

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O IMPACTO DA FORMAÇÃO DE *JOINT VENTURES* INTERNACIONAIS
NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS EMPRESAS NACIONAIS
ENVOLVIDAS: ESTUDO COMPARATIVO DOS CASOS UNIBANCO E
INEPAR**

AUTOR: MARCELO ANTONIO LISBOA CORDEIRO

**AGOSTO
2001**

MARCELO ANTONIO LISBOA CORDEIRO

**O IMPACTO DA FORMAÇÃO DE *JOINT VENTURES* INTERNACIONAIS
NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS EMPRESAS NACIONAIS
ENVOLVIDAS: ESTUDO COMPARATIVO DOS CASOS UNIBANCO E
INEPAR**

Dissertação apresentada
como requisito parcial para
a obtenção do grau de
Mestre. Curso de Mestrado
em Administração, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do
Paraná.

Prof. Orientador: Belmiro
Valverde Jobim Castor

**AGOSTO
2001**

AGRADECIMENTOS

É com estima e sinceridade que agradeço:

Ao meu pai, Antonio, à minha mãe, Maria, à minha irmã, Kitty e ao meu irmão, Bruno, por me mostrarem a importância e a beleza do amor.

Ao prof. Clóvis Machado-da-Silva, pela oportunidade concedida e por me mostrar a importância e a beleza da ciência.

Ao prof. Belmiro Valverde, por tudo que me ensinou e por me mostrar a importância e a beleza da ética.

Ao prof. Renato Marchetti, por seu apoio e por me mostrar a importância e a beleza da precisão.

Ao prof. José Henrique de Faria, por tudo que me ensinou e por me mostrar a importância e a beleza da crítica.

À Cristiane Sonda, por tudo o que passamos e por me mostrar a importância e a beleza do afeto.

À Érica, à família Sérgio, Regina, Eduardo e Mariana, a todos meus colegas do mestrado, Andréia, Áurio, Claudine, Solange, Maura, João Gustavo, João Castilho, Adélio, Ivan, Daniel, Nilson, Rony, Rogério, Leonardo, Isaak, Sandra, Adriana, Paulo, Ricardo, Carolina, Cleverson e Aldinar, e a todos os meus colegas de Brasília, Paulo, Fernando, Cleber, Estéfano, Ítalo e Leonardo, por tudo o que passamos juntos e por me mostrarem a importância e a beleza da amizade.

Aos dirigentes do Unibanco, Valéria Luchesi, César Saad e Ney Dias, e aos dirigentes da Inepar, Guillermo Morando, David Esbeárd e Fernando Buckman pela oportunidade concedida e por me mostrarem a importância e a beleza da prática.

Por fim, agradeço à natureza, por tudo o que me ensina e por não cansar de me mostrar a importância e a beleza de si mesma.

SUMÁRIO

	LISTA DE QUADROS E FIGURAS	vi
	RESUMO	vii
	ABSTRACT	viii
1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Formulação do Problema de Pesquisa	12
1.2	Objetivos de Pesquisa	12
1.3	Justificativa Teórica e Prática	13
2	BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	15
2.1	Estratégia	15
2.2	Administração Estratégica	17
2.3	Estratégia de Marketing	21
2.3.1	Estabelecimento de Espaços de Produto e Mercado	24
2.3.1.1	Composto de Marketing	25
a	Produto	25
b	Praça	29
c	Promoção	32
d	Preço	34
2.3.1.2	Mercado-alvo	37
2.3.1.3	Posicionamento	39
2.3.2	Vantagem Competitiva Sustentável e Comprometimento de Recursos	41
2.3.2.1	O Sistema de Atividades	42
2.3.2.2	A Visão Baseada nos Recursos	49
2.3.2.3	Uma Visão Unificadora	55
2.4	Aliança Organizacional	61
2.4.1	Definição e Tipos de Alianças Organizacionais	61
2.4.2	Teoria dos Custos de Transação	64
2.4.3	Complementaridade de Recursos	66
2.4.4	Sucesso e Fracasso de Alianças Organizacionais	68
2.5	<i>Joint Ventures</i>	72
3	METODOLOGIA	79

