por todos aqueles envolvidos com a questão; 3) gerar um comprometimento interno com a escolha feita.

Peter Senge (1990, p. 4) é um dos autores de maior divulgação que teoriza sobre a questão da aprendizagem organizacional. Ele defende a ideia de que as organizações precisam ser capazes de aprender a lidar com as contínuas mudanças apresentadas pelo universo complexo contemporâneo, caso queiram sustentar sua posição no mercado. Para tanto, primeiro é preciso que elas se tornem “organizações de aprendizagem”.

No entanto, segundo o autor, não se trata de um processo simples, pois geralmente as organizações apresentam algumas deficiências, tais como: 1) excessivo compromisso dos indivíduos com seus próprios posicionamentos, resultando numa interação sem completo engajamento; 2) atribuição da culpa ao meio externo, o que pode impossibilitar a percepção de empecilhos dentro da própria organização; 3) ilusão de se assumir o controle. Ser mais proativo do que reativo, ou seja, reagir sem que seja realmente necessário; 4) foco em eventos imediatos como parâmetros explicativos, que excluem a visão dos modelos de mudança de

²⁷ ARGYRIS, C. *Organization and innovation*. Illinois: Irwin, 1965.

²⁸ ARGYRIS, C.; SHON, D. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley, 1978.

longo prazo; 5) falta de percepção de processos lentos e graduais que podem apresentar maiores ameaças do que eventos imediatos; 6) a ilusão de que só a experiência que resulta em aprendizagem; 7) o mito de que a alta administração é convergente e unida (HICKSON; PUGH, 2004, p. 221 e 222).

Contra estas adversidades, Senge (1990, p. 6 e 7) propõe cinco comportamentos reformuladores, chamados de “disciplinas”. Através destas práticas, as organizações poderiam exercitar sua aprendizagem. A primeira disciplina se refere ao domínio pessoal (*personal mastery*), pois é necessário que cada indivíduo tenha uma boa compreensão de si mesmo e do que se deseja alcançar. A aprendizagem pessoal é a base para a aprendizagem organizacional. A segunda envolve os desafios relacionados à avaliação e reavaliação dos modelos mentais tácitos (*mental models*), com o objetivo de deixar aberta a possibilidade de qualquer tipo de mudança. A terceira fala sobre a construção de uma visão compartilhada (*Building shared vision*), com relação ao futuro que se deseja construir para a organização, o que o autor chama de uma “orientação para valores”, explicitada através da descrição da sua visão. A quarta é o próprio comprometimento com a aprendizagem, mas, desta vez, em equipe (*Team learning*). É preciso que se estabeleça um ambiente que favoreça o diálogo aberto e a cooperação. A quinta, e última, é a disciplina do pensamento sistêmico (*Systems thinking*), responsável por unir as demais num modelo compreensível. É necessário se pensar no todo e não somente em eventos isolados e imediatos.

3.4.3 Teoria das Redes Sociais

As redes sociais, derivadas da noção de uma estrutura sem fronteiras com um sistema de apoio, representam um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados (MARTELETO, 2001, *online*).

Segundo Marteleto (2001, *online*), o trabalho de pessoas baseado em redes conexas é tão antigo quanto a história da humanidade. Porém, somente nas últimas décadas que as pessoas passaram a percebê-lo como uma ferramenta organizacional. "O que é novo no trabalho em redes de conexões é sua promessa como uma forma global de organização com raízes na participação individual. Uma forma que reconhece a independência enquanto apóia a interdependência. O trabalho em redes de conexões pode conduzir a uma perspectiva global

baseada na experiência pessoal" (LIPNACK; STAMPS, 1992²⁹ *apud* MARTELETO, 2001, online). Nas redes sociais há a valorização dos elos informais e das relações, em detrimento das estruturas hierárquicas (MARTELETO, 2001, *online*).

As pessoas são um dos recursos essenciais para que os objetivos das organizações sejam atingidos, pois o comportamento dos membros afeta claramente sua estrutura e seu funcionamento. Por este motivo, há a necessidade de se estudar o comportamento do ser humano (expectativas, sistemas de valores, conflitos, entre outros aspectos) e seu impacto nas organizações (efeito na produtividade, adaptabilidade, coesão e outras consequências) (HICKSON e PUGH, 2004, p. 162).

Elton Mayo³⁰ (1945 *apud* HICKSON; PUGH, 2004, p. 172) foi o fundador do “movimento das relações humanas”. Os experimentos de Mayo levaram à descoberta da organização informal, hoje evidente. Suas investigações revelam a importância que os relacionamentos sociais estáveis exercem sobre os indivíduos que compõem um grupo de trabalho. Ele reconhece que a ruptura com os valores tradicionais pode criar situações conduzidas pela cooperação espontânea. A função da administração seria, portanto, a de organizar tais ações. Os estudos de Mayo acarretaram em grande impacto, permitindo uma maior conscientização e entendimento do fator humano nas relações de trabalho.

Outro teórico de relevância é o psicólogo social Edgar Schein (2004). Ele procura buscar a melhor compreensão das relações entre a carreira do indivíduo e a cultura da organização. O autor discorre sobre o “contrato psicológico” mais adequado para as relações entre empregadores e empregados (baseado na autoridade tradicional, no consenso moral, na justiça ou no carisma) (SCHEIN, 2004, p. 138). Este contrato é um conjunto informal de expectativas que operam todo o tempo entre seus membros, podendo ser explícitas ou implícitas. As explícitas, por exemplo, podem estar relacionadas ao ponto de vista dos ganhos econômicos, como remuneração ou segurança no emprego. As implícitas podem se tratar de aspectos subjetivos, próprios dos seres humanos, como a lealdade, a dedicação, o entusiasmo, o comprometimento, entre outros (HICKSON; PUGH, 2004, p. 165).

A perspectiva do desenvolvimento da carreira, desenvolvida por Schein, conta com o contínuo processo de ajustamento entre o indivíduo e a organização, para que a própria organização consiga vislumbrar tanto o planejamento de recursos humanos quanto da carreira dos seus membros. Para que este ajustamento ocorra de forma sincrônica, é preciso que ele se

²⁹ LIPNAK, J, STAMP, J. *Networks, redes de conexão*: pessoas conectando-se com pessoas. São Paulo: Aquarela, 1992.

³⁰ MAYO, E. *The human problems of an industrial civilization*. Routledge & Kegan Paul, 1945.

apóie em princípios como a experiência afetiva de cada um, autopercepção de talentos, atitudes de motivação. A compreensão desta dinâmica de desenvolvimento de carreira é essencialmente importante para capacitar os responsáveis pelo planejamento e desenvolvimento de recursos humanos a aprimorar o ajuste entre as necessidades da organização e de seus membros (HICKSON; PUGH, 2004, p. 166).

Por outro lado, Eric Trist³¹ (1981 *apud* HICKSON; PUGH, 2004, p. 162), em seus estudos, ressalta a importância dos grupos de projetos. Formados para atender às demandas técnicas, podem também ter a oportunidade de exercitar as práticas ligadas aos aspectos sociais, psicológicos e humanos do comportamento. Trist³² (1981 *apud* HICKSON; PUGH, 2004, p. 178) reconhece a turbulência constante do ambiente que muda numa taxa crescente em direção a um maior nível de complexidade. Neste sentido, fatores sobre os quais a empresa não consegue exercer um controle totalmente eficaz, podem provocar mudanças e exigir o despertar de uma adaptação para que não haja prejuízos no campo das operações organizacionais.

Como alternativa, Trist desenvolve uma prática baseada na “redundância de funções” (HICKSON; PUGH, 2004, p. 180). De acordo com esta abordagem, indivíduos de unidades desenvolvem um amplo repertório de atividades para que possam enfrentar as mudanças. Para o indivíduo são criados papéis invés de se atribuir tarefas. A função da organização seria a de estimular estes sistemas de variedade crescente, em detrimento do controle tradicional. Para que a fase de implementação seja satisfatória, deve haver um desenvolvimento contínuo de novos valores apropriados, relacionados com a melhoria de vida no trabalho, capazes de assegurar a satisfação social e as necessidades psicológicas pelo engajamento de todos os envolvidos.

3.5 ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

Para atender as demandas econômicas e de mercado as organizações passaram a buscar formas de cooperação para aumentar a sua produtividade, reduzir custos e, se possível,

³¹ TRIST, E. L. *The social-technical perspective. In: VEN, A.; JOYCE, W. F. (Org.) Perspectives on organization design and behavior. Wiley-Interscience, 1981.*

³² TRIST, E. L. *The social-technical perspective. In: VEN, A.; JOYCE, W. F. (Org.) Perspectives on organization design and behavior. Wiley-Interscience, 1981.*

diferenciar seus produtos e serviços. Atividades cooperativas começaram a proliferar, sem perder a intenção competitiva, pois “comportamentos competitivos e colaborativos são compatíveis e complementares” e servem para auxiliar as empresas na luta por uma posição de vantagem competitiva sustentável (CASTILHO; DINIZ, 2005, p. 104). Alianças estratégicas de cooperação entre empresas têm crescido consideravelmente desde a década de 1980, além de ser uma das mais importantes formas organizacionais da atualidade (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005, p. 6).

O que a caracteriza e a diferencia da Estratégia Competitiva é o fato de que cada empresa envolvida pode potencializar as chances de alcançar a vantagem competitiva, a partir de caminhos identificados entre diferentes estratégias entre organizações. A Estratégia de Cooperação Interorganizacional é uma tentativa de fazer com que a organização alcance seus objetivos através da cooperação entre outras empresas ao invés da competição entre elas, concentrando-se nos benefícios que podem ser obtidos através da cooperação bem como gerenciá-la. As Estratégias de Cooperação Interorganizacional podem oferecer vantagens significativas ao compartilhar competências ou recursos, estabelecendo vínculos complementares de habilidades e conhecimento entre empresas; além de facilitar o acesso a novos mercados entre outras oportunidades mútuas (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005, p. 1).

As formas colaborativas, como condição estratégica e estrutural, estão em busca não só da eficiência, mas, sobretudo, da eficácia, ou seja, de um posicionamento adquirido de modo sustentável. A troca de informações, por meio do gerenciamento de processos complexos, auxilia a tomada de decisões no que se refere às variáveis tempo e qualidade.³³

As tecnologias de informação e comunicação atuam, hoje, na alavancagem destas novas estruturas organizacionais colaborativas, auxiliando no fluxo e armazenagem de informações entre empresas. As TICs aperfeiçoam a coordenação à distância, encurtando os limites entre organizações envolvidas, promovendo o compartilhamento de recursos e como possibilidades de monitoração de modo a reduzir a incerteza envolvida neste processo. No entanto, é importante ressaltar que as TICs não têm um valor intrínseco, ou seja, são apenas ferramentas que podem contribuir para melhorar os processos de gerenciamento e não à obtenção de vantagem competitiva (CASTILHO; DINIZ, 2005, p. 119 e 120).

³³ Castilho (2005, p. 16), em sua tese, fez um estudo sobre o uso das tecnologias de informação no processo colaborativo interorganizacional, mais especificamente, no setor de confecção e de varejo de grande porte. Seu objetivo principal foi identificar o papel da TI, estruturando o relacionamento colaborativo entre as empresas estudadas em um modelo de avaliação e orientação para a aplicação de recursos de informação e esforços organizacionais colaborativos.

Em consonância com a práxis, estudos de Estratégia de Cooperação Interorganizacional foram ganhando maior atenção por parte dos teóricos. Faulkner e De Rond (2000, p. 3) afirmam que as publicações na área são diversificadas. As várias facetas do mesmo fenômeno incluem estudos sobre: condições antecedentes (exemplo: Forrest e Martin, 1992; Ingham, 1990; Lorange, Roos e Bronn, 1992); estruturação de modelos (exemplo: Glaister, Husan e Buckley; Gulati, 1995); fatores de sucesso (exemplo: Mohr e Spekman, 1994); problemas críticos (Doz e Shuen, 1995; Killing, 1998); simetria e dependência (exemplo: Harrigan, 1988; Singh e Mitchell, 1996); resultados (exemplo: Bleeke e Ernst, 1995; Hamel, Doz e Prahalad, 1989) e aliança funcional (exemplo: Faulkner, 1995; Lorange e Roos, 1992; Kanter, 1994; Lynch, 1993; Roehl e Truitt, 1987). Como se pode observar, propostas explicativas e prescrições para formação de alianças, prática, processos singulares e evolução começaram a ser feitas por estudiosos provenientes de diversas áreas do conhecimento.

De acordo com sua base lógica, de acordo com Faulkner e De Rond (2000), a cooperação tem sua origem em três vertentes teóricas: 1) o ponto de vista econômico 2) o ponto de vista da Teoria das Organizações; 3) e os aspectos relacionados ao comportamento de cooperação (cultura; confiança; e comprometimento).

Embora possam existir certas afinidades entre aspectos ligados à Teoria Econômica e à Teoria da Organização, elas exibem uma amplitude distinta.

3.6 APLICAÇÃO DAS TEORIAS ECONÔMICAS SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

Os estudiosos da Estratégia de Cooperação Interorganizacional fizeram uso parcial do arcabouço teórico das estratégias competitivas, de acordo com o ponto de vista econômico. As teorias que serão exploradas serão aquelas relacionadas à Teoria do Gerenciamento Estratégico, como: Teoria do Poder de Mercado (Michael Porter); Teoria Baseada em Recursos (Birger Wernerfelt, C. K. Prahalad e Gary Hamel, e Jay Barney); Teoria de Agência; e Teoria dos Custos de Transação.

Embora, nem sempre explicitamente, estas teorias sejam as mais evidenciadas em estudos empíricos de comportamento cooperativo, propostas fundamentadas na Teoria dos Jogos, na Teoria de Opções Reais e na Teoria de Redes Sociais aparentam estar crescendo em

popularidade (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 4). Cada qual, bem como as demais, contribui de forma singular para o entendimento do comportamento cooperativo.

Pesquisas abrangem a identificação de condições antecedentes que provê o racional estratégico para a criação de alianças, antecipação de recursos específicos, e a seleção de estrutura de governança (GULATI³⁴, 1998 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 4).

3.6.1 Teoria do Poder de Mercado (*Market Power Theory*)

A literatura de Gerenciamento Estratégico foi dominada nos anos 80 pela Teoria de Poder de Mercado, associada, principalmente, à obra “Estratégia Competitiva” (1980), de Porter. Como já visto anteriormente, o autor sugere que a intensidade competitiva dos setores é determinada por cinco forças fundamentais (ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação com os clientes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes (PORTER, 1999a, p. 28). Conseqüentemente, as estratégias das companhias deveriam servir de orientação para a criação de um posicionamento vantajoso competitivamente, de acordo com estes princípios.

De fato, Porter afirma que a lucratividade é, de forma abrangente, muito mais uma função de posicionamento. No entanto, ele concorda que a Estratégia de Cooperação Interorganizacional pode favorecer parceiros de alianças a atingir um posicionamento mais forte juntos, ao invés daquela que teriam de forma isolada. “*Coalitions arise when performing an activity with a partner is superior to performing the activity internally on the one hand, and to reliance on arm’s-length transactions or merger with another firm on the other*” (PORTER; FULLER, 1986, p. 322).

Desta forma, a Teoria do Poder de Mercado pode prover às Estratégias de Cooperação Interorganizacional a possibilidade de alcance de uma perspectiva de poder de mercado maior, alcançada de forma cooperativa. Isto demonstra que a competição sangrenta não é a única opção. A cooperação pode ser a forma mais rápida e barata de ganhar poder de mercado do que a fusão, a aquisição ou o crescimento orgânico (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 5). Portanto, a fim de modificar o posicionamento ocupado por uma empresa, a

³⁴ GULATI, R. *Alliances and networks*. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 293-317, 1998.

Estratégia de Cooperação Interorganizacional pode oferecer mutuas e vantajosas oportunidades de colaboração.

Entretanto, um embate teórico é identificado: se Porter (1980) pressupõe que a estrutura do setor, na qual a firma está localizada, dita a estratégia genérica mais apropriada (liderança de custo, diferenciação ou foco) e o processo de formação de aliança cooperativa é compreendido dentro de uma análise dos determinantes estruturais, esta deixaria pouco espaço para uma escolha estratégica genuína (CHILD³⁵, 1972 FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 5). Entretanto, as perspectivas de Estratégia de Cooperação Interorganizacional são mais abrangentes que a abordagem de Porter. Essencialmente, ela direciona sua atenção para a necessidade de parceiros prospectivos, com o intuito de atingir um ajuste entre suas respectivas estratégias, potencializando as chances de concretização dos objetivos para ambos (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 5).

Hymer³⁶ (1972 *apud* CHILD; FAULKNER, 1998, p. 18), um dos primeiros teóricos a aplicar a Teoria do Poder de Mercado nos estudos de Estratégia de Cooperação Interorganizacional, distingue duas formas de aliança: as coalizões ofensivas e as defensivas. A primeira categoria visa o desenvolvimento de vantagens competitivas e o estreitamento de sua posição através da diminuição de outros competidores ou, ainda, pelo aumento da produção e distribuição de custos. Porter e Fuller (1986, p. 329) tentam demonstrar que, fragilizando o argumento de Hymer, as coalizões ofensivas podem ter um efeito negativo, pois pode dificultar a adaptabilidade do parceiro, ao longo prazo. A segunda, por outro lado, prima pela construção de barreiras de entrada, as quais podem assegurar a segurança e a estabilidade de sua posição, também proporcionando o crescimento dos lucros.

Segundo Faulkner e De Rond (2000, p. 5), a literatura de Estratégia, referente à Teoria de Poder de Mercado, traz temas relevantes para discussão da Estratégia de Cooperação Interorganizacional, tais quais: 1) sobre os motivos para a formação de aliança; 2) sobre a seleção de parceiros para alcançar a compatibilidade entre seus objetivos; 3) e sobre a necessidade de atingir integração entre cultura e sistemas dos parceiros.

Muito do trabalho de Gerenciamento Estratégico de alianças tem concentrado seus esforços em explicar a razão de sua existência e como são constituídas (descrição), ao invés

³⁵ CHILD, J. *Organizational structure environment and performance: the role of strategic choice*. *Sociology*, v. 6, p. 1-22, 1972.

³⁶ HYMER, S. H. *The internationalization of capital*. *The Journal of Economic Issues*, v. 6, 1972.

de explorar tópicos que envolvam aspectos ligados à discussão sobre como eles poderiam ser melhor executados (prescrição).

Tallman e Shenkar (1994)³⁷ e Bowman e Faulkner (1997)³⁸ (*apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 6) sugerem maneiras por meio das quais empreendimentos multinacionais podem encarar a questão da formação de alianças como uma abordagem alternativa em detrimento da aquisição ou do desenvolvimento interno.

Contractor e Lorange³⁹ (1988 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 6) identificam motivos para a formação de alianças, desde a redução de riscos até a tentativa de alcançar escalas econômicas para a escolha ou o próprio bloqueio da competição.

Faulkner⁴⁰ (1995 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 6) classifica o motivo para a formação de aliança em internos e externos. O primeiro é descrito da seguinte forma: 1) necessidade para específicos ativos ou capacidades não possuídas, ou seja, de acordo com a perspectiva de dependência de recursos; 2) necessidade de minimizar custos; 3) necessidade de velocidade para o mercado não alcançável por outros meios; 4) necessidade de propagação do risco financeiro. Por outro lado, os principais motivos externos, frequentemente citados na literatura atual, são: 1) relacionados aos problemas de globalização ou regionalização; 2) relacionados à turbulência e à incerteza dos mercados internacionais; 3) centralizados ao redor da necessidade de vastos recursos financeiros para competir contra as mudanças tecnológicas rápidas e a redução do ciclo de vida do produto.

A Teoria do Gerenciamento Estratégico chama a atenção para estes fatores internos e externos e desenvolve a visão de contingência nos méritos da Estratégia de Cooperação Interorganizacional em oposição à Estratégia Competitiva, no critério de seleção de parceiros. Esta visão de contingência pode ser mais realista que a base racional universal contida na perspectiva de Custos de Transação. Ela também enfatiza o ajuste de parceiros, ao invés fazer prevalecer o ponto de vista único. Além disso, não tem o intuito de propor uma contingência situacional sobre a qual a Estratégia de Cooperação teria sucesso. Seu objetivo é o de permitir

³⁷ TALLMAN, S. B.; SHENKAR, O. *A managerial decision model of international cooperative venture formation. Journal of International Business Studies*, v. 25, 1994.

³⁸ BOWMAN, C.; FAULKNER, D. *Competitive and corporate strategy*. London: Irwin, 1997.

³⁹ CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. *Cooperative strategies in international business*. New York: Lexington Books, 1988.

⁴⁰ FAULKNER, D. *International strategic alliances: co-operating to compete*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1995.

o exercício da escolha estratégica pelos atores que estão decidindo suas respectivas políticas organizacionais (CHILD, 1972 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 6).

Rugman e Joseph D´Cruz⁴¹ (2000 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 6) refutam a visão de Porter (1980), argumentando que ela é atomística, pois pressupõe que as firmas lutam amplamente sozinhas. A visão destes autores é inclinada para o desenvolvimento do poder de mercado através de redes de relacionamentos próximos, liderados por um forte líder. Portanto, eles se opõem aos economistas neoclássicos, os quais acreditam que os atores econômicos, fundamentalmente independentes, são automotivados dentro de um mercado regulado inexoravelmente pelas leis de suprimento e demanda. O próprio conceito de cadeia de valor tem sido usado na distinção entre Estratégias de Cooperação Interorganizacional, de acordo com o tipo de recurso associado entre os parceiros (PORTER; FULLER, 1986, p. 316).

Uma das modalidades estratégicas traz recursos similares de ambos os parceiros para gerar economias de escopo, capacidades de organização em bases eficientes, transferência de conhecimento e compartilhamento de riscos (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005, p. 18). Chamada de estratégia complementar horizontal, este tipo de aliança visa o compartilhamento de recursos e capacitações do mesmo estágio da cadeia de valor para a criação da vantagem competitiva, focando, sobretudo, nas oportunidades de aprimoramento de distribuição e desenvolvimento de produtos de longo prazo. Embora os parceiros possam exigir idêntico aporte de recursos, não há garantias de igual retorno quanto aos benefícios, ou seja, eles sempre serão relativos, devido a diversos fatores: oportunidades diferentes, distinto tempo de aprendizagem e diferentes formas de alavancar os recursos complementares fornecidos pela aliança, além da própria reputação referente a cada empresa (HARRISON, 2005, p. 243).