3.1	Especificação do Problema	79
3.1.1	Perguntas de Pesquisa	79
3.1.2	Definição das Categorias Analíticas	80
3.2	Delimitação e Design da Pesquisa	85
3.2.1	Delineamento de Pesquisa	85
3.2.2	População e Amostragem	91
3.2.3	Coleta e Tratamento dos Dados	91
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	94
4.1	O Caso Unibanco	94
4.1.1	Histórico e Caracterização da Empresa	94
4.1.2	O Impacto da Formação da <i>Joint Venture</i> Unibanco AIG Seguros e Previdência	98
4.2	O Caso Inepar Indústria e Construções	120
4.2.1	Histórico e Caracterização da Empresa	120
4.2.2	O Impacto da Formação da GE Hydro Inepar	128
4.2.3	O Impacto da Formação da Siemens Metering	136
4.2.4	O Impacto da Formação da Artech Inepar	143
4.2.5	O Impacto da Formação da Lucent Inepar Sistemas de Força	150
4.2.6	O Impacto da Formação da Mastec Inepar	159
4.2.7	O Impacto da Formação do Conjunto das <i>Joint Ventures</i>	165
5	CONCLUSÃO	170
6	ANEXOS	184
6.1	Roteiro de Entrevista	184
6.2	Organogramas da Unibanco AIG Seguros e Previdência	188
6.3	Organogramas da Inepar Indústria e Construções	194
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	200

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Figura 1	Modelo da vantagem competitiva sustentável	48
Figura 2	Modelo da vantagem competitiva sustentável	79
Figura 3	Modelo explicativo das <i>joint ventures</i>	80
Figura 4	Organograma simplificado do Unibanco	88
Figura 5	Organograma simplificado do Pilar Seguros	89
Figura 6	Modelo da Unibanco AIG Seguros e Previdência	96
Figura 7	Organograma simplificado da Inepar	114
Figura 8	Organograma simplificado da Inepar Indústrias e Construções	116
Figura 9	Modelo explicativo da GE Hydro Inepar	122
Figura 10	Modelo explicativo da Siemens Metering	131
Figura 11	Modelo explicativo da Arteche Inepar	137
Figura 12	Modelo explicativo da Lucent Inepar	144
Figura 13	Modelo explicativo da Mastec Inepar	152
Figura 14	Modelo explicativo do conjunto das <i>joint ventures</i> da Inepar	159
Figura 15	Modelo explicativo das <i>joint ventures</i>	165
Quadro I	Matriz de produto e mercado	17
Quadro II	Estratégias genéricas	39
Quadro III	Estrutura da indústria	40
Quadro IV	Tipo de empresas e tolerância às <i>joint ventures</i>	67
Quadro V	Matriz de produto e mercado da Unibanco AIG	108
Quadro VI	Matriz de produto e mercado da GE Hydro Inepar	126
Quadro VII	Matriz de produto e mercado da Siemens Metering	133
Quadro VIII	Matriz de produto e mercado da Arteche Inepar	140
Quadro IX	Matriz de produto e mercado da Lucent Inepar	149
Quadro X	Matriz de produto e mercado da Mastec Inepar	156
Quadro XI	Matriz de produto e mercado das <i>joint ventures</i> da Inepar	160

RESUMO

Pesquisadores da área de Administração Estratégica têm mostrado interesse em entender o fenômeno das alianças organizacionais. Esta pesquisa procurou contribuir para este esforço, em uma tentativa de descrição do impacto que a formação de um tipo particular de aliança, a *joint venture*, pode causar nas atividades executadas pelas empresas para obter trocas satisfatórias, suas estratégias de marketing.

A base teórica que guiou a pesquisa foram os fundamentos da Administração Estratégica, do Marketing e da Aliança Organizacional, onde neste último assunto se procurou um aprofundamento mais específico no fenômeno *joint venture*. O encontro com o fenômeno *joint venture* se deu através do método de estudo comparativo de casos, onde os casos Unibanco e Inepar foram analisados e comparados. Uma análise de conteúdo aplicada sobre documentos empresariais e resultados de entrevistas semi-estruturadas permitiu o acesso aos dados, os quais foram coletados e tratados de forma descritivo-qualitativa.

Os resultados da pesquisa mostraram um forte impacto da formação de *joint ventures* internacionais nas estratégias de marketing das empresas nacionais envolvidas, visto que o surgimento deste tipo de aliança alterou os espaços de produto e mercado e as fontes de vantagem competitiva sustentável das empresas analisadas. Em resumo, a formação de *joint ventures* foi percebida pelo estudo como sendo uma eficaz e eficiente manobra gerencial.

O trabalho se finaliza por meio de elaboração de hipóteses científicas, onde foram geradas oito hipóteses que tratam da formação da *joint venture*, seus motivos, impactos e problemas.

ABSTRACT

Researchers working on strategy have shown interest to understand the phenomenon of organizational alliances. This research is a contribution in the direction of such effort, an attempt to describe the impact that the information of a special kind of alliance – the joint venture - can cause over the activities taken by companies to get satisfactory trades, their marketing strategies.

The theoretical base that guided the research were the fundamentals of business strategy, marketing and organizational alliances. The last one in special got more attention in a deeper presentation of the joint venture phenomenon. The method used was the comparative case study where both cases – Unibanco and Inepar, two brazilian companies – were analyzed and compared. A content analysis applied over enterprise documents and over the results of semi-structured interviews allowed the access to data which were collected and treated in a descriptive and qualitative way.

The research's results shown a strong impact of the international joint ventures formation over the marketing strategies of the national companies involved. The appearance of this kind of alliance changed the spaces of products and markets and the fonts of sustainable competitive advantage of those companies. Concluding, the joint ventures formation was perceived by the study as an effective and efficient managerial maneuver.

The work ends presenting eight scientific hypothesis which treat about joint ventures formation, its motives, impacts and problems.

1 INTRODUÇÃO

É possível captar um forte sentimento no atual mundo dos negócios. Podendo ser percebido tanto na teoria quanto na prática gerencial, este sentimento gira em torno da noção que, a cada dia que passa, fica mais difícil para uma organização obter vantagens competitivas de forma isolada, sozinha. A tradição da concorrência predatória, da disputa “cabeça a cabeça”, que enfatiza que uma empresa deve se armar contra todos a sua volta, procurando obter apenas para si o máximo dos recursos de seu ambiente, não funciona hoje como funcionava ontem. Atualmente, uma ênfase na disputa franca pode levar “à exaustão financeira, ao esgotamento intelectual e a uma vulnerabilidade para a próxima onda de competição e inovação” (Bleeke e Ernst, 1991, p.362).

Alguns elementos do comércio em geral e, particularmente, do internacional, são tão custosos, genéricos ou impenetráveis, que negociar com parceiros que já os possuem se mostra mais sensato do que destinar recursos para empreendê-los. Estratégias solitárias podem se mostrar caras, demoradas ou ainda impossíveis (Bleeke e Ernst, 1991).

Portanto, o acirramento da concorrência no mundo dos negócios está proporcionando a formação de grupos aliados de organizações, de forma similar às situações de guerra. Este fato pode ser percebido, por exemplo, quando se constata o forte desempenho das atividades de franquia em todo o mundo, o sucesso dos *Keiretsu* (conglomerados japoneses de firmas fornecedoras associadas à uma ou mais firmas consumidoras) ou ainda o crescimento do número de alianças internacionais envolvendo empresas americanas (Lunch, 1994; Barney e Hesterly, 1997).

Sem dúvida, o correto gerenciamento de alianças organizacionais pode levar a uma vantagem competitiva (Vernon-Wortzel e Wortzel, 1997). Em outras palavras, as empresas podem criar maiores valores para os seus consumidores dividindo ou comercializando controle, capital, custos, tecnologia, informações e acesso à mercados com competidores, fornecedores ou outras espécies de firmas (Bleeke e Ernst, 1991).

Na verdade, o estudo do fenômeno das alianças entre empresas ganha ainda mais importância quando se analisa a sua relação com a teoria do capital. Pelo fato do processo produtivo se modificar, as alianças parecem ser uma forma de renovação do capital, também denominada de inovação nos recursos. Esta renovação do capital parece

ser condição para a manutenção de uma firma em mercados competitivos. De acordo com Karl Marx, economista que escreveu sua grande obra “O capital” no século XIX, o capitalista se vê obrigado a revolucionar constantemente as condições técnico-materiais e sociais do processo de trabalho, para reduzir o tempo de trabalho requerido na produção de determinado volume de mercadoria, permitindo assim barateamento das mercadorias e excedentes maiores. O capitalista deve fazer, pois os concorrentes farão (Texeira, 1995).

Hoje, mais de um século depois, autores da área da administração defendem que a lógica da competição capitalista é a inovação (Hunt e Morgan, 1995). Obviamente, esta forma de lidar com o capital deve ser trazida para o contexto atual, onde a ênfase é não apenas nos capitais financeiro e físico, mas também nos capitais humano e organizacional.