Outro tipo de cooperação estratégica entre organizações, de caráter complementar, refere-se a casos em que os parceiros contribuem com diferentes atividades dentro da cadeia de valor, muitas vezes, para formar uma nova cadeia de valor para a construção da vantagem competitiva: são as chamadas alianças estratégicas complementares verticais.⁴² Geralmente,

⁴¹ RUGMAN, A.; D´CRUZ, J. *Multinationals as Flagship Firms: Regional Business Networks*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

⁴² Castilho Jr, em sua tese, analisa o setor de confecção e de varejo de grande porte, o qual é caracterizado pela modalidade de colaboração interorganizacional verticalmente relacionada. Para tanto, explora questões ambientais, estruturais e institucionais específicas, segundo o autor, fundamentais para a sua compreensão (CASTILHO JR, 2005, p. 22).

são formadas como resposta às mudanças ambientais, ou seja, são usadas como meios de adaptação (HARRISON, 2005, p. 249).

Segundo Child, Faulkner e Tallman (2005, p. 18), a Teoria de Poder do Mercado pode oferecer várias reflexões acerca das relações cooperativas. A cooperação pode ser uma opção estratégica mais rápida e barata para ganhar poder de mercado. No entanto, a escolha entre a cooperação em detrimento da competição, entre as partes de acordo, deve ser constantemente reafirmada, pois uma das principais razões das cisões de parcerias deve-se ao fato da competição se sobrepôr a cooperação, destruindo o equilíbrio forjado.

3.6.2 Teoria dos Custos de Transação (*Transaction Cost Theory*)

Coase (1936) representou a organização a partir de uma estrutura de governança. Enquanto a organização, estabelecida de forma hierárquica para o controle e administração de seus ativos e recursos, o mercado, o outro extremo da dicotomia fundada pelas variáveis hierarquia e mercado, tem o preço, responsável por refletir as forças de procura e demanda (mecanismo de coordenação). Segundo Castilho (2005, p. 32 e 33), o ponto chave de sua argumentação é o de que as firmas e mercados são meios alternativos para organizar transações de formas semelhantes, com o intuito de explorar os limites destas posições extremas, ao perseguir a máxima diminuição de custos.

Williamson (1975), anos mais tarde, utilizou os termos mercado e hierarquia com base no local econômico de produção: o primeiro refere-se aos casos de produção externa; e o segundo para fazer referencia ao caso de produção interna. A escolha de transação seria dada nestes dois níveis; em outras palavras, a organização, ou transaciona com outra empresa do mercado, ou internaliza suas atividades em relacionamentos hierárquicos. Os parâmetros levados em conta pelo autor estão associados aos custos de encontrar, administrar e controlar transações entre empresas. Segundo Williamson (1975), os ativos específicos à transação determinam os custos de transação, sendo que sua escolha é determinada por sete fatores relevantes: aspectos comportamentais e de governança: relacionados à possibilidade oportunismo por uma ou ambas as partes; e racionalidade limitada (relacionada tanto às limitações cognitivas ou informacionais). Os demais correspondem aos níveis de complexidade, incerteza e assimetria de informação, principalmente quando o número de parceiros em potencial é restrito.

Quando não há confiança completa entre as partes, aquele que carece de informação só alcançará equidade se incorrer em custos adicionais, os quais poderão ser demasiadamente elevados ou até mesmo proibitivos (HICKSON; PUGH, 2004, p. 47).

Se todas as informações necessárias às partes conseguem ser traduzidas pelos mecanismos de preço, a opção mais eficaz é a de conduzir as transações pelo mercado. Já a hierarquia organizacional é adequada para as situações que se faz necessário ter um conhecimento mais amplo, “quando se tem pouca certeza e quando há elementos ‘quase morais’ envolvidos” (HICKSON; PUGH, 2004, p. 47).

Neste contexto, o comportamento cooperativo pode oferecer novos métodos de organizar transações de negócios com a perspectiva de maior redução de custos, através da Teoria dos Custos de Transação.

O autor acredita que sobre estes dois fatores humanos é que repousa o problema da governança de transações. Respectivamente, identifica a principal fonte de risco e as limitações dos meios de como lidar com ela. Ainda, argumenta que, de modo recorrente, quando duas ou mais partes negociam em condições, sob as quais: 1) de um lado há números limitados de parceiros a escolher; 2) as condições de mercado são incertas e/ou complexas; 3) e a informação adequada e relevante para a transação é conhecida por uma ou mais partes, mas não para outras, ou seja, livre de consideráveis custos (impacto da informação). O mais vulnerável parceiro seria, assim, maior beneficiado através da internalização da transação, tendo as atividades dentro do seu próprio controle gerencial imediato (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 7).

Os atributos da transação, em especial o grau de especificidade do ativo, devem representar um papel fundamental na escolha de uma estrutura de governança apropriada. Quando as transações são de relativo curto prazo e os ativos envolvidos não são especificados, as transações baseadas em mercado são julgadas mais apropriadas. Sob tais condições, o próprio mercado, apoiado por um contrato formal, deveria prover efetiva proteção para as partes envolvidas. Em contrapartida, quando as transações são recorrentes, com resultados altamente incertos, podendo levar um longo tempo para amadurecer e requerem investimento único ou específico para a transação, eles podem ser conduzidos mais efetivamente dentro das organizações, ou seja, de forma hierárquica (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 7 e 8).

Em seu trabalho posterior, Williamson (1985) dá mais atenção à especificidade do ativo como critério de escolha entre as estruturas de governança. A especificidade do ativo refere-se a investimentos duráveis que não podem ser redistribuídos imediatamente para outros usos e que são feitos em suporte para transações particulares. O comprometimento de

tais ativos limitaria o parceiro a um dado tipo de transação. Neste caso, há a necessidade da criação de mecanismo de proteção organizacional e/ou contratual, a fim de proteger o investidor do ativo de uso específico contra os riscos de oportunismo, racional limitado e incerteza.

Contrato relacional e governança bilateral frequentemente levam a estruturas híbridas de governança, intermediárias entre mercado e hierarquia. Como exemplo de estruturas híbridas, pode-se mencionar as *joint ventures*, caracterizadas pela dependência bilateral entre os parceiros, os quais mutuamente comprometem seus recursos e acordam sobre como os custos e lucros serão divididos. Em contraste com as hierarquias, que pressupõe um conjunto de gerentes com autoridade unilateral, os parceiros compartilham direitos de controlar e monitorar atividades, na tentativa de neutralizar a troca de controle entre as partes. Para que os propósitos sejam atingidos, os parceiros devem submeter o recurso a um contrato de longo prazo, se dispor a recepção mútua com relação aos ativos específicos para a colaboração e o desenvolvimento de confiança mútua (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 8).

Embora as formas híbridas possam oferecer vantagens diferenciadas, por exemplo, levando as organizações a evitar as incertezas causadas pelas falhas de mercado e o alto custo indireto do estabelecimento de hierarquias (WILLIAMSON, 1993⁴³ *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 8), esta posição com relação ao controle pode torná-las instáveis (BUCKLEY; CASSON, 1988⁴⁴ *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 8).

Boa parte das pesquisas empíricas, segundo Faulkner e De Rond (2000, p. 9), conduzidas pela Teoria dos Custos de Transação, apontam que as *equity joint ventures* são usadas para contornar as ineficiências dos mercados intermediários, com relação ao fornecimento matéria-prima e componentes, conhecimento tácito, empréstimo de capital e distribuição de sistemas (SIMARD, 1996⁴⁵ *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 9).

A Teoria dos Custos de Transação, de acordo com a literatura de Estratégia de Cooperação Interorganizacional, tem servido de suporte para a discussão de diversos tópicos que abordam alianças estratégicas, como: dos modos de entrada em mercados estrangeiros (ANDERSON; GATIGNON, 1986); a seleção e a estruturação das alianças (HENNART,

⁴³ WILLIAMSON, O. Comparative economic organization. In: LINDEMBERG, S.; SHIEUDER, H. (Org.) *Interdisciplinary Perspectives on Organization Studies*. Oxford: Pergamon, 1993.

⁴⁴ BUCKLEY, P.; CASSON, M. *A theory of cooperation in international business*. In: CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. (Org.) *Cooperative strategies in international business*. Lanham: Lexington Books, 1988.

⁴⁵ SIMARD, P. *The structuring of cooperative relationship: a multiple-case study of Quebec's aerospace sector*. Cambridge: Judge Institute of Management Studies, 1996.

1988; 1991; PARKHE, 1993); e a formação de novos empreendimentos (OVIATT; McDOUGALL, 1994) (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 8 e 9).

A análise dos custos de transação lança novos olhares para se pensar diferentes formas de governança que as alianças podem assumir, em vista das circunstâncias sob as quais são formadas. Esta perspectiva pode possibilitar às relações cooperativas a reflexão sobre a relevância dos motivos possíveis entre parceiros, a natureza dos investimentos que eles comprometem à colaboração, e o caráter específico das suas transações (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 9).

Enquanto a Teoria de Poder de Mercado enfatiza os motivos para a escolha da Estratégia de Cooperação Interorganizacional, relacionada ao poder de mercado e obtenção de lucro, a abordagem de Custos de Transação expressa a eficiência e a lógica racional da minimização do custo para a cooperação. Francis, Turk e Willman⁴⁶ (1983 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 9) criticam Williamson com o argumento de que este estaria ignorando o papel do poder de mercado na escolha entre mercado e hierarquia, além de outros fatores importantes para a tomada de decisão de negócios, incluindo aqueles de risco, potencial de sinergia e efetividade (soma entre eficiência e objetivos a serem perseguidos). Outro fator deixado em segundo plano seria o tempo que, segundo Parkhe⁴⁷ (1993 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 9), afeta a natureza das próprias transações. Williamson estaria dando muita ênfase aos aspectos racionais de transação a partir de uma perspectiva demasiadamente estática e não evolucionária, ignorando a influência da confiança e dos aspectos relacionados ao vínculo entre firmas parceiras para a redução de riscos de oportunismo que agiriam nos limites da racionalidade através do crescimento da vontade de compartilhar informação.

Isto sugere outra limitação da Teoria dos Custos de Transação, pois ela estaria ignorando os modos de organização da economia que não são altamente codificados e transações que não são governadas por um entendimento explícito. Boisot e Child⁴⁸ (1988 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 9) expõem que a dicotomia entre mercado e hierarquia, mesmo quando permite posições intermediárias como contrato relacional, falha ao

⁴⁶ FRANCIS, A.; TURK, J.; WILLMAN, P. *Power, efficiency and institutions: a critical appraisal of the markets and hierarchies*. London: Heinemann: 1983.

⁴⁷ PARKHE, A. *Messy research, methodological predispositions, and Theory Development in International Joint Ventures*. *Academy of Management Review*, v. 18, 1993.

⁴⁸ BOISOT, M.; CHILD, J. *The iron law of fiefs: bureaucratic failure and the problem of governance in the chinese economic reforms*. *Administrative Science Quarterly*, v. 33, 1988.

tentar fornecer elementos para o entendimento das transações como as que prevalecem no leste asiático, com base na tácita relação cooperativa de confiança.

Buckley e Casson⁴⁹ (1985 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 7) aplicaram a Teoria dos Custos de Transação através de investimento estrangeiro direto, incluindo alianças, possibilitando o empreendimento multinacional. Portanto, esta teoria também oferece uma perspectiva com vistas aos métodos que potencializam a redução de custos na transação organizacional internacional de negócios (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005, p. 19). Empresas com sedes em diferentes países entram em acordo de cooperação internacional, combinando recursos e capacitações para a criação de vantagens competitivas (HARRISON, 2005, p.249). As alianças transnacionais são estabelecidas para alavancar competências centrais, as quais são alicerces do sucesso conquistado em âmbito nacional, a fim de expandir as fronteiras para os mercados internacionais (STEENSMA; TIHANYI; LYLES; DHANARAJ⁵⁰ *apud* HARRISON, 2005, p. 249). Embora mais complexas e arriscadas que as alianças estratégicas nacionais (OXLEY; SAMPSON⁵¹ *apud* HARRISON, 2005, p. 250), as alianças internacionais criam maior potencial de competitividade, pois, de modo geral, as corporações multinacionais apresentam desempenho superior com relação às empresas nacionais (MANEV⁵² *apud* HARRISON, 2005, p. 250). É apontada também a vantagem de que, tendo um sócio local, a empresa estrangeira teria maior potencial para superar certas desvantagens como, por exemplo, a falta de conhecimento da cultura e das normas institucionais características da região (LUO; SHENKAR; NYAW⁵³ *apud* HARRISON, 2005, p. 251).

3.6.3 Teoria Baseada em Recursoa (*The Resource-Based View*)

⁴⁹ BUCKLEY, P.; CASSON, M. *The economic theory of the multinational enterprise*. London: Macmillan, 1985.

⁵⁰ STEENSMA, H. K., TIHANYI, L., LYLES, M. A., DHANARAJ, C. *The evolving value of foreign partnerships in transitioning economies*. *Academy of Management Journal*, v. 48, p. 213-235, 2005.

⁵¹ OXLEY, J. E., SAMPSON, R. C. *The scope and governance of international R&D alliances*. *Strategic Management Journal*, v. 25, p. 723-749, 2004.

⁵² MANEV, I. M. *The managerial network in a multinational enterprise and the resource profiles of subsidiaries*. *Journal of International Management*, v. 9, p. 133-152, 2003.

⁵³ LUO, Y., SHENKAR, O., NYAW, M. *Mitigating the liabilities of foreignness: defensive versus offensive approaches*. *Journal of International Management*, v. 25, p. 723-749, 2004.

Em sua essência, a posição competitiva de uma firma é definida pelo conjunto de relacionamentos e recursos únicos que ela possui. Sua principal tarefa seria a de ajustar e renovar tais aspectos de acordo com os fatores tempo, competição e mudança, os quais tendem a corroer seus valores (RUMELT, 1991⁵⁴ *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 10).

Atingir vantagem competitiva sustentável, pela troca do imperfeitamente imitável e recursos imperfeitamente móveis, através de uma estratégia de cooperação, é possível apenas em algumas circunstâncias, segundo Faulkner e De Rond (2000, p. 11).

De fato, uma aliança pode legitimamente prover acesso mais rápido e barato a certas capacidades codificáveis, ativos específicos ou sistemas, sem necessitar de uma aquisição completa que, no caso, obrigaria a firma a renunciar de todos os seus recursos e habilidades. Entretanto, absorver a ambiguidade causal e tipos tácitos de competências é também um desafio. O processo de aquisição de tais competências requer que a firma desenvolva alta receptividade e uma intenção de aprendizado forte. Exige também que o parceiro tenha algum grau de transparência na comunicação do conhecimento e que sua natureza seja suficientemente transferível. Além disso, a troca de recursos estratégicos pode estar sujeita a altos custos de transação, principalmente aqueles adversos, ligados ao risco moral (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 10).

Madhok (1998) utiliza a Teoria dos Custos de Transação como base para entender a cooperação e adiciona a discussão da Visão Baseada em Recursos para atingir o ponto de vista da eficiência para a criação de valor. O autor afirma que poucos trabalhos têm sido feitos como produto da fusão entre estas duas teorias. Tal combinação seria necessária, pois, se a vantagem competitiva é para ser adquirida, uma das principais missões seria a de alcançar a criação de valor.

Tallman (1994) tenta uma fusão similar em relação à potencial simbiose, de acordo com a qual poderia se entender o sucesso e as falhas nas colaborações, através da combinação entre a perspectiva da procura de rentabilidade da Visão Baseada em Recursos e a de custo-benefício fornecida pela Teoria dos Custos de Transação. Ele aplica esta teoria no que ele chama de “empreendimento de organização compartilhada”. Enfatiza que, enquanto o valor pode ser atingido através do desenvolvimento de tais formas, a instabilidade é quase inevitável e o gerenciamento deve estar preparado para o processo de criação e recriação da

⁵⁴ RUMELT, R. *How much does industry matter?* *Strategic Management Journal*, v. 12, 1991.

aliança para alcançar renda e sucesso no empreendimento (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 11 e 12).

3.6.4 Teoria de Agência (*Agency Theory*)

Relacionada às questões econômico-estruturais, a Teoria de Agência está preocupada com a capacidade de assegurar que os agentes, os parceiros de aliança, executem suas ações conforme os objetivos do principal, a empresa concentradora. Ela está focada em criar mecanismos de governança – costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que orientam, administram e controlam – os quais limitam o comportamento dos agentes, entre outras formas de controle e mecanismos de incentivo (JENSEN; MECKLING, 1976⁵⁵ *apud* CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005, p. 22).

Dentro da gama de estruturas através das quais a Estratégia de Cooperação Interorganizacional possa ser perseguida, um relacionamento principal-agente é mais claramente estabelecido quando *joint ventures* são formadas, sendo os gerentes os responsáveis pelos seus parceiros-proprietários. A Teoria de Agência consideraria o relacionamento entre parceiros-proprietários e gerentes de *joint ventures* como potencialmente problemáticos. A situação poderia se tornar ainda mais complicada se a companhia parceira tivesse diferentes preferências de risco e tempo, pois, neste caso, provavelmente estariam em desacordo sobre a escala de seus investimentos compartilhados e com a decisão de distribuir ou reinvestir os retornos. Tal desacordo poderia resultar na falha de se estabelecer confiança mútua entre eles.

Se situações como estas aumentam os sinais confusos sendo enviados aos gerentes de *joint ventures* (os agentes) há o risco do aumento do custo de agência (BUCKLEY; CHAPMAN, 1993⁵⁶ *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 13). O problema se torna ainda mais complexo quando há mais de dois principais e, possivelmente, múltiplos agentes operando a *joint venture*. Em qualquer relacionamento colaborativo cada parceiro se torna um agente, bem como principal do outro. O risco de que o parceiro se engaje somente de acordo

⁵⁵ JENSEN, M.; MECKLING, W. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, v. 3, 1976.

⁵⁶ BUCKLEY, P.; CHAPMAN, M. *The management of cooperative strategies*. Bradford: University of Bradford Management Centre, 1993.

com seus próprios interesses, assumindo um comportamento oportunista, revela a necessidade de que existam sistemas de governança e controle apropriado. O propósito da Teoria de Agência é, portanto, propor métodos para que o principal consiga colocar em prática uma combinação de incentivo e monitoramento, com a finalidade de garantir que o comportamento de um agente permaneça consistente com os objetivos do principal. Os parceiros envolvidos seriam solicitados a esclarecer e discutir como os sistemas de informação e os retornos da cooperação efetiva seriam compartilhados. Estas disposições serviriam para diminuir suspeitas que pudessem ser sugeridas, promovendo, assim, a confiança mútua no relacionamento (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 13).

A flexibilidade dos mecanismos tende a aumentar progressivamente à medida que a confiança é adquirida entre os envolvidos. Justamente, a governança efetiva, dentro de um relacionamento colaborativo, encontra-se na habilidade de empregar mecanismos auto-impostos de governança informal (DYER; SINGH, 1998). O estabelecimento da governança efetiva irá determinar uma maior estabilidade da relação de parceria, com claro impacto quanto aos custos e a predisposição dos parceiros em assegurar e investir na aliança (CASTILHO, 2005, p. 54).

A Teoria de Agência explora a importância do auto-interesse e dos incentivos pensando em termos organizacionais: implicações de riscos adversos de processos contratuais sob condições de incerteza (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005, p. 22). Neste sentido, ela trás à tona a importância da informação como elemento que cria potencial de decisão aos dirigentes no exercício de controle sobre seus agentes (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005, p. 22).

3.7 APLICAÇÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

Além do embasamento econômico, existe o ponto de vista da Teoria das Organizações que traz contribuições para o entendimento das Estratégias de Cooperação Interorganizacional. Foram localizadas na literatura recorrente, por Faulkner e De Rond (2000, p. 17), as seguintes teorias de maior relevância: Teoria da Dependência de Recurso; Aprendizado Organizacional; Teoria das Redes Sociais; Ecossistemas; e Perspectivas Estruturalistas.

3.7.1 Teoria da Dependência da Dependência de Recursos

A Teoria da Dependência de Recursos foi elaborada e aprimorada por Pfeffer e Salancik⁵⁷ (1978 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 18). Ela foca no contexto dentro do qual as organizações operam e confiam os recursos. Por conta das organizações não serem internamente auto-suficientes, elas precisam angariar recursos externos. Neste processo, elas acabam se tornando interdependentes com aqueles elementos que compõe a transação. Esta teoria, então, sugere que o comportamento organizacional se torna externamente influenciado, à medida que a organização foco precisa atender a demanda dos demais, provendo recursos necessários e importantes para sua sobrevivência continuada (PFEFFER, 1982⁵⁸ *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 18).

Neste contexto, a cooperação pode existir primariamente para prover às organizações o acesso a recursos financeiros, habilidades ou processos (por exemplo, no caso do setor farmacêutico), ou mercados, típicos de instituições financeiras e manufaturas automotivas. Esta forma de cooperação pode servir tanto como uma forma de redução de incertezas, como de uma mera substituição de fonte de risco (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 18)

A Teoria da Dependência de Recursos é consistente com a sua contraparte: a Visão Baseada em Recurso (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 18). Como já discutido anteriormente, ela enfatiza a importância das capacidades ou competências internas únicas que, quando alavancadas, podem trazer à organização vantagem competitiva sustentável contra os seus rivais. De fato, ter acesso às capacidades exclusivas mantidas por outras firmas – como patentes, conhecimento, tecnologias, marcas ou processos – pode ser um processo constrangedor para aquele que almeja a entrada na aliança.

Segundo Pfeffer⁵⁹ (1982 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 18), esta teoria é menos adaptada à pesquisa de processos de informação e excessivamente normativa quanto à orientação das escolhas racionais, ligadas a esforços deliberados que tem por objetivo alinhar a organização ao seu ambiente.

Ela enfatiza as forças financeiras e sócio-políticas que sensibilizam os gerentes para a dependência de suas organizações às influências externas do público interessado. Autores

⁵⁷ PFEFFER, J.; SALANCIK, G. *The external control of organizations*. New York: Harper, 1978.

⁵⁸ PFEFFER, J. *Organizations and Organization Theory*. London: Pitman, 1982.

⁵⁹ PFEFFER, J. *Organizations and Organization Theory*. London: Pitman, 1982.

como Donaldson⁶⁰ (1995 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 18) criticam esta visão por dar muita importância às forças políticas. No entanto, paradoxalmente, trata-se de sua maior contribuição.