Ora, não é difícil perceber que, a formação de uma aliança não apenas constitui uma inovação de capital (ou recurso) organizacional, como pode vir a alterar a natureza das outras formas de capital.

Outros autores, como Lunch (1994), defendem que as alianças se constituem uma forma de expansão do capital. Interessantemente, as alianças organizacionais apresentam uma diferença significativa em relação às convencionais formas de expansão do capital. Enquanto o crescimento interno e as fusões e aquisições inevitavelmente representam um aumento no tamanho de uma empresa, isto não necessariamente ocorre com as alianças. Kato (1999) coloca que uma empresa se torna maior quando são adicionadas transações naquilo que é organizado por um mesmo empreendedor e, nas alianças, isto não necessariamente ocorre. O total de transações de uma firma que ingressa em uma aliança pode aumentar, ficar relativamente estável ou mesmo diminuir.

Neste sentido, quaisquer tipos de alianças, como os simples contratos a longo prazo com fornecedores ou as complexas *joint ventures*, podem ser vistos como “um meio de alargar o escopo sem ampliar a empresa, contratando uma empresa independente para desempenhar atividades de valor, ou unindo-se a uma empresa independente no sentido de compartilhar atividades” (Porter, 1989, p.52).

Talvez este distanciamento entre o aumento do tamanho da empresa e a expansão do capital seja o principal motivo que leva alguns autores, como Wright, Kroll e Parnell (2000), a destacar que as alianças possuem como grande vantagem o fato de

proporcionarem pouco aumento nos custos burocráticos e de coordenação, ao contrário do que comumente ocorre no crescimento interno e nas fusões e aquisições. O crescimento interno também pode acarretar perda de foco, traduzida em falhas do administrador na alocação dos recursos (Kato, 1999). Em alguns casos, as fusões e aquisições são acusadas de serem ocasionadoras de dívidas, por exigirem excesso de alavancagem financeira (Lunch, 1994).

Obviamente, uma aliança somente pode ser vista como bem sucedida quando as empresas envolvidas conseguem com isto manter ou melhorar seus desempenhos. No entanto, parece ser tarefa difícil verificar a eficácia de alianças através da avaliação direta do desempenho. Estudos na área de desempenho organizacional não têm mostrado consenso quanto às suas melhores formas de medição, sendo a sua observação ainda complicada pelo fato de geralmente envolver o tratamento de informações confidenciais (Perin e Sampaio, 1999).

Por outro lado, certas pesquisas em administração têm investigado uma grande variedade de fatores para explicar as diferenças de performance (Perin e Sampaio, 1999). Estratégia empresarial, orientação para o mercado e capacidade de marketing são apontados como três dos mais importantes fatores que influenciam o desempenho empresarial (Day, 1994).

Na realidade, fatores explicativos como estes são constantemente procurados pela área de estudos que busca identificar o porquê de certas firmas possuírem melhor desempenho que outras: a Administração Estratégica. Logicamente, dentro desta área, como em qualquer campo científico, existem divergências entre determinadas correntes. No entanto, parece ser consenso que o melhor desempenho se origina de uma vantagem em relação aos concorrentes, denominada vantagem competitiva. É consenso também que a vantagem competitiva apenas pode vir de três maneiras: através da oferta de produtos ou serviços de custos mais baixos, através da oferta de produtos ou serviços diferenciados (ou melhores) ou, se possível, através de uma combinação destas duas últimas ofertas.

Desta forma, assim como em qualquer outra manobra gerencial que visa o desempenho, o que está em jogo na concretização de alianças é a tentativa de obtenção de vantagens nas relações de troca. Uma aliança, para ser efetiva, deve ser traduzida em

melhores resultados na oferta de produtos e serviços, ou, em outras palavras, deve causar ou manter algum tipo de impacto na percepção de consumidores.

Tendo em vista o que foi explanado, segue o problema de pesquisa

1.1 Formulação do problema de pesquisa

Qual foi o impacto da formação de *joint ventures* internacionais nas estratégias de marketing das empresas nacionais envolvidas, a Unibanco e a Inepar?

1.2 Objetivos de pesquisa

Objetivo geral:

Verificar o impacto da formação de *joint ventures* internacionais nas estratégias de marketing das empresas nacionais envolvidas, a Unibanco e a Inepar.