Donaldson⁶¹ (1995 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 18) também critica o que ele chama de inconsistência interna. Argumenta o autor que os dispositivos de coordenação interorganizacionais estudados por Pfeffer e Salancik não reduzem a autonomia da organização em questão, ao passo que este deveria ser o foco.

3.7.2 Aprendizagem Organizacional

A correlação entre capacidade exclusiva e vantagem competitiva sustentável fornecida na Visão Baseada em Recurso, e o reconhecimento que a *performace* corporativa depende em algumas medidas do ambiente externo no qual a firma confia àqueles recursos que ela ainda não possui, sugere oportunidades para o aprendizado organizacional por maneira de cooperação. O aprendizado organizacional se refere à capacidade das organizações em adquirir, disseminar e reter novos conhecimentos para melhorar o desempenho futuro, podendo fornecer elementos para os arranjos cooperativos (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 19).

Segundo Faulkner e De Rond (2000, p. 19), embora o assunto tenha aparecido na literatura dos anos 70, apenas recentemente ela tem sido aplicada ao estudo de alianças interorganizacionais como, por exemplo, nos estudos de Child e Rodrigues (1996); Ciborra (1991); Doz (1996); Hamel (1991); Inkpen (1995); Inkpen e Crossan (1995). De acordo com a análise dos autores, a literatura existente tem focado nas dimensões comportamentais e cognitivas do aprendizado, as quais incluem discussões sobre aquisição, disseminação, codificação do conhecimento, transferência do conhecimento e sobre as barreiras que podem dificultar o aprendizado organizacional. As Estratégias de Cooperação Interorganizacional, em geral, são adotadas com a intenção de aumentar o aprendizado entre as organizações parceiras. No entanto, de maneira paradoxal, falhas no ajuste cultural e estratégico podem

⁶⁰ DONALDSON, L. *American anti-management theories of organization: a critique of paradigm proliferation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

⁶¹ DONALDSON, L. *American anti-management theories of organization: a critique of paradigm proliferation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

comprometer ou, até mesmo, impedir o processo seriamente (CHILD; FAULKNER, 1998⁶² *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 19).

A literatura distingue entre vários níveis de aprendizado: 1) aprendizado de “rotina”. Descreve práticas de melhoria incremental dentro dos sistemas organizacionais existentes, para aprimorar o desempenho de habilidades ou técnicas; 2) aprendizado de “reenquadramento”. Encaminha mudanças mais fundamentais aos sistemas, com vistas a uma melhor integração; 3) aprendizado “secundário”. Refere-se mais especificamente ao desenvolvimento e criação do aprendizado de “pensamento fixo” dentro das organizações, considerado o mais complexo entre os três (ARGYRIS; SHON, 1978⁶³ *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 19). Child e Faulkner⁶⁴ (1998 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 19) definem estes três níveis de aprendizagem de forma mais pragmática: 1) Técnico; 2) Sistêmico; 3) E aprendizado estratégico. Embora distintos na descrição teórica, eles podem aparecer de forma simultânea na prática.

A literatura também faz uma distinção entre aprendizado “colaborativo” e aprendizado “competitivo” (HAMEL, 1991). O aprendizado colaborativo constitui acesso e transferência de conhecimento e habilidades mantidas por firmas parceiras, assim como o processo de aprendizado sobre a complexidade de operacionalizar e gerenciar empreendimentos cooperativos. O aprendizado competitivo, por outro lado, se refere à exploração por um parceiro do conhecimento de habilidades fornecidas pelo outro, sendo, portanto, de natureza predatória, ao invés de mútua.

O nível e o tipo de aprendizado que pode ser atingido dependem da intenção da organização e de sua habilidade em aprender (HAMEL, 1991⁶⁵ *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 20); sua capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990⁶⁶ *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 20); e sua competência em codificar o novo conhecimento

⁶² CHILD, J., FAULKNER, D.O. *Strategies of cooperation: managing alliances, networks e joint ventures*. London: Oxford University, 1998.

⁶³ ARGYRIS, C.; SHON, D. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley, 1978.

⁶⁴ CHILD, J., FAULKNER, D.O. *Strategies of cooperation: managing alliances, networks e joint ventures*. London: Oxford University, 1998.

⁶⁵ HAMEL, G. *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 83-103, 1991.

⁶⁶ COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. *Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p. 52-128, 1990.

e convertê-lo em uma propriedade coletiva (NONAKA; TAKEUCHI⁶⁷, 1995 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 20).

Este processo pode ser facilitado pela redução de barreiras organizacionais, cognitivas e emocionais, encorajando a abertura da comunicação e circulação da informação (CHILD; FAULKNER⁶⁸, 1998 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 20). De fato, o processo de cooperação pode ser bem mais importante que a sua estrutura de governança para determinar os resultados do aprendizado (HAMEL⁶⁹, 1991 *apud* FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 20).

3.7.3 Teoria das Redes Sociais

Os indivíduos estão inseridos na sociedade por meio das relações desenvolvidas durante o percurso de suas vidas. Aliás, é justamente através destas e de outras construções culturais que o homem se reconhece como tal, ou seja, “o impacto da realidade do mundo sobre a existência humana é sentido e recebido como força condicionante” (ARENDDT, 2007, p. 17). Esta perspectiva, a qual lança seus olhares sobre o homem pelo prisma cultura, revela que as relações desenvolvidas e mantidas entre as pessoas fortalecem a esfera social, fator imprescindível nos estudos de Estratégia de Cooperação Interorganizacionais.

Ao contrário das Estratégias de Competição, as Estratégias de Cooperação Interorganizacionais levam em consideração fatores subjetivos como a cultura, o comprometimento e a confiança entre os parceiros envolvidos.

O estudo de redes sociais tem se tornado bastante recorrente. A ambiguidade tende a prevalecer, o que pode resultar em capricho retórico e julgamentos incompletos. Redes sociais são definidas amplamente como um conjunto persistente e estruturado de jogadores autônomos (pessoas ou organizações) que cooperam na base de contratos implícitos ou ilimitados. Tais contratos são estabelecidos socialmente ao invés de legalmente. Ainda, existe

⁶⁷ NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press, 1995.

⁶⁸ CHILD, J., FAULKNER, D.O. *Strategies of cooperation: managing alliances, networks e joint ventures*. London: Oxford University, 1998.

⁶⁹ HAMEL, G. *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 83-103, 1991.

também o argumento que todas as organizações podem ser vistas como redes sociais (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 20).

Aldrich e Whetten (1981) e Ibarra (1992) criticam o conceito de redes por ser referenciado em um nível metafórico, esvaziado de características específicas e estratégicas para formar, ativar e maximizar recursos de rede. Além disso, Wellman (1983) atribui a formulação de equívocas concepções aos pesquisadores que têm frequentemente servido à análise rígida de rede em um método sucinto a uma metáfora (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 20).

Esta visão estruturalista significativamente estendida surgiu em Harvard na década de 1960 por intermédio de White (1963) e seus estudantes Wellman (1980, 1983) e Berkowitz (1982). Começou como uma explicação teórica da competição para informar sobre o comportamento cooperativo no negócio (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 20).

Segundo Nohria (1992), as ações ou comportamentos dos indivíduos podem ser explicados no contexto de suas posições na rede, que está constantemente sendo reproduzida pelas ações destes indivíduos e organizações. Esse aspecto reprodutivo de redes, como estruturas sociais, é consistente com a tradição intelectual em Sociologia de Giddens (1984), entretanto alguém poderia argumentar que a análise de rede, por sua natureza, enfatiza estrutura às custas de ações, conseqüentemente tornando uma cooperação unilateral (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 20 e 21).

Finalmente, Gulati (1998) sugere que as pesquisas em estratégia cooperativa têm se preocupado primariamente com alianças bilaterais e, conseqüentemente, têm falhado em examinar sua formação, estrutura de governança, dinâmica, evolução, desempenho e consequência de desempenho como uma função das redes sociais maiores. É sob este contexto que o relacionamento está embutido e sofre contribuições, no qual rende, inclusive, seu capital social (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 21).

Uma perspectiva de rede social não apenas transcende o costumeiro expediente orientado à bilateralidade, mas responde a uma regra de cooperação socialmente implícita, ainda provendo uma teoria de processo amigável para informar estudos empíricos, particularmente àqueles relacionados com a dinâmica de evolução das colaborações (FAULKNER; DE ROND, 2000, p. 21).

4 A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E OS MAPAS DE CONHECIMENTO

A Ciência da Informação, assim como as demais disciplinas que lidam com as relações humanas, investe esforços em estudos que visam entender a mediação através da cognição humana, “compreendida como os processos mentais inconscientes” (NEVES, 2007, p. 117). Isto sugere que a “interdisciplinaridade não é, simplesmente, unificar saberes, mas, sim, a busca dos aspectos históricos e epistemológicos da construção do conhecimento que constituem a base de vários saberes, além de uma estrutura singular específica de cada saber” (MORAES, *et al.*⁷⁰, 2004 *apud* BARBOSA; VARELA, 2007, p. 122). Portanto, a interdisciplinaridade é um elemento intrínseco a este estudo

4.1 O IMPACTO ECONÔMICO DA EXPLOSÃO INFORMACIONAL E O SURGIMENTO DE UMA NOVA CIÊNCIA

Hobsbawm (2005), ao analisar o século XX, constatou que a humanidade presenciou a inserção de tantas inovações, em maior número que todo o resto de sua história. Acabava a II Guerra Mundial, e a informação produzida, antes secreta, seria colocada à disposição da sociedade. Em 1945, é publicado o artigo “*As we may think*”, de Vanner Bush. Este artigo discute o problema mais difícil a ser enfrentado pela comunidade científica: como armazenar e recuperar as informações sobre pesquisas e investigações realizadas de modo eficiente? O artigo de Bush é considerado o marco zero, ou seja, o ano de 1945 é visto como a data de fundação de uma nova ciência: a Ciência da Informação (BARRETO, 2002, p. 69).

De fato, as duas Guerras Mundiais estimularam em grande escala as atividades de pesquisa. Consequentemente, a produção de informação passou a crescer de forma exponencial e contínua, tornando os estoques de informação cada vez maiores. Este período foi denominado por Bush⁷¹ como “explosão informacional” e por Bradford⁷² como “caos documentário”.

⁷⁰ MORAES, *et al.* Sociologia. In: BRASIL. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica – SEB, Departamento de Políticas de Ensino Médio, **Orientações Curriculares do Ensino Médio**. Brasília, 2004.

⁷¹ Bush, cientista e contemporâneo do período entre guerras mundiais, escreveu em 1945 o artigo “*As we may think*”, como o objetivo de alertar a comunidade a favor da questão da necessidade de encontrar formas de armazenamento e recuperação do conhecimento, com vistas ao desenvolvimento da pesquisa e investigação.

Sobretudo, a partir da década de 1970, que representa não somente a transição da economia industrial para a economia informacional e global como o marco para a evolução do capitalismo (CASTELLS, 1999), a informação passa a ser reconhecida como capital para o desenvolvimento econômico, ancorada no binômio ciência e tecnologia, transformando-se em um problema a ser gerenciado estrategicamente.

O artigo de Bush também representou uma mudança de paradigma para a área da informação em ciência e tecnologia, envolvendo seus profissionais, seus instrumentos de trabalho e o envelhecimento de práticas de representação da informação, no que se refere ao seu processamento, armazenagem e recuperação. Bush também introduziu a noção de associação de conceitos ou palavras no processo de organização da informação, por se tratar do padrão que o cérebro humano utiliza para a transformação da informação em conhecimento. Desta forma, ele apontou as falhas que existiam nos sistemas de informação da época, pois os processos de armazenagem e recuperação da informação deveriam ser operacionalizados por associações de conceitos, ou seja, “como nós pensamos”. Então, a partir de suas críticas, ele propôs o uso do “Memex” como um utensílio tecnológico para armazenar e recuperar documentos, através de seus estudos de cunho teórico que serviriam de base para a construção dos sistemas de ordenamento da informação, baseado na associação de palavras. A Ciência da Informação e a Informação só tiveram acesso à máquina (computador) quase quatro décadas depois, quando o custo da memória magnética baixou, permitindo o processamento de textos em linguagem natural (BARRETO, 2002, p. 69).

Para que estas informações mantivessem ou adquirissem representatividade e valor, não somente fazendo parte de um conteúdo estático armazenado em livros e periódicos, sistemas de informação e disseminação começaram a ser produzidos, tanto por instituições públicas quanto privadas. Empenhada na solução de problemas da indústria da informação emergente, causados pelo fenômeno da informação e, conseqüentemente, do conhecimento registrado, a Ciência da Informação começou a dar seus primeiros passos.

O impacto da revolução eletrônica acarretou o surgimento de um novo conceito de informação, diferente daquele trazido pela Documentação (conjunto de técnicas de organização, análise e descrição bibliográfica) na década de 1930 (LE COADIC, 1996, p. 81). A ruptura entre as áreas de Documentação, Biblioteconomia e Ciência da Informação se

⁷² Bradford, Lotka e Zipf são responsáveis por elaborações de leis bibliométricas, as quais compõem o conjunto de leis da Ciência da Informação. Seu propósito é estabelecer relações quantitativas relativamente constantes e exprimiáveis sob a forma de funções matemáticas que servem para explicar as condições do fenômeno (LE COADIC, 1996, p. 67 e 68).

estabelece quando Shannon e Weaver (1949-1972), através da Teoria Matemática da Informação, desmembram a informação do suporte, quebrando uma noção identitária entre documento e informação, legitimando outro nível epistemológico à informação, agora relacionado ao universo matemático, probabilístico e quantificável (RIBEIRO, 2005, p. 33).

O primeiro paradigma da Ciência da Informação (HJORLAND, CAPURRO, 2007), portanto, é de caráter tecnológico e se refere a este impacto provocado pela computação. Dentro do contexto capitalista e industrial, as formas operacionalizantes de tratamento da informação (seleção, codificação, classificação e armazenamento) são orientadas pela racionalidade técnica e sua “produtividade segue critérios de mercado para melhor reunir, processar, organizar e distribuir a informação” (BARRETO, 1994, *online*)

De acordo com este quadro conceitual, auxiliada, de um lado, pela Biblioteconomia e suas técnicas e, por outro, pela computação, a Ciência da Informação ajudou a criar subsídios para o desenvolvimento de sistemas de informação, armazenagem e sistemas de recuperação de dados, tendo “a informação como objeto físico passível de quantificação, padronização, classificação, controle e certificação” (MARTELETO; NASCIMENTO, 2004, *online*).

A revolução da informação, de fato, vem transformando toda a economia. Millar e Porter (1999, p. 83), ainda na década de 1980, já preconizavam que nenhuma empresa escaparia de seus efeitos, pois reduções drásticas no custo de obtenção, processamento e transmissão das informações estavam alterando a maneira de se negociar. Ainda, destacam que à medida que a tecnologia da informação passa a consumir uma parcela crescente do tempo e dos investimentos das organizações, os executivos são forçados a admitir que tal questão não pode permanecer sob responsabilidade exclusiva dos departamentos de processamento eletrônico de dados ou dos sistemas de informação, principalmente ao perceberem que os rivais estão utilizando a informação com vistas à obtenção de vantagem competitiva. Sob este contexto, explicita-se a necessidade dos dirigentes de se envolverem diretamente na gestão de qualquer nova tecnologia.

Barreto (2008, *online*) vai além ao distinguir duas noções para o conceito de “Indústria de Informação”, própria da “Nova Economia”. A primeira indica o agregado de indústrias que tem a informação como um de seus insumos básicos, reprocessados para um produto final. Neste caso, a informação é adicionada ao processo de transformação, como na indústria de bens culturais de entretenimento, lazer e das mídias impressas, por exemplo. Definidas como “macroestruturas”, quanto à utilização da informação pelo seu potencial em adquirir e dispor de um estoque, promovem desenvolvimento à medida que o acesso à informação “é permitido por seus proprietários em uma cadeia, bem determinada de:

necessidade, uso, valor e custo”. A segunda, por sua vez, está relacionada ao conceito microeconômico, às formas de agregar insumos de informação em um processo de transformação específico e criam produtos e serviços de informação. Aqui a indústria de informação produz estoques de informação processada e organizada para uso imediato ou futuro. Trata-se de uma opção estratégica.

McGee e Prusac (1998, p. 53) defendem a existência de três elementos que definem uma estratégia em meio a um ambiente competitivo: posicionamento/escopo (quais os produtos e serviços que serão oferecidos e em qual segmento de mercado?); competências organizacionais (quais as habilidades e conhecimentos representam o ponto mais forte e essencial da empresa?) e estrutura/administração (como os recursos essenciais devem ser gerenciados e controlados?), sendo que todos se encontram em contínua evolução, influenciadas pela pesquisa científica e pela sua experiência prática. Deve-se ressaltar que, a contribuição e o impacto da informação e da tecnologia tratam-se do foco explorado pelos autores, para cada um dos três âmbitos.

Indo ao encontro de Barreto (2008), McGee e Prusac (1998, p. 70 e 71), além desta abordagem sobre a estratégia competitiva, destacam a possibilidade de três estratégias genéricas com relação à informação: 1) Informação como vantagem competitiva (neste caso, as tecnologias da informação podem permitir inovação significativa nos processos de negócios, partindo do uso de reengenharia de processos); 2) Produtos/serviços de informação (processos já existentes acabam gerando volumes significativos de informação, captados como um subproduto dos processos de transação, facilitando que novas oportunidades surjam); 3) Comercialização de informação (capacidade excedente produzida por sistemas internos de informação que podem ser comercializada com outros participantes do segmento de negócio). A vantagem competitiva é, portanto, a razão fundamental para o uso estratégico da informação (McGEE; PRUSAC, 1998, p. 71).

Conclui-se que, de acordo com Millar e Porter (1999, p. 94), segundo levantamento feito pelos autores, as tecnologias da informação estão alterando a competição, basicamente, de três maneiras. Primeiramente, seu avanço vem mudando a estrutura setorial. Em segundo lugar, a tecnologia da informação vem se tornando uma forma de alavancar a empresa cada vez mais importante para a criação de vantagem competitiva, até que os concorrentes consigam imitar as inovações estratégicas dos líderes. Por fim, as tecnologias de informação e comunicação estão disseminando negócios completamente novos. Portanto, tais efeitos são de primordial importância para a compreensão dos impactos de um setor específico e para a construção de respostas estratégicas adequadas e eficazes.

Barney, um dos teóricos da Visão Baseada em Recursos, ao comentar sobre o futuro da Estratégia e os desafios a serem enfrentados por executivos e pesquisadores, afirma que a maior dificuldade está relacionada ao impacto da incerteza. “Se pudéssemos prever todas as mudanças no ambiente competitivo, na política e na economia mundial, a estratégia seria simples, trivial. Saberíamos exatamente o que fazer”, diz Barney (VASCONCELOS, 2004, p. 48). No entanto, não é esta a realidade em questão. Processos de planejamento estratégico, como a definição da missão, dos objetivos e das metas, embora fundamentais, nunca são capazes de assegurar plena eficácia. Aprender a tratar essa imprevisibilidade e levá-la em conta em seus modelos consiste o grande desafio, segundo o autor. Neste contexto, os estoques de informação são insumos preciosos frente a esta realidade.

Na Era Industrial, o símbolo da conquista era o conceito de melhoria contínua, através do aprendizado organizacional e da gestão do conhecimento (HAMEL, 2001, p.120). Curiosamente, por outro lado, defende Hamel (2001, p. 121), esta ideia está relacionada mais à melhoria do que com a diferenciação. Se a última proeza da “Era do Progresso” foi transformar a informação e o conhecimento em *commodity*, paradoxalmente, sua comercialização as tornou fontes pouco eficazes na produção de novas riquezas. O *insight* será a grande chave para “inovações descontínuas”. “Em um mundo não-linear, apenas as ideias não lineares criarão novas riquezas”, portanto (HAMEL, 2001, p. 121). O autor quer dizer que a inovação radical e sistêmica atropela as regras da concorrência. No entanto, ele não deixa de ressaltar que a inovação em produtos ainda é importante.

As alianças estratégicas têm sido de fundamental importância na batalha da competitividade. O principal motivo é a criação de valor, quando as empresas formam alianças adequadas e as administram de modo eficiente (HARRISON, 2005, p. 240). As formas de cooperação são de fundamental importância para o sucesso das organizações, a fim de adquirir ou manter a vantagem competitiva. Neste contexto, as tecnologias de informação e comunicação potencializam o desenvolvimento de novas estruturas organizacionais colaborativas, aumentando a troca de informações, gerenciando processos cada vez mais complexos de modo a possibilitar melhores tomadas de decisões (CASTILHO; DINIZ, 2005, p. 104 e 105).

A colaboração interorganizacional vem sendo facilitada, de maneira estrutural e comportamental, em busca de maior eficiência e, se possível, da eficácia. Tais oportunidades ganham importância crescente na literatura que aborda as questões ligadas à Estratégia e à Cooperação, apoiadas cada vez mais nas tecnologias de informação e comunicação (BAKOS;

TRACY, 1986), principalmente, como forma de assegurar o comprometimento entre os parceiros.

Segundo Castilho e Diniz (2005, p. 105), tal abordagem se concentra no contexto dos sistemas de informação interorganizacionais, preocupados com a melhoria nas ações de monitoramento e coordenação, criando operações mais seguras e eficientes para ambos.

É de comum acordo que o conhecimento científico surge a partir de atividades científicas, as quais se transformarão, mais tarde, em informações científicas e técnicas. Neste sentido, trata-se de um processo cíclico que surge justamente mediante a um acúmulo de informações. Segundo Le Coadic (1996, p. 27), “a informação é o sangue da ciência. (...) sem informação a pesquisa seria inútil e não existiria o conhecimento. Fluido precioso, continuamente produzido e renovado, a informação só interessa se circula e, sobretudo, se circula livremente”. Portanto, o fluxo de informação, quando interiorizado pelos indivíduos de uma realidade, pode promover o desenvolvimento contínuo relacionado ao conhecimento que se entre eles. Por este motivo, ao discutir práticas de Informação, como Política, Economia ou Produto, independentemente do segmento em pauta, estas devem ser conduzidas por “rituais onde atuam em conjunto, mais ou menos estável, receptores, produtores, instituições, profissionais de conteúdo, relações formais e informais” (BARRETO, 2008, online).

A “condição da informação” é a de “harmonizar o mundo” (BARRETO, 2002, p. 70). Como elemento organizador, capaz de relacionar as memórias do passado, o presente e o futuro, estabelecendo diretrizes para a realização tanto da aventura individual do homem, quanto coletiva no espaço e no tempo. A informação, segundo Barreto (2002, p. 70), “é qualificada como um instrumento modificador da consciência do homem”, pois, quando assimilada, produz conhecimento e modifica o estoque mental de saber do indivíduo, trazendo benefícios para o seu desenvolvimento e para o bem-estar da sociedade em que ele vive.

4.2 ABORDANDO OS MAPAS DE CONHECIMENTO

A revolução tecnológica trouxe como consequência uma crescente e constante oferta de informação: digital, disponível, instantânea e interativa. Inúmeras possibilidades de processamento de informações e formas de comunicação foram inauguradas. Este fato contribuiu para a crise do conhecimento científico organizado de forma tradicional,

reducionista e de especialização progressiva. O “conhecimento multidimensional”, característico da Sociedade da Informação, afetou não só os sistemas de informação, determinando uma adaptação com relação às novas exigências quanto às formas de indexação e recuperação da informação para os acervos documentais (BARBOSA; VARELA, 2007, p. 122), mas também dos processos de ensino-aprendizagem. Faz-se necessário que educadores, em auxílio de profissionais da informação, repensem as metodologias tradicionais de ensino e que novas soluções sejam buscadas (GOMES; JAQUES; ODA, 2007, p. 63). Habilidades e competências para o gerenciamento da informação bem como a construção de novos conhecimentos, a partir dos já existentes, requerem a utilização de ferramentas que permitam estimular a aprendizagem de forma significativa (GOMES; JAQUES; ODA, 2007, p. 63).

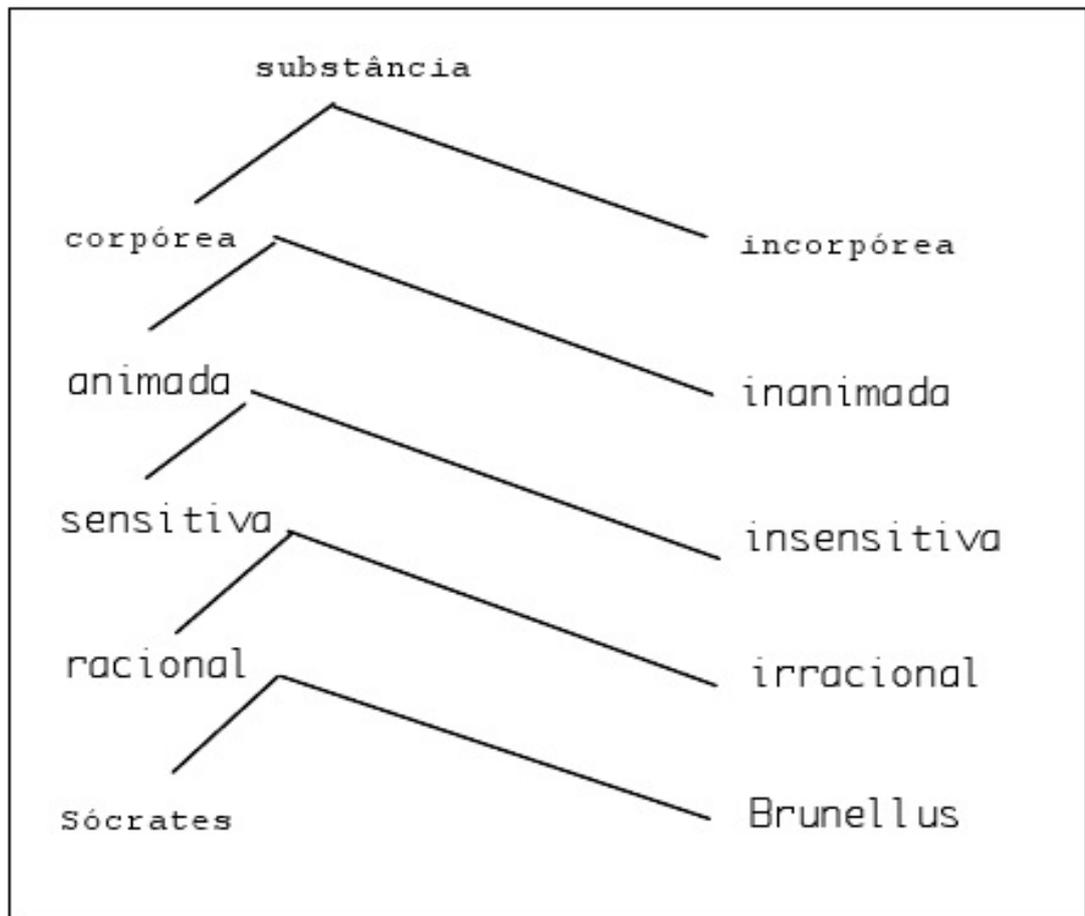
Uma das atribuições do profissional da informação é realizar a mediação entre o usuário e a informação. A ação mediadora, segundo a literatura recorrente em Ciência da Informação, se dá no processo de interação do profissional com o usuário, no momento da comunicação e da transferência da informação (BARBOSA; VARELA, 2007, p. 116). No entanto, segundo Barbosa e Varela (2007, p. 116), os elementos que compõe a ação mediadora, responsáveis por permitir a consonância dos objetivos entre o que busca o usuário e o levantamento feito pelo profissional, acontecem antes mesmo da busca. Mediante um processo dialógico, o profissional se antecipa e organiza o estoque de informação, tendo em vista as expectativas dos usuários em potencial. Para tanto, faz-se necessário que ele conheça a necessidade destes usuários para criar parâmetros para formar estoques de conhecimento, através da construção de categorizações e representações que facilitarão inclusive a sua recuperação. Neste processo de organização e recuperação da informação, estudar a cognição é fundamental para a compreensão deste processo e ajudará a “delinear a trajetória lógica do usuário no processo de busca da informação e da construção dos meandros da cognição na apreensão do conhecimento” (BARBOSA; VARELA, 2007, p. 116).

A técnica de mapeamento já tem sido utilizada, inclusive, para auxiliar as empresas a gerenciar o conhecimento da organização disperso em arquivos, gerando dificuldade para o seu acesso e uso (CRISTINA, *et al.*, 2008, p. 21). Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 88), a importância deste método reside na descrição das informações importantes, as quais, posteriormente, serão publicadas numa espécie de “lista” que mostre onde encontrá-las ou, ainda, em forma de: “mapa real”, “páginas amarelas do conhecimento”, “banco de dados sofisticado” etc.

O conhecimento, desde a antiguidade, passando pela Idade Média (através das árvores da lógica, a exemplo da “Árvore de Porfírio”), chegando à Idade Moderna e

Contemporânea, sempre foi alvo de construções que visavam sua organização e hierarquização. Ainda no século XVIII, em lugar da árvore, um termo mais abstrato passaram a entrar em uso, os chamados sistemas (associados aos antigos filósofos estóicos) (BURKE, 2003, p. 82 e 83). No século XX, Michel Foucault (2008) usou a “arqueologia” como metáfora para nomear os princípios subjacentes aos sistemas de disciplinas. A fim de atingir uma maior compreensão sobre a classificação do conhecimento acadêmico, Burke (2003, p. 83) analisou o que ele chama de “tripé intelectual”: os currículos, as bibliotecas e as enciclopédias.

FIGURA 1 – Esquema Ilustrativo da Árvore de Porfírio



(esquema ilustrativo da árvore de Porfírio)

FONTE – POMBO (1998, p. 25).

Os currículos eram muitas vezes afetados pela micropolítica das universidades ou alterados por necessidades pedagógicas. As bibliotecas, sobretudo, estavam sujeitas à limitações financeiras e arquitetônicas. Por sua vez, as enciclopédias eram produtos vendidos dentro do mercado aberto, conseqüentemente, sujeitas as suas pressões (BURKE, 2003, p. 86).

Para Burke (2003, p. 108), a Enciclopédia oferece uma ampla visão do que D' Alembert e Bacon chamavam de “mapa de conhecimento”. Ela revelava uma consciência cada vez maior do progresso do conhecimento. Muitas inovações surgiram. O esquema tradicional que trazia a Teologia, o Direito e a Medicina como disciplinas hierarquicamente superiores fora desbancado, trazendo a Matemática como disciplina majoritária e a Teologia, por exemplo, subordinada à Filosofia. A ordem dos verbetes passou a ser alfabética, o que reflete o encorajamento de uma mudança de visão “hierárquica e orgânica do mundo para uma visão individualista e igualitária” (BURKE, 2003, p. 108).

Segundo Zins (2007b, p. 645), o mapeamento do conhecimento representa importante papel na construção do aprendizado e disseminação do conhecimento, processos que constituem parte da preocupação dos estudos da área de Ciência da Informação. Neste artigo o autor apresenta um mapa do conhecimento sobre a Ciência da Informação, resultado de um estudo Delphi crítico⁷³, no qual ele explorou os fundamentos da Ciência da Informação.

⁷³ O Delphi Crítico é uma metodologia de pesquisa qualitativa que tem o objetivo de facilitar discussões críticas e moderadas entre os especialistas de uma determinada área (o painel) (ZINS, 2007b, p. 527).

FIGURA 2 – Knowledge Map of Information Science

Domain	Foci	Main Categories (1 st division)	Sub-Categories (2 nd division)	Sub-Categories*/Examples & Explanations** (3 rd division)	Exemplary Fields
Meta-Knowledge	Knowledge on the field of IS itself	1. Foundations	Theory	A. Conceptions B. Disciplines (e.g., <u>Anthropology</u> (e.g., "culture"), <u>Arts</u> (e.g., "design"), <u>Communication</u> (e.g., "communication", "media", "message"), <u>Computer science</u> (e.g., "computer language"), <u>Economics</u> (e.g., "information economics"), <u>Education</u> (e.g., "learning"), <u>Engineering</u> (e.g., "information technology"), <u>History</u> (e.g., "primary source", "secondary sources", "tertiary source"), <u>Law</u> (e.g., "intellectual property", "copyright"), <u>Linguistics</u> (e.g., "language"), <u>Philosophy (Epistemology)</u> (e.g., "knowledge"), <u>Ethics</u> (e.g., "information ethics", "professional ethics"), <u>Political Science</u> (e.g., "democracy"), <u>Psychology</u> (e.g., "cognition"), <u>Research Methodology</u> (e.g., "evaluation", "research", "research methodology"), <u>Semiotics</u> (e.g., "sign"), <u>Sociology</u> ("e.g., "society") C. Theories	Theory of IS
			Research	A. Theoretical B. Empirical 1. Quantitative 2. Qualitative	Research Methodology
			Education	academic education and to professional training: theoretical knowledge and practical knowledge.	LIS Education
			History	Historical accounts of the field.	History of IS
Subject-based knowledge	Knowledge on the explored phenomena (i.e., the mediating aspects & conditions of human knowledge)	2. Resources	Issues	quality information (resources), information (resources) quality	Information Quality Information Systems
			Types	Primary resources (i.e., the human originators), secondary resources, tertiary resources	
		3. Knowledge Workers	Issues	A. Personality traits B. Theoretical knowledge C. Applied knowledge and practice	Information Ethics LIS Education
			Types	Taxonomies of professional workers by fields of expertise (e.g., medical informatics), and organizational sector (e.g., librarians, archivists)	
		4. Contents	Issues	Content related issues (e.g., What is a subject?)	
			Types	Taxonomies of structures (e.g., knowledge maps, subject classifications schemes, thesauri), classification systems (e.g., LCC, DDC, UDC, CC, BC), subjects (i.e., Archeology, biology, Computer Science) and the like.	
		5. Applications	Issues	Issues related to the development of application oriented systems.	
			Types	Taxonomy of applications (e.g., (information) searching, shopping, socialization and socializing).	
		6. Operations & Processes	Issues	Issues related to the various operations and processes involved in mediating human knowledge.	
			Types	Taxonomy of operations and processes: documentation, representation, organization, processing, dissemination, publication, storage, manipulation, evaluation, measurement, searching, and retrieving knowledge.	
7. Technologies	Issues	Technological related issues (e.g., user-interface design).			
	Types	Taxonomy of knowledge technologies and media: electronic-based technologies (e.g., computer-based information systems, Internet), paper-based and printing-based technologies (e.g., books), communication-based technologies and media (e.g., cellular phones, MP3).			
8. Environments	Issues	Social issues (e.g., Information policy, information accessibility), including ethnic and cultural issues, professional issues related to the settings, as well as legal issues (e.g., Intellectual property, privacy), and ethical issues (e.g., privacy vs. public interests).	Information Ethics Social Informatics		
	Types	A. Ethnic & Cultural environments B. Settings (e.g., Education, Health)			
9. Organizations	Issues	Issues related to the organizational settings (e.g., managing knowledge in business organizations)			
	Types	A. Organizational Type: 1. Governmental Sector 2. Public sector 3. Private sector B. Functional type 1. Memory organizations 2. Information services			
10. Users	Issues	User related issues (e.g., user information needs, user behavior, user search strategies)	User Studies Information Behavior		
	Types	A. Individuals B. Groups and Communities 1. Gender-based 2. Age-based 3. Culture & ethnicity-based 4. Need & interest based (e.g., division by profession)			

* The words in bold are categories. ** The other terms are exemplary terms (entries).

FIG. 2. Knowledge map of information science.

FONTE – ZINS (2007b, p. 529).

Zins (2007b, p. 526) descreve a importância de dois elementos, ambos pré-experimentais, ou seja, que não dependem de uma experiência presente: o conceito constitutivo e a estrutura cognitiva. O termo pré-experimental se refere a elementos intelectuais que não são baseados na experiência presente, porém fundamentados em experiência prévia.

O conceito constitutivo pré-experimental é responsável por fixar os limites do domínio do conhecimento, afirma Zins (2007b, p. 526). O conceito por ele investigado é a Ciência da Informação, sendo ela a responsável por estabelecer o conteúdo da área. A Ciência da Informação, para o autor, implica seis opções de conteúdo que dependem diretamente do conceito para o qual é implementado. Estes são os aspectos mediadores do fenômeno dado, informação e conhecimento na forma em que são implementados no domínio da alta tecnologia (*high-tec*); da tecnologia (de modo geral); no domínio social; no universo humano; no mundo real; nos organismos biológicos e todos os tipos de objetos físicos (ZINS, 2007a, p 335).

A estrutura pré-experimental representa relacionamentos lógico, linguístico, explicativo ou probabilístico, entre conceitos e subconceitos referidos relevantes. Para demonstrar o papel chave das estruturas pré-experimentais que facilitará a construção do conhecimento, é necessário aprofundar-se no conceito de Ciência da Informação. Ao refletir sobre o assunto, defende Zins (2007b, p. 527), se torna evidente que o conceito de estrutura pré-experimental apenas ganha significado quando relacionado a outros conceitos como: informação, dado, documentação, estudos bibliotecários, estudos de arquivologia, sistemas de informação etc. Para o autor é imprescindível a existência de uma estrutura cognitiva pré-experimental representada por um mapa do conhecimento que aponte as relações temáticas entre os vários conceitos para entender, de fato, o significado do conceito mais abrangente de Ciência da Informação.

Cada palavra na nossa língua está relacionada a várias outras palavras. O mapa cognitivo representa as relações temáticas entre as várias palavras. Esta noção não é nova. Ela foi sugerida por linguistas e antropólogos (por exemplo: estruturalistas) e por filósofos – como Wittgenstein (1994). Os conceitos relacionados devem pertencer à mesma ordem hierárquica. Por exemplo, Epistemologia, Filosofia da Ciência, Sociologia do Conhecimento e Ciência da Informação exploram os aspectos de metac conhecimento do conhecimento humano.

Os conceitos mais abrangentes podem pertencer à ordem hierarquicamente mais elevada (por exemplo: no caso do conhecimento humano e Ciência da Informação, desde que Ciência da Informação seja parte do conhecimento humano). Conceitos mais específicos podem pertencer à ordem mais baixa (por exemplo: termos estritos) como no caso de Ciência da Informação, organização do conhecimento e recuperação da informação. Organização do conhecimento e recuperação da informação são consideradas subclasses da Ciência da Informação (ZINS, 2007b, p. 527).

Na maioria dos casos, as estruturas pré-experimentais dos conceitos relacionados são parciais e inconsistentes. Contudo, é necessário para perceber o contexto temático. Usualmente, o mapa de conceito cognitivo é usado intuitivamente. Ocasionalmente, é o produto do pensamento reflexivo. Cada um de nós tem um mapa cognitivo relacionado ao campo da Ciência da Informação (ZINS, 2007b, p. 527).

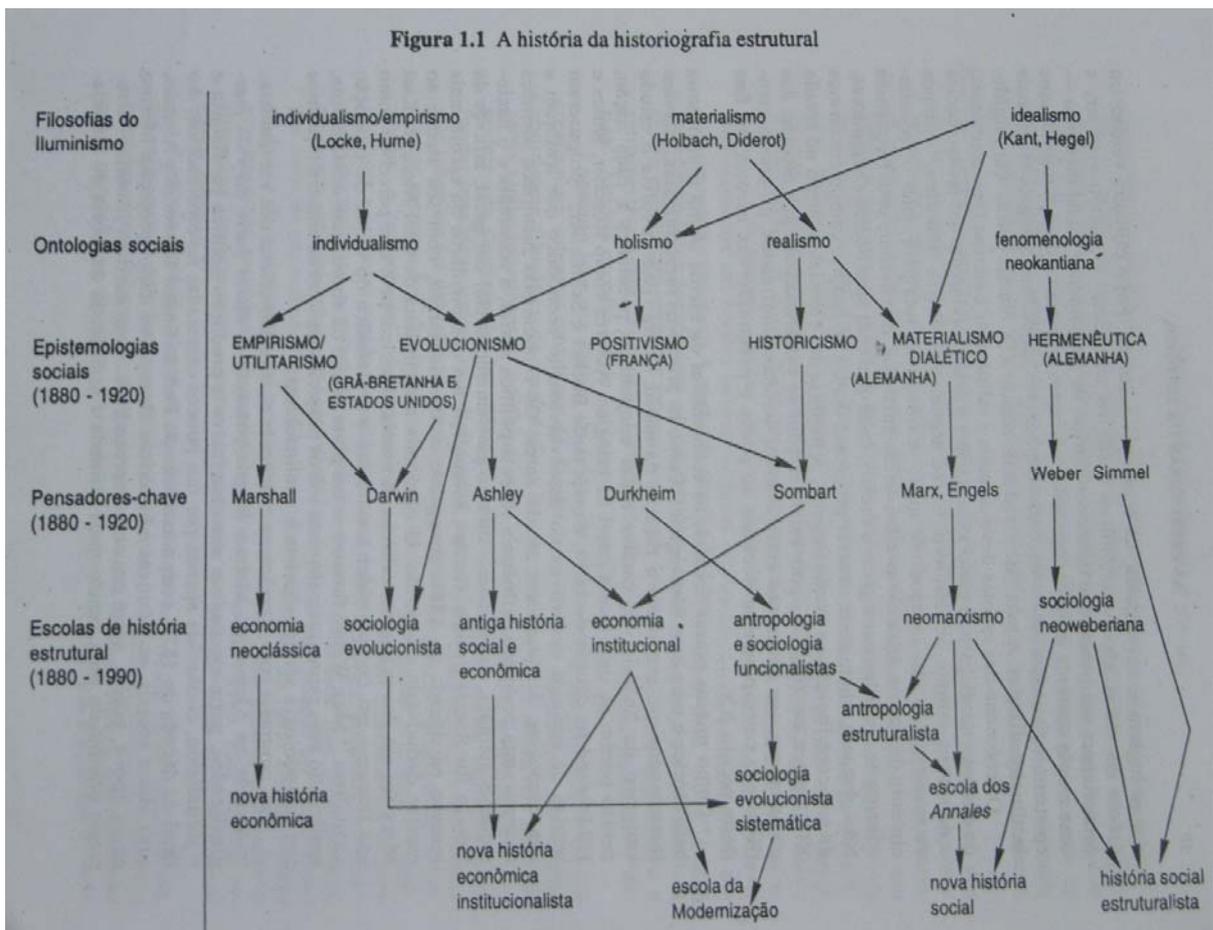
Diferentemente de Zins, o método a ser utilizado neste trabalho não será o Delphi Crítico. Concorde-se e apropria-se, porém, dos conceitos por ele descritos sobre a experiência prévia (pré-experimental) de cada indivíduo com o conteúdo a ser discutido. Além disso, que um mapa de conceito cognitivo sistemático e inteligível possibilita ao indivíduo obter o domínio do conhecimento em sua totalidade, ganhar percepção em sua estrutura lógica e nas relações temáticas conhecidas e ocultas entre suas várias constituintes. A importância dos mapas universais depende do fato que eles afetam nossos mapas cognitivos e, assim, afetam a maneira como nós conhecemos o mundo e dentro dele agimos (ZINS, 2007b, p. 527).

Lloyd (1995), por outro lado, focaliza o problema de seu estudo em como aperfeiçoar as interpretações da história das estruturas econômicas e sociais. Para tanto, preliminarmente, ele examina os desacordos metodológicos e filosóficos entre os praticantes e analisa a perspectiva de como se desenvolver um consenso racional sobre a maneira como cada disciplina deve proceder (LLOYD, 1995, p. 27). Um de seus objetivos é o de elaborar uma proposta para o entendimento do domínio virtual da história estrutural social e de como seus fundamentos ou arcabouços metodológicos podem ser definidos e reforçados, trilhando um caminho que segue o ponto de vista metodológico e teórico (LLOYD, 1995, p. 42).

Em um trabalho de análise de metodologias de domínios particulares e de diferentes campos intelectuais, afirma o autor, a primeira tarefa seria a de estabelecer como tais domínios “descrevem e explicam o que pretendem descrever e explicar” (LLOYD, 1995, p. 43 e 44). A pergunta que o pesquisador deve responder, nestas circunstâncias, é qual “o arcabouço de pressupostos filosóficos e metodológicos dentro do qual se fazem as descrições e explicações, e quais são as conexões entre arcabouços, teorias e explicações?”. A segunda

tarefa consistiria em “desenvolver a crítica da coerência, do poder, da adequação e da plausibilidade das metodologias e explicações”, com o intuito de “proporcionar uma assistência construtiva aos processos de investigação empírica atualmente em curso” (LLOYD, 1995, p. 44).

FIGURA 3 – A História da Historiografia Estrutural



FONTE – LLOYD (1995, p. 33).

Filosofias, metodologias e teorias gerais são responsáveis pela formulação de teorias, métodos de pesquisa e explanações concretas de um determinado domínio (LLOYD, 1995, p. 47). Baseando-se neste pressuposto, Lloyd (1995, p. 47) elabora três distinções:

- 1) Problemas filosóficos: abordam questões ontológicas e epistemológicas que tratam de problemas ligados à existência e à interpretação;
- 2) Problemas metodológicos: preocupam-se com o delineamento de domínios, com as práticas explanatórias e formas de raciocínio de ciências ou disciplinas particulares;
- 3) Teorias científicas: conceitos, modelos e enunciados sobre mecanismos e forças estruturais. Relações causais entre tipos, espécies, classes de entidades, eventos e processos dentro de um dado domínio. Fenômenos e processos particulares são explicados a partir das teorias, as quais se dividem em teorias gerais e teorias sobre fenômenos e processos mais específicos. A primeira tenta abarcar todas as estruturas, mecanismos, relações e fenômenos e um domínio inteiro como, por exemplo, a Teoria Econômica Neoclássica. A segunda é formulada a partir da aplicação de teorias e conceitos gerais, ao lado de instrumentos linguísticos como analogias, sendo avaliadas em confronto direto com evidências empíricas.

Um dos objetivos específicos deste trabalho, num primeiro momento, foi, justamente, o de realizar o levantamento do conhecimento registrado na literatura sobre a Estratégia de Cooperação Interorganizacional, bem como seus estudos antecedentes. A fim de deixar claro ao leitor, o objeto de pesquisa investigado, portanto, foram as teorias de Estratégia de Cooperação Interorganizacional. Para entender suas origens e seus desdobramentos foi necessário mergulharem tais teorias e os seus respectivos conceitos dentro do processo histórico, numa perspectiva de análise diacrônica.

5 A CONSTRUÇÃO DO MAPA DO CONHECIMENTO SOBRE ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

A fim de mapear o conhecimento sobre a Estratégia de Cooperação Interorganizacional foi necessário levantar seus antecedentes históricos relacionados às áreas de conhecimento envolvidas, teorias, autores, entre outros aspectos.

A construção do mapa do conhecimento pretendeu relacionar todos estes elementos de forma objetiva, para que o leitor tenha uma visão panorâmica sobre a história da Estratégia de Cooperação Interorganizacional. A partir deste quadro geral, foram feitos recortes, a fim de proporcionar ao leitor maior esclarecimento sobre um assunto mais específico.

5.1 ESTRATÉGIA PARA A CONSTRUÇÃO DO MAPA DO CONHECIMENTO: RESGATANDO PARTE DA METODOLOGIA

Após as três fases de leitura a tomada de apontamentos, procedeu-se à confecção de fichas de leitura, sugerida por Gil (2002, p. 71).

5.1.1 Confecção das Fichas de Leitura

As fichas de leitura são confeccionadas estrategicamente para: a) Identificar as obras consultadas e seus respectivos autores; b) Registro do conteúdo das obras; c) Registro de comentários acerca das obras; d) Ordenação lógica do conteúdo (GIL, 2002, p. 71).

A ficha abaixo é um exemplo de ficha de tamanho grande sobre a Teoria de Poder de Mercado, segundo a Estratégia de Cooperação. Identifica os autores e as obras consultadas. Traz comentários objetivos acerca do conteúdo, ordenado de forma lógica. As duas perguntas fundamentais que o pesquisador deve responder, segundo Lloyd (1995, p. 44) nestas circunstâncias, é:

- 1) Qual o arcabouço de pressupostos filosóficos e metodológicos dentro do qual se fazem as descrições e explicações?
- 2) Quais são as conexões entre arcabouços, teorias e explicações?

Posteriormente, a tarefa seguinte consiste em:

- 1) Desenvolver a crítica da coerência, do poder, da adequação e da plausibilidade das metodologias e explicações.

FIGURA 4 – Ficha de Leitura

<p>TEORIAS DE ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO – TEORIAS ECONÔMICAS TEORIA DO PODER DE MERCADO</p> <p>Principais autores: Hymer – 1972; Contractor e Lorange – 1988; Tallman e Shenkar – 1994; Bowman e Faulkner – 1997; Alan Rugman e Joseph D’Cruz – 2000</p> <p>A busca pela lucratividade é decorrente do estabelecimento do posicionamento no mercado. Alianças estratégicas podem favorecer parceiros a atingir um posicionamento mais forte juntos, ao invés daquela que teriam de formar isolada.</p> <p>A cooperação pode ser a forma mais rápida e barata de ganhar poder no mercado do que a fusão, a aquisição ou crescimento orgânico.</p> <p>As perspectivas de Estratégia de Cooperação Interorganizacional são mais abrangentes que a abordagem de Porter, no sentido de cooperação.</p> <p>Traz discussões como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobre os motivos para a formação de aliança; - Sobre a seleção de parceiro para alcançar a compatibilidade entre seus objetivos; - Sobre a necessidade de atingir integração entre cultura e sistema dos parceiros; <p>Motivos para informação de aliança:</p> <p>Internos: - Busca por ativos específicos ou capacidades não possuídas; - Minimizar custos; - Alcançar de modo mais rápido forte posicionamento; - Necessidade de propagação do risco financeiro.</p> <p>Externos: - Problemas de globalização e regionalização; - Relacionados à turbulência e à incerteza dos mercados internacionais; - Necessidade de vastos recursos financeiros para competir contra as mudanças tecnológicas rápidas e a redução do ciclo de vida do produto.</p> <p>MODALIDADES ESTRATÉGICAS</p> <p>- Estratégia Complementar Horizontal: Traz recursos similares de ambos os parceiros para gerar economias de escopo (mesmo estágio da cadeia de valor) capacidades de organização em bases eficientes, transferência de conhecimento e compartilhamento de riscos. Embora os parceiros possam exigir idêntico aporte de recursos, não há garantias de igual retorno quanto aos benefícios.</p> <p>- Estratégia Complementar Vertical: Compartilhamento de recursos e capacitações com diferentes atividades dentro da cadeia de valor, resultando nova cadeia de valor para a construção de vantagem competitiva. São formadas como resposta às mudanças ambientais, como meio de adaptação.</p>

FONTE: Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

5.1.2 Classificação das Fichas de Leitura

Elaboradas as fichas, passou-se a sua fase de classificação, a qual “consiste em colocá-las umas após as outras, de forma tal que as questões semelhantes estejam tão próximas quanto possível” (GIL, 2002, p. 76) e distribuídas de forma hierárquica, como sugerem os autores Lloyd (1995) e Zins (2007a; 2007b).

Os conceitos relacionados devem pertencer à mesma ordem hierárquica, afirma Zins (2007b, p. 527). Os conceitos identificados como mais abrangentes, que pertencem à ordem hierarquicamente mais elevada são as áreas de concentração de conhecimento: a Economia e a Administração, as quais deram origem às duas principais ramificações de origem do objeto de estudo em questão. Lloyd (1995) concorda com Zins ao afirmar que em um trabalho de análise de metodologias de domínios particulares e de diferentes campos intelectuais a primeira tarefa é a de estabelecer como tais domínios “descrevem e explicam o que pretendem descrever e explicar” (LLOYD, 1995, p. 43 e 44). Por este motivo, os ramos da Economia e da Administração que deram origem à Administração Estratégica são descritos de forma detalhada, para que as discussões que irão interferir e inspirar ideias subsequentes sejam evidenciadas.

Prosseguindo na descrição e de acordo com a mesma lógica, conceitos mais específicos podem pertencer à ordem mais baixa, como no caso da Teoria da Dependência de Recursos, Aprendizagem organizacional e Teoria das Redes Sociais. Enfim, as fichas, também, foram agrupadas de acordo com as secções, subsecções e assim sucessivamente, o que facilitou a construção do mapa do conhecimento.

5.1.3 Aspectos Gráficos

Com relação aos aspectos gráficos que foram utilizados para a confecção e diagramação do mapa, alguns merecem comentários mais detalhados, por se tratarem de estratégias diferenciadas dos outros dois autores apontados na metodologia.

Este mapa se diferencia dos demais principalmente por trazer uma diagramação que pode facilmente ser transposta para um suporte eletrônico, gerando vários hipertextos a partir do mapeamento geral.

O suporte impresso é o meio utilizado para a dissertação. Como já mencionado, um mapa geral foi elaborado, com o intuito de ser abrangente o suficiente para que o pesquisador possa localizar qualquer tipo de informação mais relevante. Em seguida, quadros a parte foram construídos com a proposta de trazer informações mais detalhada. Caso se pudesse fazer uso de um suporte digital, a aplicação de *zoom* seria algo adequado para tal propósito. Aliás, pode ficar de sugestão para que outros profissionais que se apropriarem do método possam fazes uso.

Da disposição física das fichas elaboradas artesanalmente para sua diagramação em meio eletrônico, foi utilizado o *software* MICROSOFT OFFICE VISIO. Trata-se de um programa usado para diagramação, que utiliza vetores gráficos para a criação e visualização de informações. Submetida à impressão gráfica em papel A4, sua qualidade estética e de visualização foi reprovada. Desta forma, necessariamente, o VISIO teve que ser substituído por outro *software* de diagramação ou desenho.

Uma possibilidade levantada foi a utilização do CORELDRAW GRAPHICS SUITE X5. De fato, é um programa de criação de elementos gráficos bastante conceituados no mercado. No entanto, justamente, por ser um produto voltado à criação, fabricado para atender à demanda de profissionais, como *designers*, ilustradores, publicitários, entre outros, ele dispõem de muitos recursos, o que torna o seu uso corriqueiro pouco acessível. Poderia, também, a pesquisadora terceirizar o serviço gráfico a um profissional competente, partindo da diagramação já pronta no VISIO. É simples justificar a rejeição desta opção: haveria a interferência de elementos que não fariam parte da imaginação do pesquisador e de seu orientador, e demais desdobramentos que poderiam intervir.

Desta forma, a proposta seria a de explorar a imaginação e a criatividade de, somente, dois personagens, aqueles já mencionados. Por este motivo, o *software* MICROSOFT OFFICE WORD 2007 foi o selecionado para a elaboração dos quadros. Além do recurso textual, esta versão possibilita ao usuário a elaboração de formas, a partir de vetores gráficos, adição de cores e efeitos, mesmo que de modo limitado, em relação ao CORELDRAW, por exemplo, mas suficiente para o objetivo proposto por esta pesquisa.

A fonte escolhida foi a *Times New Roman*, para não fugir das exigências da ABNT e normas da UFPR. As únicas mudanças apresentadas foram com relação ao tamanho utilizado. Por exemplo: título com letras maiores e corpo do texto com letras menores.

Optou-se pela separação dos textos, delimitados por formas geométricas com quatro ângulos, ou seja, quadrados ou retângulos, seguindo a lógica estabelecida na fase de construção artesanal, a qual previa a sequência da hierarquização do conhecimento, atrelada à cronologia histórica.

Com relação à seleção das cores, nenhum estudo proveniente da Semiótica foi realizado, por não estar dentro do escopo do trabalho. Embora não apresente fundamentos teóricos que justifiquem esta escolha, há uma razão a ser exposta. O histórico, que antecede o objeto de pesquisa, é dividido em três partes: Economia, Administração e Administração Estratégica. Se há três elementos que interagem entre si e dão origem ao assunto em pauta, estes poderiam muito bem ser representados pelas cores primárias, as quais dão origem às demais cores do espectro: amarelo, azul e vermelho. Chegando ao ponto a ser discutido, as teorias de cooperação interorganizacional, seu título é posto em destaque, com o intuito de delimitar uma nítida separação, entre os antecedentes históricos e o objeto de pesquisa, representado não por uma cor, mas pela ausência de cor: o preto.

Para as teorias derivadas da Economia, os quadros foram coloridos com alaranjado. Para aquelas de origem ligada à Teoria das Organizações, foi escolhida a cor verde. Alaranjado e verde são cores secundárias: a mistura entre amarelo e vermelho resulta na primeira cor e o verde é resultado da mistura entre amarelo e azul. Poderia ter sido utilizado o violeta também (mistura entre vermelho e azul), mas não foi necessária uma terceira cor para a elaboração da segunda parte do quadro.

5.1.4 Fundamentos Teóricos para a Hierarquização do Conhecimento

As categorias formadas para integrar a estrutura do mapa do conhecimento foram definidas a partir da identificação de áreas e subáreas do conhecimento relacionadas às raízes históricas da Estratégia Organizacional. Faz-se necessário e essencial diferenciar entre as várias categorias que formam a estrutura hierárquica e os diversos conceitos que são representados ou classificados. A diferença entre as categorias do mapa e os conceitos relacionados é analogamente similar à diferença entre uma prateleira em uma estante de livros e os livros que são nela colocados, de acordo com a analogia usada por Zins (2007b, p. 532). Elas podem conter diferentes livros, por exemplo: conceitos, títulos de recursos bibliográficos, títulos de cursos acadêmicos etc. Categorias de mapas sistemáticos são

mutuamente exclusivas, isto é não se sobrepõem e cobrem todo assunto em questão. Este é o caso do mapa aqui apresentado.

Dentro dos estudos econômicos, aqueles relacionados à vantagem competitiva são os que formaram as bases de sustentação para as teorias ligadas à Administração Estratégica. Todo debate dentro da área entre Escola Clássica e Neoclássica e, posteriormente, pós-revolução keynesiana, entre as correntes ortodoxas e heterodoxas, é explorado devido às influências que recaem de forma direta e indireta sobre as teorias em questão. A Teoria dos Custos de Transação (de Coase à Williamson) e a Teoria de Agência são consideradas teorias de transição, pois tratam da competição de forma indireta. Porém, são responsáveis por dar subsídios para que estudiosos refletissem sobre a questão de forma direta.

Surgem as teorias de vantagem competitiva, preconizadas por economistas que atribuem a vantagem competitiva ao posicionamento da organização frente à estrutura do setor, da dinâmica do mercado e da concorrência. Porter e sua Teoria de Poder de Mercado (considerando duas fases distintas) é tido como o autor mais influente da corrente Neoestruturalista, impregnado pelas ideias de Mason e Bain.

Por outro lado, a Escola Austríaca, desmembrada entre seguidores de Schumpeter e Chamberlin, entendem a vantagem competitiva como resultado dos processos de organização interna, foco também privilegiado pela Visão Baseada em Recursos. A Escola de Planejamento Estratégico e sua análise SWOT, e os autores Selznick e Penrose serviram de inspiração para os teóricos ligados a esta teoria: Wernerfelt, Prahalad e Hamel, e Barney.

A outra vertente, representada pelos estudos sobre a Teoria das Organizações, da mesma forma, é influenciada pelos estudos anteriores da área de Administração. Fayol privilegiando as operações administrativas e Weber com sua análise sociológica e sua abordagem burocrática. Três teorias são identificadas, provenientes da Teoria das Organizações: Teoria da Dependência de Recursos, Aprendizagem Organizacional e Teoria das Redes Sociais.

Portanto, foi a partir dos estudos de Administração Estratégica, provenientes das pesquisas sobre vantagem competitiva e Teoria das Organizações, que surgiram as teorias competitivas, as quais, posteriormente, deram origem aos estudos de cooperação.

FIGURA X – MAPA DO CONHECIMENTO
ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

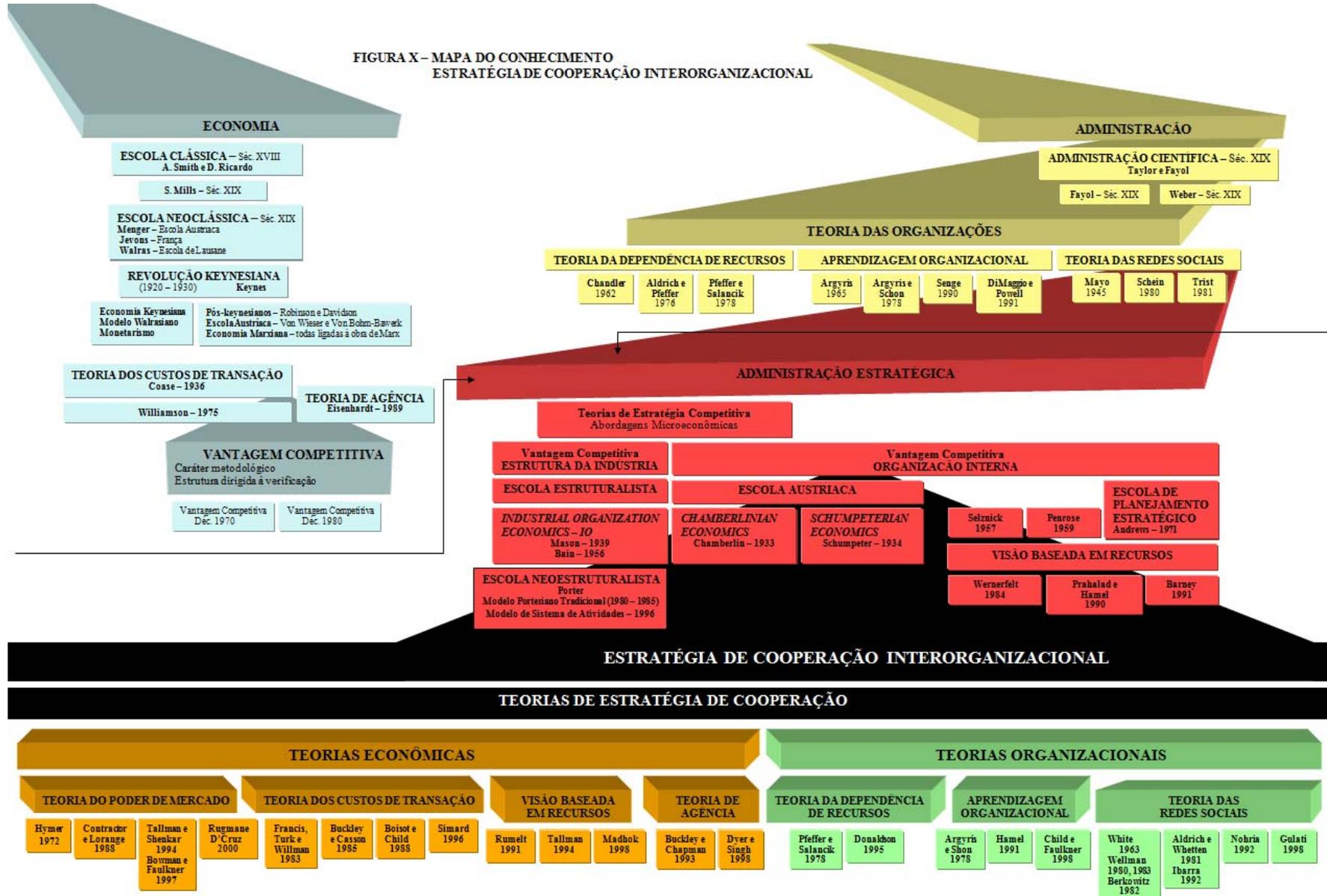
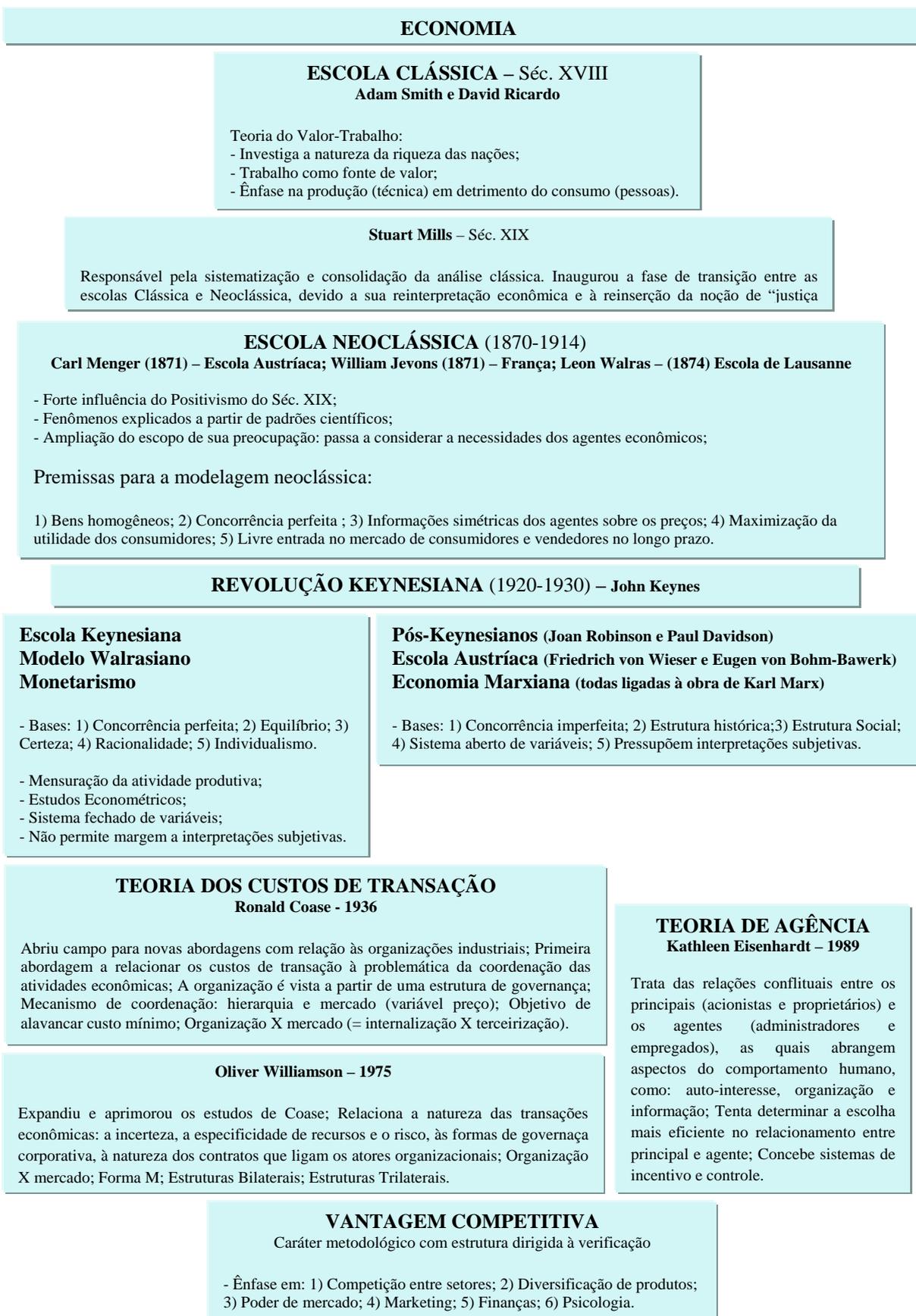
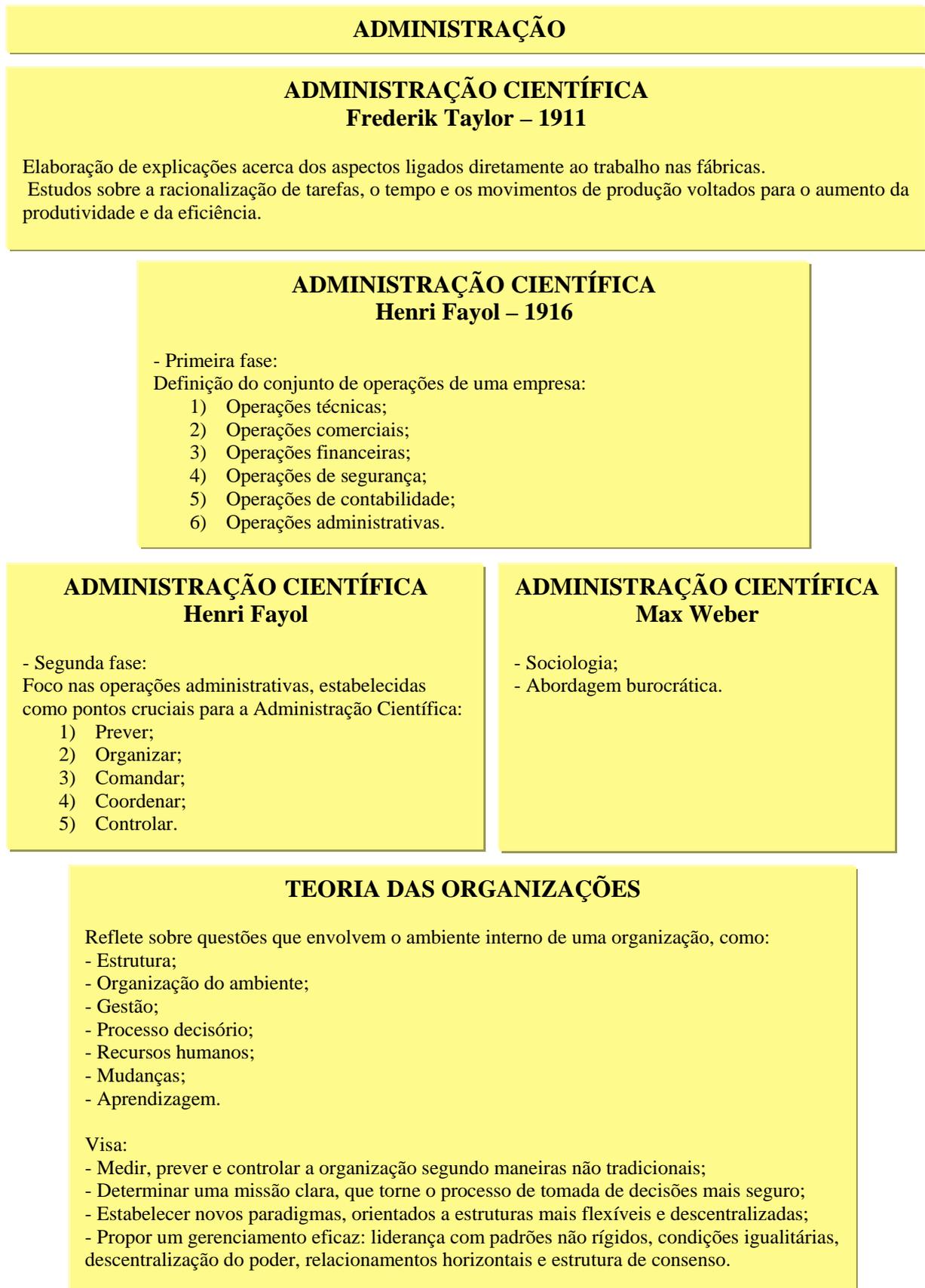


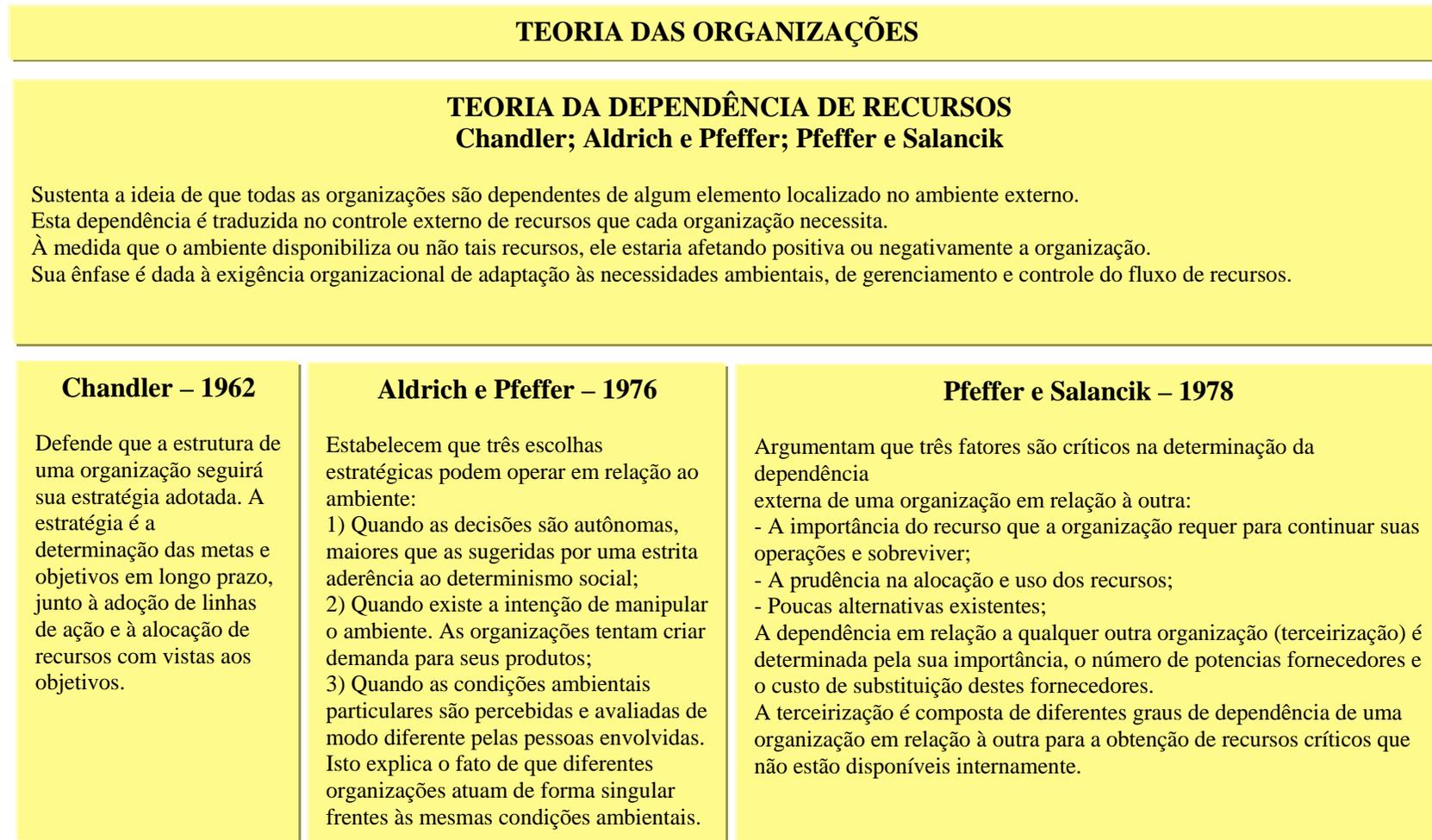
FIGURA 6 – Embasamento Econômico para a Administração Estratégica



Fonte – Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

FIGURA 7 – Embasamento da Administração Científica para a Teoria Organizacional

Fonte – Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

FIGURA 8 – Embasamento da Teoria das Organizações para a Administração Estratégica: Teoria da Dependência de Recursos

Fonte – Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

FIGURA 9 – Embasamento da Teoria das Organizações para a Administração Estratégica: Aprendizagem Organizacional

TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES			
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL Argyris; Argyris e Schon; Senge; DiMaggio e Powell			
<p>Trata da questão da aprendizagem organizacional. Além de fundamental para a sustentação de uma posição favorável no mercado, não é apenas suficiente que a empresa mude. O que trará diferencial é o quanto ela adquiriu competência para aprender.</p>			
Argyris – 1965	Argyris e Schon – 1978	Senge – 1990	DiMaggio e Powell 1991
<p>Discorre sobre as forças de “rotinas defensivas” e sobre os bloqueios psicológicos que existem em situações de mudanças, aquelas que exigem aprendizado. Tal processo pode limitar a habilidade da organização em extrair o Máximo potencial de seus componentes. Preocupa-se com a exploração de formas que possam levar a organização a ser mais receptiva às mudanças e a ser capaz de participar do processo de aprendizagem.</p>	<p>Estudam contradições ligadas à natureza estável e, ao mesmo tempo, dinâmica e mutante das organizações. Exigências como a de tomar iniciativas sem violar as regras ou pensar na organização em sua totalidade. Propõem uma teoria que contempla a aprendizagem organizacional: - agir com base em informação válida e, ao mesmo tempo, estar disposto a obtê-la; - agir a partir de uma livre escolha, feita com base em informações pertinentes fornecidas por todos aqueles envolvidos com a questão; - gerar um comprometimento interno com a escolha feita.</p>	<p>Argumenta que as organizações precisam ser capazes de aprender a lidar com as contínuas e complexas mudanças contemporâneas, caso queiram sustentar sua posição no mercado. Precisam superar deficiências como: - excessivo compromisso dos indivíduos com seus próprios posicionamentos; - atribuição da culpa ao meio externo; - ser mais proativo do que reativo; - foco em eventos imediatos como parâmetros explicativos; - falta de percepção de processos lentos e graduais que podem apresentar maiores ameaças do que eventos imediatos; - a ilusão de que só a experiência que resulta em aprendizagem; - o mito de que a alta administração é convergente e unida. Propõe cinco comportamentos reformuladores (“disciplinas”): - prática de domínio pessoal; - prática de avaliação e reavaliação dos modelos mentais tácitos; - construção de uma visão compartilhada; - comprometimento com a aprendizagem, diálogo aberto e a cooperação; - disciplina do pensamento sistêmico.</p>	<p>Consideram que as organizações mudam para se tornarem mais similares, devido às pressões que o governo e outras instituições submetem os gerentes. Tais pressões aumentam a sua eficácia, à medida que a semelhança entre as organizações pode facilitar o intercâmbio de negócios, de profissionais e a construção de uma imagem de legitimidade e respeitabilidade. Procuram as razões para a existência de um grau elevado de homogeneidade nas formas e práticas organizacionais.</p>

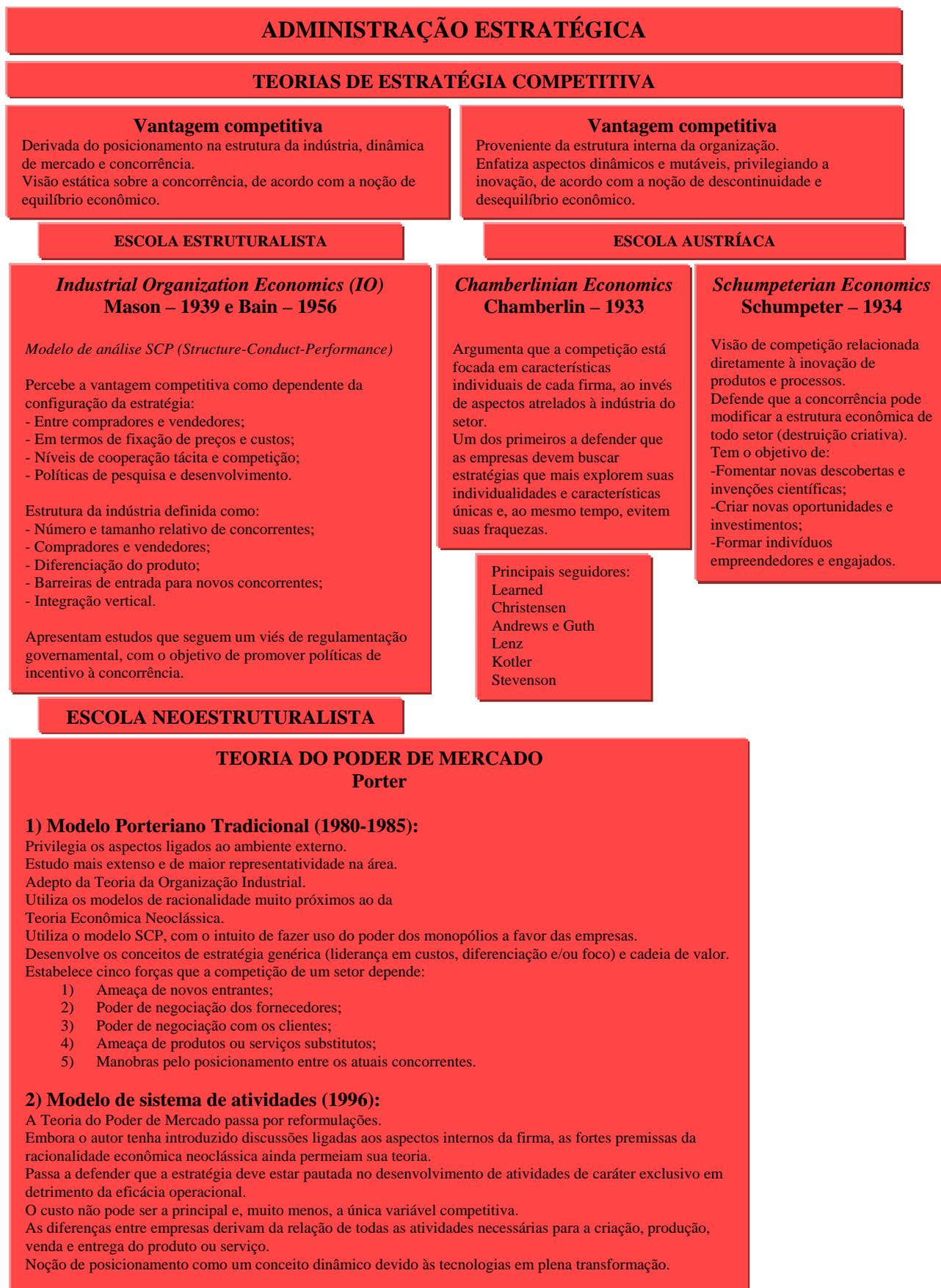
Fonte – Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

FIGURA 10 – Embasamento da Teoria das Organizações para a Administração Estratégica: Teoria das Redes Sociais

TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES		
TEORIA DAS REDES SOCIAIS Mayo; Schein; Trist		
<p>Derivadas de noções de uma estrutura sem fronteiras com um sistema de apoio. Representam um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados. É trabalho de organização global com raízes na participação individual. Reconhece a independência enquanto apóia a interdependência. Há a valorização dos elos informais, em detrimento das estruturas hierárquicas. Investiga o comportamento do ser humano e seu impacto nas organizações.</p>		
Mayo – 1945	Schein – 1980	Trist – 1981
<p>Fundador do “movimento de relações humanas”. Seus experimentos levaram à descoberta da organização informal, hoje evidente. Suas investigações revelam a importância que os relacionamentos sociais e estáveis exercem sobre os indivíduos que compõem um grupo de trabalho. Reconhece que a ruptura com os valores tradicionais pode criar situações conduzidas pela cooperação espontânea, sendo a função da administração coordenar tais ações.</p>	<p>Procura buscar a melhor compreensão das relações entre a carreira do indivíduo e cultura da organização. O principal fator da motivação dos indivíduos nas organizações é o “contrato psicológico”. Trata-se de um conjunto informal de expectativas que operam todo tempo entre seus membros, podendo ser explícita (exemplo: remuneração e segurança no emprego) ou implícitas (exemplo: lealdade, dedicação, entusiasmo e comprometimento). A perspectiva do desenvolvimento da carreira conta com o contínuo processo de ajustagem entre o indivíduo e a organização, para que a própria organização consiga vislumbrar tanto o planejamento de recursos humanos quanto a carreira de seus membros.</p>	<p>Ressalta a importância de dos grupos de projetos. Formados para atender as demandas técnicas, também exercitam as práticas de aspectos sociais, psicológicos e humanos do comportamento. Há fatores que a empresa não consegue exercer controle totalmente eficaz, podendo provocar mudanças e exigir o despertar de uma adaptação para que não haja prejuízo no campo das operações organizacionais. Desenvolve uma prática baseada na “redundância de funções”. Indivíduos de unidades desenvolvem um amplo repertório de atividades, para que possam enfrentar as mudanças. É preciso estimular sistemas de variedade crescente, em detrimento do controle tradicional. Desenvolver continuamente novos valores apropriados, relacionados com a melhoria de vida no trabalho, capazes de assegurar a satisfação social e as necessidades psicológicas pelo engajamento de todos os envolvidos.</p>

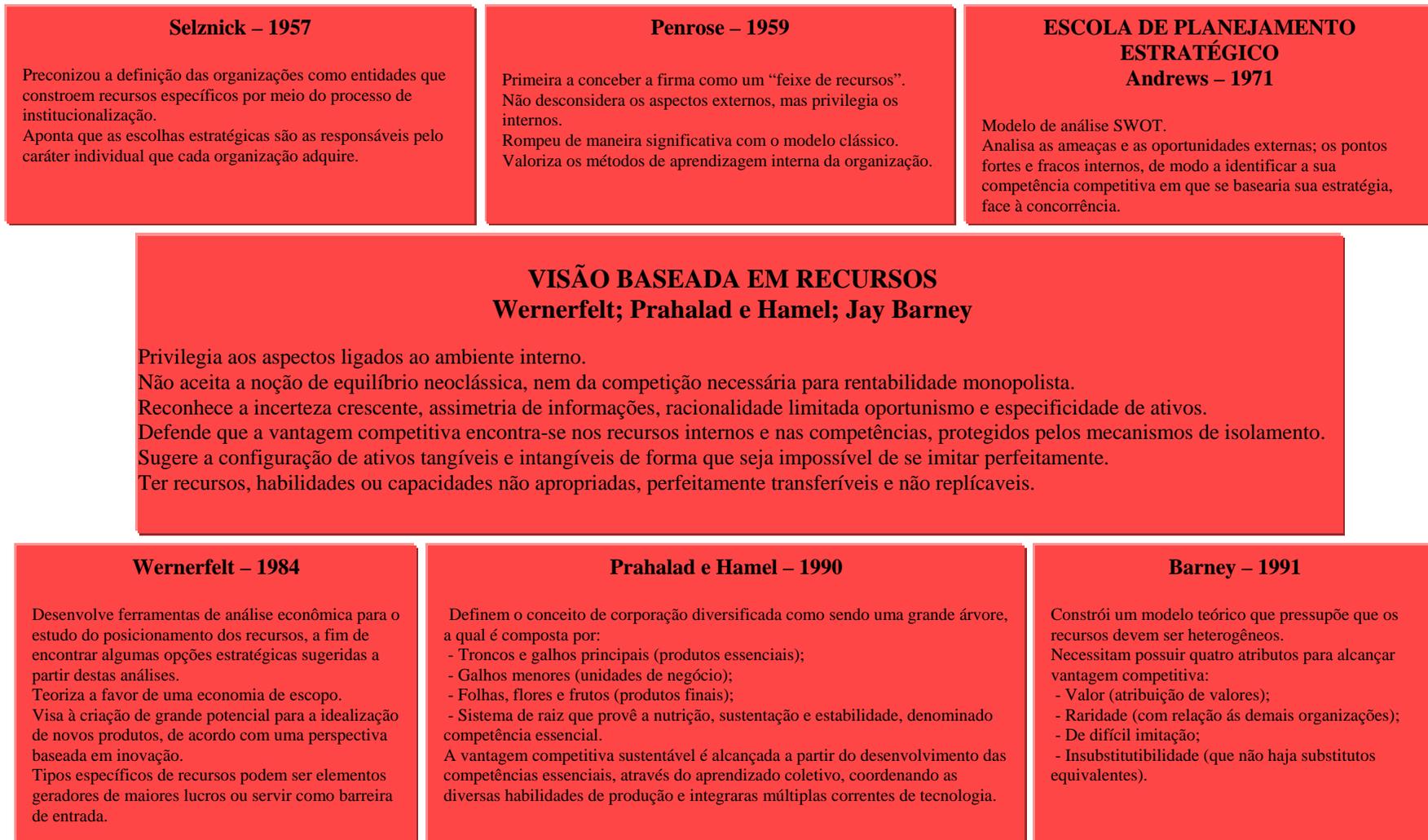
Fonte – Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

FIGURA 11 – Administração Estratégica

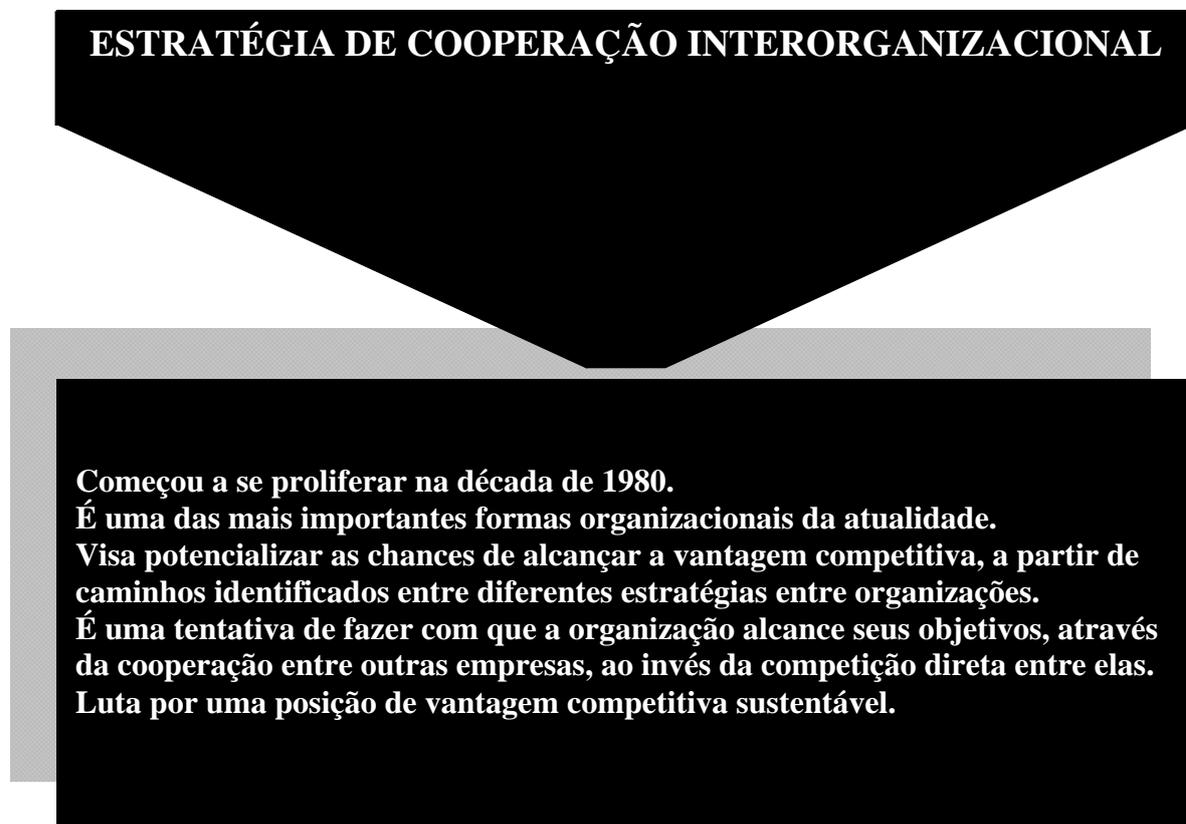


Fonte – Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

FIGURA 12 – Visão Baseada em Recursos e seus antecedentes

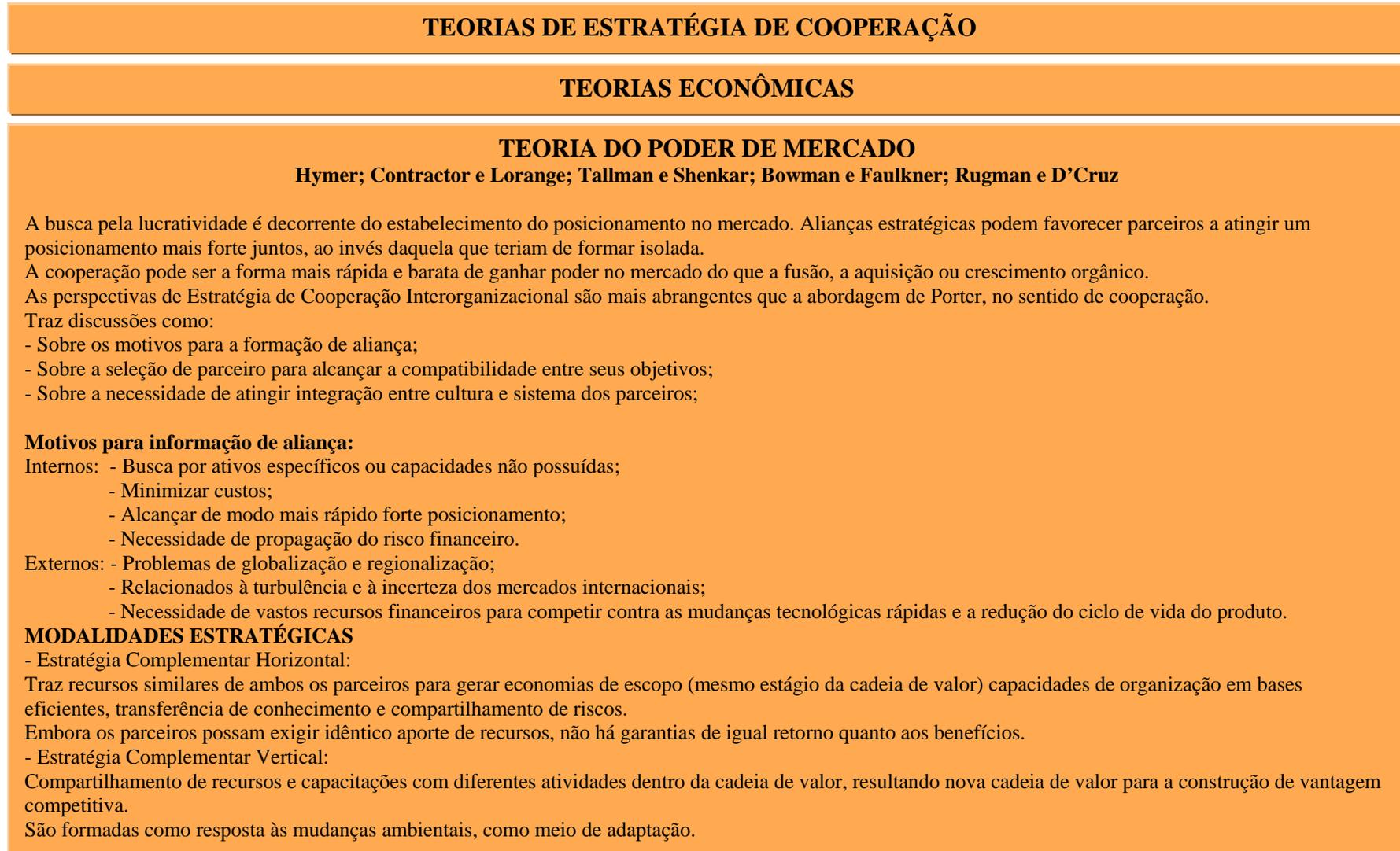


Fonte – Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

FIGURA 13 – Estratégia de Cooperação Interorganizacional

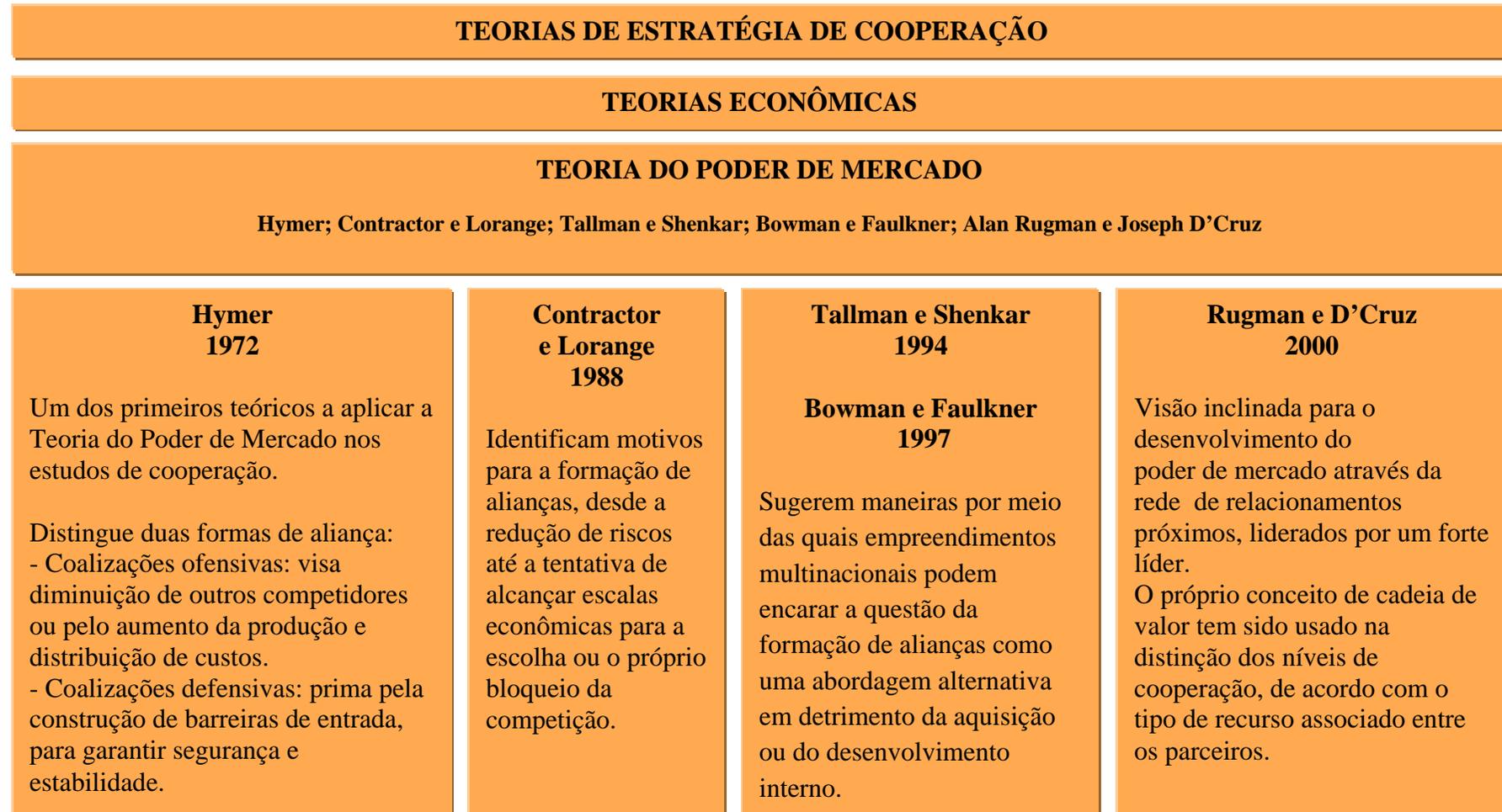
Fonte – Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

FIGURA 14 – Teorias de Estratégia de Cooperação: Teoria do Poder de Mercado



Fonte – Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

FIGURA 15 – Teorias de Estratégia de Cooperação: Teoria do Poder de Mercado



Fonte – Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

FIGURA 16 – Teorias de Estratégia de Cooperação: Teoria dos Custos de Transação

TEORIAS DE ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO TEORIAS ECONOMICAS			
<p>TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO Francis, Turk e Willman; Buckley e Casson; Anderson e Gatignon; Boisot e Child; Hennart; Parkhe; Oviatt e McDougall; Simard</p> <p>Trata da especificidade dos arranjos contratuais que compõem a firma, com ênfase na minimização dos custos e na eficiência em detrimento de questões relacionadas à qualidade e ao risco na tomada de decisões. A expansão das empresas é orientada à substituição da interação dos agentes via mercado por uma coordenação administrativa. Discute tópicos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modos de entrada em mercados estrangeiros – Anderson e Gatignon – 1986; - Seleção e estruturação de alianças – Hennart – 1988 e Parkhe – 1993; - Formação de novos empreendimentos – Oviatt e McDougall – 1994. <p>Sobre a escolha da governança:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Curto prazo e ativos envolvidos não são especificados: mercado. - Transações recorrentes (altamente incertos): hierarquia. <p>Sobre a especificidade do ativo como critério de escolha:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mecanismo de proteção organizacional e contratual: investimentos duráveis que não podem ser redistribuídos imediatamente para outros usos. - Contrato relacional e governança bilateral: estruturas híbridas de governança, intermediárias entre mercado e hierarquia. Exemplo: <i>joint ventures</i>. 			
<p>Francis , Turk e Willman – 1983</p> <p>Valorizam aspectos como a confiança e vínculo entre firmas parceiras para a redução de riscos de oportunismo que atuam nos limites da racionalidade através do crescimento e da vontade de compartilhar informação.</p>	<p>Buckley e Casson – 1985</p> <p>Aplicaram esta teoria através de investimento estrangeiro direto, incluindo alianças, possibilitando o empreendimento multinacional, oferecendo uma perspectiva com vistas aos métodos que potencializam a redução de custos na transação organizacional internacional de negócios.</p>	<p>Boisot e Child – 1988</p> <p>Expõem que a dicotomia entre mercado e hierarquia, mesmo quando permite posições intermediárias, como contrato relacional, falha, pelo fato de tentar fornecer elementos para o entendimento das transações, com base na tácita relação cooperativa de confiança.</p>	<p>Simard – 1996</p> <p>Aponta que as <i>equity joint ventures</i> são usadas para contornar as ineficiências dos mercados intermediários, com relação ao fornecimento de matéria-prima e componentes, conhecimento tácito, empréstimo de capital e distribuição de sistemas.</p>

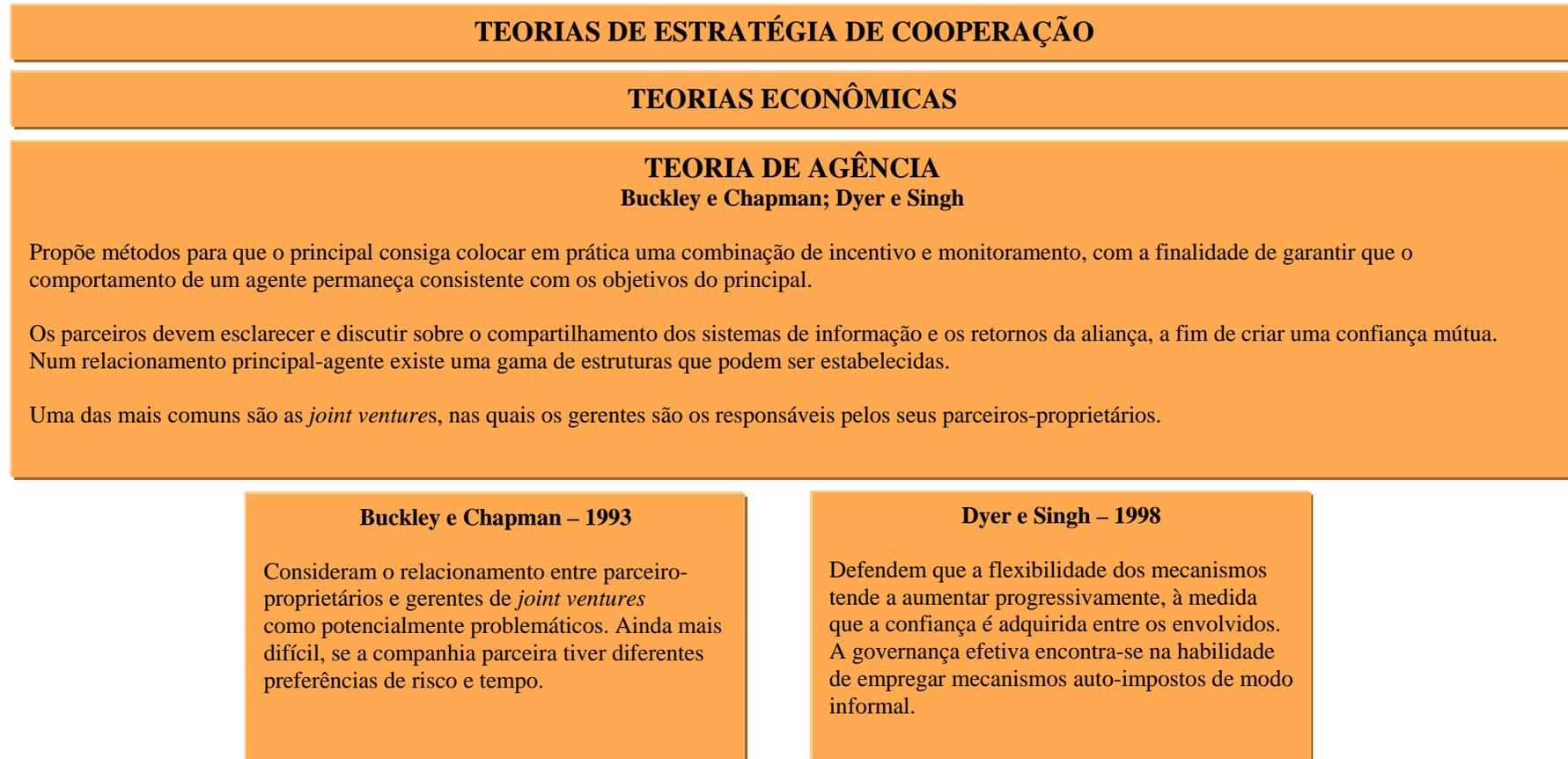
Fonte – Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

FIGURA 17 – Teorias de Estratégia de Cooperação: Visão Baseada em Recursos



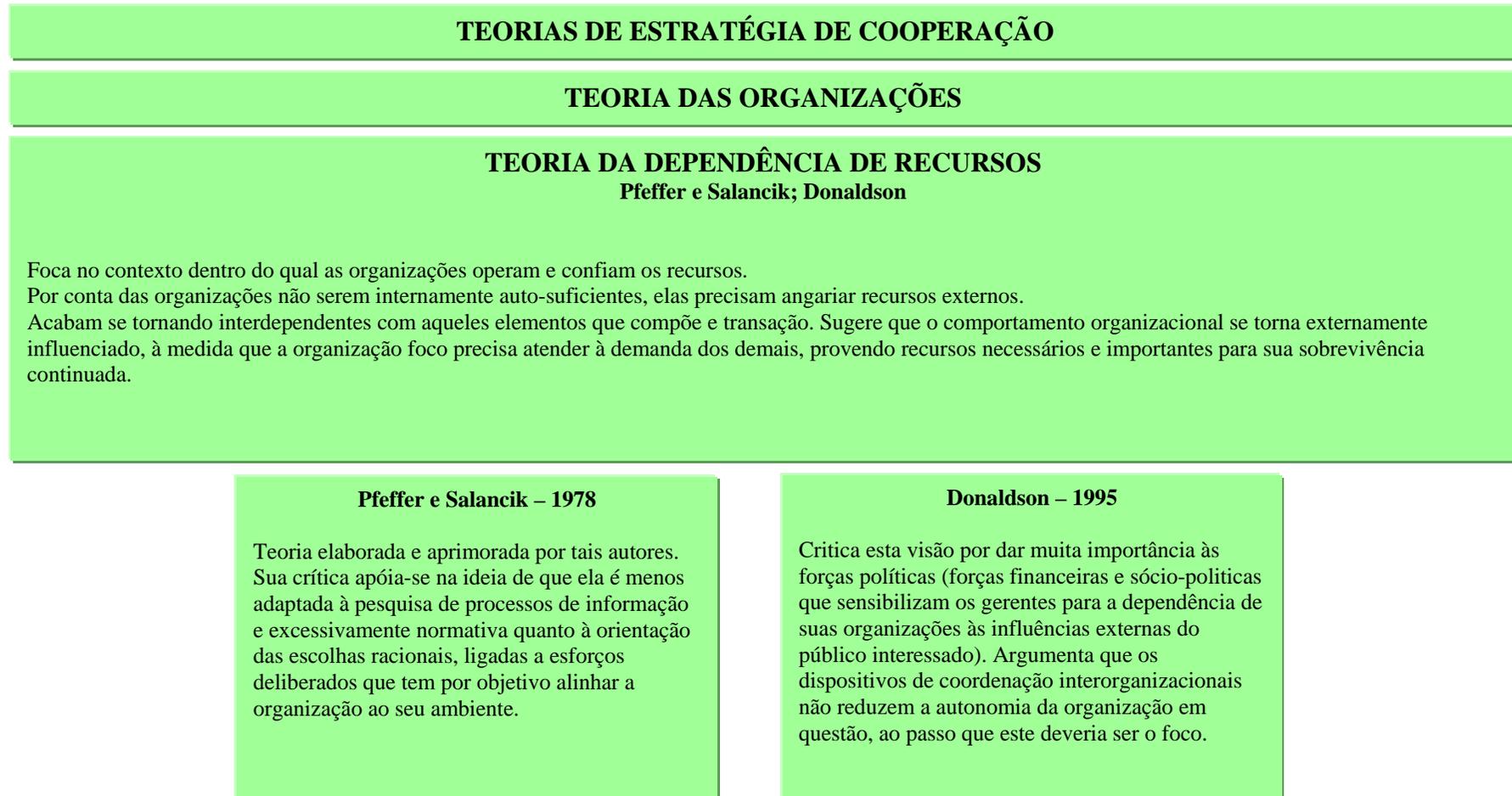
Fonte – Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

FIGURA 18 – Teorias de Estratégia de Cooperação: Teoria de Agência



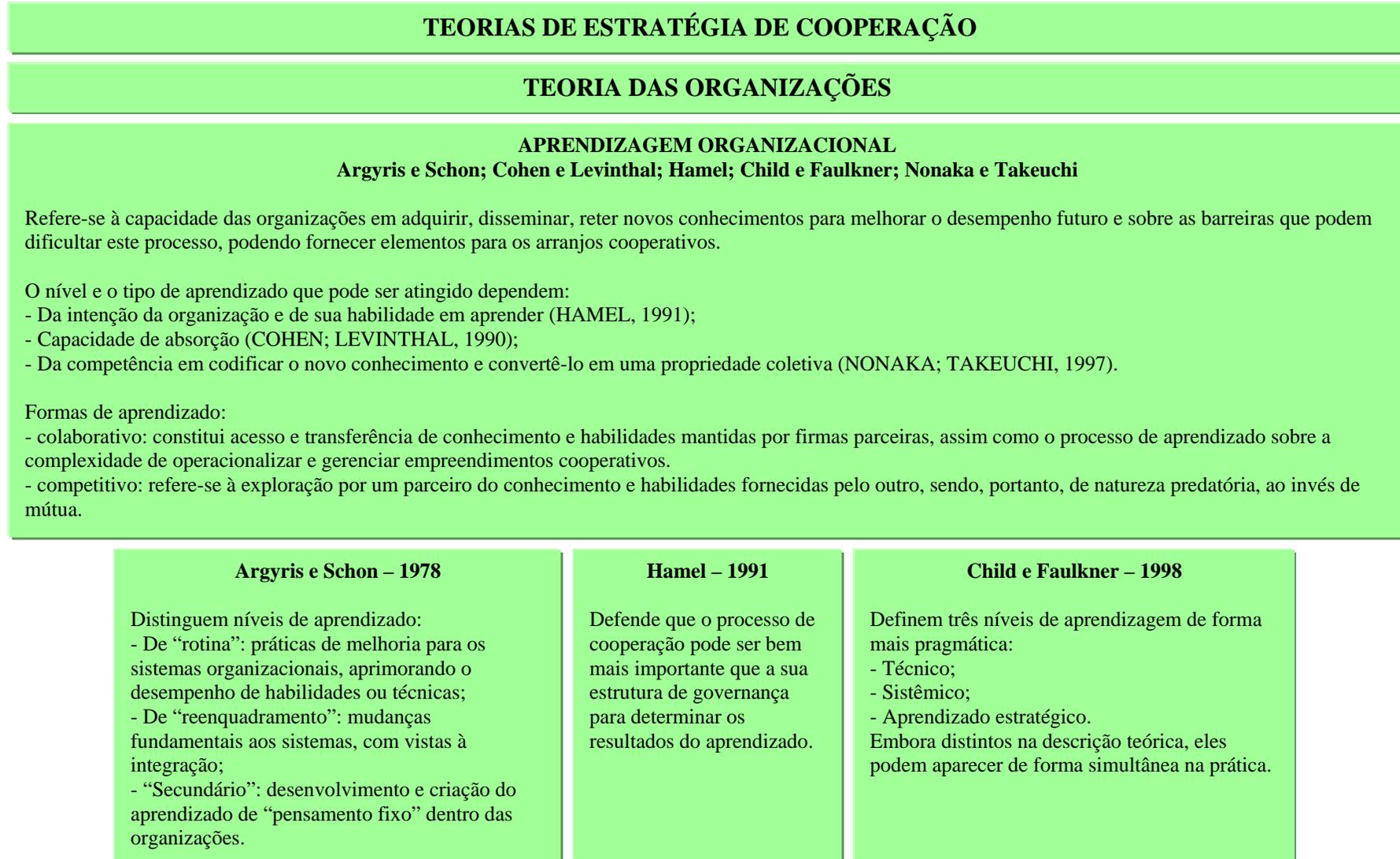
Fonte – Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

FIGURA 19 – Teorias de Estratégia de Cooperação: Teoria da Dependência de Recursos



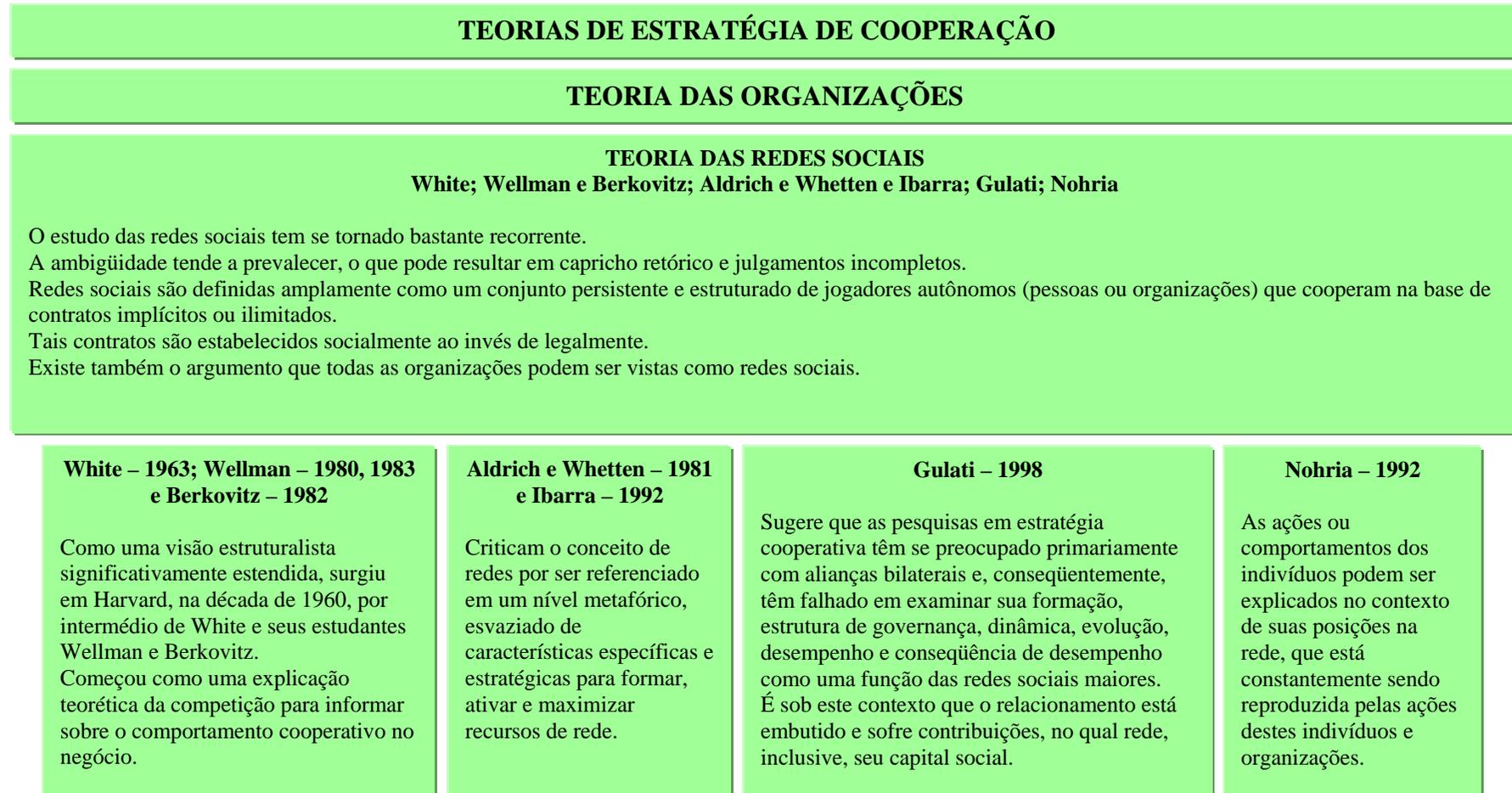
Fonte – Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

FIGURA 20 – Teorias de Estratégia de Cooperação: Aprendizagem Organizacional



Fonte – Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

FIGURA 21 – Teorias de Estratégia de Cooperação: Teoria das Redes Sociais



Fonte – Elaborado pela pesquisadora a partir dos autores citados neste trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mapa do conhecimento apresentado abre a possibilidade para um amplo entendimento da estrutura de domínio sobre as Teorias de Estratégia de Cooperação Interorganizacional, cuja origem apresenta uma compreensão interdisciplinar de suma importância para a absorção e reflexão acerca deste universo. Aliás, esta afirmação é válida para o conhecimento de modo amplo, pois as diversas formas de classificação não pretendem impor a construção de limites e barreiras, e sim organizar um único corpo de conhecimento existente, para a sua interação com os indivíduos.

A partir de necessidades sociais, o ato de classificar informações e conceitos sempre foi algo inerente ao ser humano, desde os povos primitivos, como os índios americanos, que elaboraram uma distinção análoga ao contraste que existe na sociedade atual entre “natureza” e “cultura”, através das categorias “cru” e “cozido” (LÉVI-STRAUSS, 2004).

Na Idade Moderna, os conceitos de currículo, biblioteca e enciclopédia, assim como outras formas que visavam à construção de categorias mais elaboradas para o conhecimento, acabaram gerando um grande paradoxo: de um lado a criação contínua de mecanismo para auxiliar a busca e apreensão do conhecimento, de modo a contribuir com o seu acesso, e, por outro, o perigo de sua segregação, estabelecido por fronteiras bem delineadas, como se não houvesse interação alguma entre os diversos recortes construídos ao longo da história.

Representar o conhecimento sobre as teorias de Estratégia de Cooperação Interorganizacional, através da construção de um mapa do conhecimento, visa romper com este paradoxo, ao propor uma revisão de seus antecedentes teóricos, inevitavelmente chegando ao universo interdisciplinar. O objeto de estudo tem sua origem nos diálogos entre as disciplinas de Economia e Administração, no entanto, não se limitam somente a estas áreas, certamente. A Matemática, a Sociologia, a Psicologia, entre outras, contribuíram de modo indireto também.

A construção deste esquema lógico de pensamento, além de possibilitar ao usuário um amplo entendimento sobre a área, facilita àquele que pretende aprofundar seu conhecimento numa determinada teoria ou determinado autor, pois é um instrumento que pode auxiliar na recuperação da informação.

É importante ressaltar que este mapa é um dentre muitos outros que poderiam ser construídos. Trata-se da visão de uma pesquisadora que se debruçou sobre livros e mais livros e construiu uma lógica a partir do conhecimento adquirido, sob os cuidados de seu orientador.

Questionamentos podem surgir. E é bom que surjam. O assunto é bastante abrangente e impossível de ser esgotado e, além disso, seu tempo de obsolescência é muito curto, ou seja, está em constante mutação. Resgatando a analogia com as cores, é impossível exaurir a possibilidade de combinação entre elas. Portanto, novas teorias sempre estão sendo elaboradas, bem como novas cores estão sendo criadas.

6.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Mapas do conhecimento representam uma eficiente ferramenta para auxiliar os profissionais que lidam com a informação, direta ou indiretamente. Esta técnica de organização do conhecimento proporciona ao pesquisador maneiras objetivas de expor informações importantes sobre um determinado assunto e para um determinado público. Orienta o usuário a seguir as conexões temáticas entre os vários conceitos que estão incluídos no domínio do conhecimento. Relações entre teorias e conceitos fundamentais são cruciais para o resgate de uma abordagem teórica e filosófica sobre o assunto, orientando e clareando os estudos do público interessado. Ajuda a organizar recursos bibliográficos e desenvolvimento de estrutura de tesouro.

Neste caso, espera-se que a utilização do mapa do conhecimento sobre Estratégia de Cooperação Interorganizacional seja feita por pesquisadores e profissionais da informação, direcionada tanto ao meio acadêmico quanto ao ambiente corporativo, havendo a possibilidade de interação entre ambas as instituições, através de parcerias, consultorias e treinamentos.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por se tratar de uma proposta um tanto audaciosa, reconhece a pesquisadora, lacunas relacionadas a teorias e autores podem aparecer. Aliás, já é de seu conhecimento que alguns recortes foram feitos, estabelecidos por seu orientador, pela limitação da bagagem de conhecimento que havia no início do projeto de mestrado. Talvez, hoje, após dois anos de amadurecimento, seja possível abraçar um universo mais amplo e profundo.

6.3 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Ao sugerir que tal modelo possa ser utilizado para organizar outro tipo de informação, não se pressupõe que se trate de uma pesquisa de cunho metodológico. Embora esta pesquisa não explore de forma direta este objetivo, ela poderia facilmente ter assumido este caráter: o de propor construção de métodos para a formulação de mapas do conhecimento. Neste caso, seria imprescindível um diálogo direto com a Semiótica.

Outra possibilidade de dar andamento a esta pesquisa é continuar acompanhando de perto o cenário de pesquisa sobre Estratégia de Cooperação e dar prosseguimento ao mapeamento, introduzindo novas informações ou acrescentando outras que passaram despercebidas, num primeiro momento.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ALVES, A. J. A. “Revisão da bibliografia” em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, n. 81, p. 53-60, mai. 1992.
- ALVES, C. C. A necessidade do entendimento da formação da teoria valor-trabalho para uma possível prática revolucionária. In: III CONFERÊNCIA INTERNACIONAL: LA OBRA DE CARLOS MARX Y LOS DESAFIOS DO SIGLO XXI, 2006, Habana: La obra de Carlos Marx y los desafíos del Siglo XXI, **Resumos**, 2006.
- ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*. Illinois: Irwin, 1971.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.
- BAIN, J. *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University, 1956.
- BAKOS, J. Y.; TREACY, M. *Information technology and corporate strategy: a research perspective*. **Mis Quarterly**, v. 10, p. 107-119, 1986.
- BARBOSA, M. L. A.; VARELA, A. V. Aplicação de teorias cognitivas no tratamento da informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v.3, n.2, p. 116-128, jul./dez. 2007.
- BARNEY, J. *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARRETO, A. A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 67-74, 2002.
Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/spp/v16n3/13563.pdf>.
- BARRETO, A. A. A informação, a nova economia e o desenvolvimento sustentado. **DataGramZero**, Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 9, n. 6, dez. 2008.
Disponível em:
http://www.datagramazero.org.br/dez08/F_I_com.htm.
- BARRETO, A. A. A questão da informação. **Revista São Paulo em Perspectiva**, Fundação Seade, São Paulo, v. 8, n. 4, 1994.
Disponível em: <http://www.e-iasi.org/cinfor/quest/quest.htm>.
- BEMFICA, J. C.; BORGES, M. E. N. Aprendizagem organizacional e informação, **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 233-240, set./dez. 1999.

BINDER, M. P. Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a partir do Caso Gol Transportes Aéreos. In: **XXVI ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 2002, Salvador. Anais do Enanpad: Salvador, 2002.

BURKE, P. **Uma história social do conhecimento**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CARVALHO, A. L. B. D.; LEÃO, I. Z. C. C. Uma introdução à história econômica. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 17, n. 3, dez. 2008.

Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01040618200800030000&lng=en&nrm=iso.

CARVALHO, L. F. **Análise da indústria de artigos esportivos com base na teoria de Porter**. Tese de Doutorado (Mestrado em Administração de Empresas) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTILHO JR, N. **Tecnologia de informação e colaboração interorganizacional**: um estudo no varejo de grande porte no setor de confecções. Tese de doutorado (Doutorado em Administração de Empresas) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

CASTILHO JR, N.; DINIZ, E. H. Implementação e uso de colaboração digital entre organizações. In: ALBERTIN, A., ALBERTIN, R. **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2005.

CHANDLER, A. *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 1962.

CHARTIER, R. Morte ou transfiguração do leitor? In: CHARTIER, R. **Os desafios da escrita**. São Paulo: Unesp, p. 101-123, 2002.

CHILD, J. *Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice*. In: FAULKNER, D. *Strategy: critical perspectives on business and management*. London: Routledge, 2002.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. *Cooperative strategy: managing alliances, networks and joint ventures*. New York: Oxford University, 2005.

COASE, R. *The nature of the firm*. *Economica*, New Series, London, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

COOPER, H. M. *Integrating research: a guide for literature reviews*. California: Sage Publications, 1989.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAC, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DIMAGGIO, P. J., POWELL, W.W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. In: FAULKNER, D. **Strategy: critical perspectives on business and management**. London: Routledge, 2002.

DYER, J. H.; SINGH, H. *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 23, p. 660-79, 1998.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2005.

EISENHARDT, K. *Agency Theory: an assessment and review*. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 57-74, 1989.

FAULKNER, D.; DE ROND, M. *Perspectives on cooperative strategy*. In: **Cooperative strategy**. New York: Oxford University Press, p. 3-39, 2000.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1981.

FERNANDES, A. S. **A evolução dos conceitos de racionalidade na teoria econômica**. Dissertação de mestrado (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FOSS, N. J. *Research in strategy, economics, and Michael Porter*. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 1, p. 1-24, 1996.

FOSS, N. J. *Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions*. In: FOSS, N. J. **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. New York: Oxford University Press, p. 3-18, 1997.

FREIRE, I. M. Barreiras na comunicação da informação. STAREC, C. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Saraiva, p. 33-46, 2006.

GARÓFALO, G. L. **Considerações sobre microeconomia**. In: PINHO, D. B.; VASCONCELLOS, M. A. S. (Org.) **Manual de Economia**: Saraiva, p. 101-109, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, C. M.; JAQUES, A. E.; ODA, J. Y. Mapa conceitual: abordagem da aprendizagem significativa. **EDUCERE**, Umuarama, v. 7, n. 1, p. 63-76, jan./jun. 2007.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 6, n. 1, jan./jun. 2007.

GULATI, R. *Alliances and networks*. *Academy of Management Journal*, v. 19, p. 293-317, 1998.

HAMEL, G. A era da revolução. *HSM Management*, v. 24, p. 117-124, jan./fev. 2001.

HAMEL, G. *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 12, p. 83-103, 1991.

HARRISON, J. **Administração Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HICKSON, D.; PUGH, D. S. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

HJORLAND, B.; CAPURRO, R. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, jan./abr. 2007.

HOBSBAWM, E. **Era das revoluções (1789-1848)**. São Paulo: Paz e Terra, 1994.

HOBSBAWM, E. **Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

HUNT, E. K.; SHERMAN, H. J. **A História do pensamento econômico**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

LAVILLE, C.; DIONNE, F. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LE COADIC, Y. **A ciência da informação**. Brasília: Brique de Lemos, 1996.

LÉLIS, M. T. C. A epistemologia popperiana e sua aplicabilidade na teoria neoclássica. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.1, n. 2, p. 100-122, jul./dez. 2005.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **O cru e o cozido**. São Paulo: Cosac & Naify, 2004.

MADHOK, A. *Transaction costs, firm resources and interfirm collaboration*. In: *Conference 1998 on Competence, Governance and Entrepreneurship, 1998, Utah, University of Utah*, 1998.

Disponível em:

http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:IUBQP53E9q8J:citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download%3Fdoi%3D10.1.1.112.6777%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf+Anoop+Madhok&hl=ptBR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESiCLv5OsKQvduPjppUevQ_qFyCDia_T8HM_Hia_KZFB_o_otwltk8ccsbYuAbGGdKD3rqNfOpYN3Y87Hvc6Zljyd0JZGTYb0K1Z86GMhDC5jIW0sdumwIXTqnsZ36gxIh1X&sig=AHIEtbQtsCwPsftSVwtB_L5BRA_ygSzK2w

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, jan./abr. 2001.

Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010019652001000100009&script=sci_arttext&tlng=pt.

MARTELETO, R. M.; NASCIMENTO, D. M. A “Informação Construída” nos meandros dos conceitos da Teoria Social de Pierre Bordieu. **DataGramZero** - Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 5, n. 5, Out. 2004.

Disponível em: http://dgz.org.br/out04/Art_05.htm.

McGEE, J.; PRUSAC, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. São Paulo: Campus, 1998.

MILLAR, V. E.; PORTER, M. **Como a informação proporciona vantagem competitiva**.

In: *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, p. 83-106, 1999.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, A. A Ciência da Informação e a Teoria do Conhecimento Objetivo: um relacionamento necessário. In: Simeão, E. (Org.) **Ciência da Informação: metodologia de uma área em expansão**. Brasília: Thesaurus, 2003.

MUSSO, P. A filosofia da rede. In: PARENTE, A. (Org.) **Tramas da rede**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

NEVES, D. A. B. Meta-aprendizagem e Ciência da Informação: uma reflexão sobre o ato de aprender a aprender. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.3, p.116-128, set./dez. 2007.

OLIVEIRA, P. S. Caminhos de construção da pesquisa em Ciências Humanas. In: _____ (Org.) **Metodologia das Ciências Humanas**. São Paulo: UNESP/Hucitec, p. 17-28, 1998.

PAULA, J. A. Afinidades eletivas e pensamento econômico (1870-1914). **Kriterion**, Belo Horizonte, v. 46, n.111, jan./jun. 2005.

Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100512X2005000100006&lng=en&nrm=iso.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell, 1959.

PFEFFER, J. *Size and composition of corporate boards of directors: the organization and its environment*. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 218-228, 1972a.

PFEFFER, J. *Merger as a response to organizational interdependence*. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 382-394, 1972b.

PFEFFER, J.; LEBLEBICI, H. *The effect of competition on some dimensions of organizational structure*. **Social Forces**, v. 52, p. 268-279, 1973.

RUBINFELD, D.; PINDICK, R. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PINHO, C. M. **Metodologia da ciência econômica**. In: PINHO, D. B.; VASCONCELLOS, M. A. S. (Org.) Manual de Economia: Saraiva, p. 555-565, 1999.

POMBO, O. Da classificação dos seres à classificação dos saberes. **Revista da Biblioteca Nacional de Lisboa**, Lisboa, n. 2, p. 19-33, 1998.

PONDÉ, J. L. **Coordenação e aprendizado**: elementos para uma análise das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia da UNICAMP, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1993.

PORTER, M. **Introdução**. In: PORTER, M. (Org.) **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, p. 7-23, 1999.

PORTER, M. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: PORTER, M. (Org.) **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

PORTER, M. **O que é estratégia?** In: PORTER, M. (Org.) **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, p. 46-82, 1999b.

PORTER, M. **Introdução**. In: PORTER, M. (Org.) **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 15-30, 2004.

PORTER, M. **Estratégia e Internet**. In: **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PORTER, M., FULLER, M. B. *Coalitions and global strategy*. In: PORTER, M. *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. **Um modelo para a análise da terceirização da tecnologia de informação**. In: V SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, 2001, São Paulo. Anais... , jun.2001.

Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/Mqi/Um%20modelo%20pra%20an%20E1lise%20da%20Terceiriza%20E7ao.pdf>.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p. 293-316, 1998.

RASCÃO, J. P. **Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação**: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006.

RIBEIRO, L. B. **Narrativas informacionais**: cinema e informação como invenções modernas. Tese de Doutorado (Doutorado em Ciência da Informação) – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

RIZZIERI, J. A. B. **Introdução à Economia**. In: PINHO, D. B.; VASCONCELLOS, M. A. S. (Org.) Manual de Economia: Saraiva, p. 3-24, 1999.

ROSSETTO, A. M.; ROSSETTO, C. R. Teoria institucional e dependência de recursos da adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.

Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S167656482005000100010&script=sci_arttext&tlng=pt.

RUMELT, R. P.; SHENDEL, D.; TEECE, D. J. Strategic management and economics. *Strategic Management and Economics*. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 5-29, 1991.

SAMUELSON, P. A. Fundamentos da análise econômica. São Paulo: Abril Cultura, 1983.

SANDRONI, P. (Org.) **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: *Best Seller*, 1999.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: *Jossey-Bass*, 2004.

SCHLESINGER, C. C. B. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle**. Cambridge: *Harvard University Press*, 1934.

SELZNICK, P. **Leadership and administration**. New York: *Harper & Row*, 1957.

SENGE, P. *et al.* **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**. New York: *Doubleday Currency*, 1990.

TALLMAN, S. B.; SHENKAR, O. *Internacional cooperative venture strategies: outward investment and small firms from NICs*. **Management Internacional Review**, v. 2, v. 2, p. 75-91, 1994.

TAVARES, R. Construindo mapas conceituais. **Ciência e Cognição**, Rio de Janeiro, v. 12, p. 72-85, 2007.

Disponível em: <http://www.cienciasecognicao.org>.

TAYLOR, F. **Scientific management**. New York: *Harper & Row*, 1947.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

VASCONCELOS, F. Relatório de pesquisa. **EAESP/FGV/NPP** – Núcleo de pesquisas e publicações, São Paulo, n. 48, 2001.

VASCONCELOS, F.; BRITO, L. O futuro da estratégia. **RAE Executivo**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 45-48, mai./jul. 2004.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, Á. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** São Paulo: Martin Claret, 2007.

WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm.* **Strategy Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WERSIG, G. **Information Consciousness and Information Propaganda.** In: FID/ET – *Technical Meeting, Madrid, 1976.* Anais... Madrid: FID/ET, 1976.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.** New York: The Free Press, 1985.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Thomson Learning, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto alegre: Bookman, 2001.

ZINS, C. Conceptions of Information Science. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 58, n. 3, p. 335-350, 2007a.

ZINS, C. *Knowledge map of information science.* **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 58, n. 4, p.526-535, 2007b.