Objetivos específicos:

- Verificar como foram feitas as *joint ventures* que envolveram as empresas Unibanco e Inepar Indústria e Construções.
- Verificar os motivos que levaram à formação destas *joint ventures*.
- Verificar quais foram as áreas destas empresas nacionais atingidas por estas *joint ventures*.
- Verificar o impacto que a formação das *joint ventures* causou nos comprometimentos de recursos feitos pelas empresas Unibanco e Inepar Indústria e Construções.
- Verificar o impacto que a formação das *joint ventures* causou nos sistemas de atividades das empresas Unibanco e Inepar Indústria e Construções.
- Verificar o impacto que a formação das *joint ventures* causou na matriz de produto e mercado das empresas Unibanco e Inepar Indústria e Construções.

- Verificar o impacto que a formação das *joint ventures* causou nas políticas de produto, preço, distribuição, promoção e segmentação das empresas Unibanco e Inepar Indústria e Construções.
- Verificar o impacto que a formação das *joint ventures* causou nos posicionamentos das empresas Unibanco e Inepar Indústria e Construções.
- Comparar o caso Unibanco com o caso Inepar.

1.3 Justificativa teórica e prática

O tema aliança organizacional tem recebido grande atenção na área gerencial e acadêmica da Administração. Esta importância pode ser explicada em parte pela globalização, que está levando a divisão do trabalho a transcender fronteiras (Yoshino e Rangan, 1996).

A globalização traz consigo a interdependência dos mercados, fazendo com que a atuação em um determinado negócio ou mercado tenha que se apoiar na presença em outros. Com a oferta, a demanda e a concorrência globalizadas, as firmas buscam a globalização também de suas estratégias, através da realização de amplas escalas e de maneiras criativas de se espalhar pelo globo atividades produtivas e de comercialização.

A grandeza desta nova divisão do trabalho parece estar direcionando as empresas a se apoiarem em parceiros, fazendo com que a formação de alianças se destaque como arma gerencial.

No entanto, de forma alguma aliança é sinônimo de sucesso. Algumas pesquisas têm mostrado que freqüentemente as alianças são breves ou instáveis (Patterson, 1996). Assim, pesquisas que busquem uma melhor compreensão do fenômeno, que abordem suas vantagens, limitações ou conseqüências, parecem apropriadas ao momento.

No Brasil, o estudo e o uso efetivo de alianças pode ser útil para o desenvolvimento das empresas, o que geraria aumento no produto interno e, conseqüentemente, na qualidade de vida do povo.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho contribui com o aumento de pesquisas empíricas na área, sendo basicamente mais um estudo que busca a compreensão dos impactos que a utilização de uma forma de gestão ou recurso, aqui representado pela *joint venture*, pode ocasionar na oferta e na demanda de organizações.

Talvez um dos fatores que mais contribua para a relevância da pesquisa junto ao meio acadêmico seja sua natureza multidisciplinar. As diversas maneiras de se desenvolver estratégias de marketing que levem a firma a obter vantagens competitivas têm sido amplamente exploradas pela literatura desta disciplina. Esta pesquisa tentará justamente explorar uma relação entre esta área, o Marketing, e uma outra, a Administração Estratégica. O objetivo é reforçar a idéia de sinergia, tão óbvia, mas nem por isto tão praticada.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Estratégia

De acordo com Quinn (1991, p. 5), a estratégia “é o padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e seqüência de ações da organização num todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização em uma única e viável postura, baseada nas suas próprias competências e defeitos, na antecipação de mudanças do ambiente e em possíveis movimentos dos oponentes”.

Motta (1994, p. 82) a define como “o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente”.

A estratégia pode também ser vista como “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (Henderson, 1998, p. 5). Este último conceito parece importante pelo fato de exigir a explicação do que vem a ser vantagem competitiva. A vantagem competitiva é colocada por Ghemawat (1998) como uma competência singular que distingue uma empresa das demais, sendo defendida por Montgomery (1998) como algo que provém ou de custos mais baixos ou do ato de destacar a empresa aos olhos dos clientes, se obtendo desta última forma preços mais elevados.

Andrews (1991) coloca que a estratégia corporativa é um processo organizacional, que de certa maneira não pode ser separado da estrutura, comportamento e cultura da organização. Este autor define a estratégia corporativa como:

“o padrão de decisões em uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos, ou gols, produz os principais planos e políticas para alcançar estes gols, e define a extensão dos negócios que a companhia persegue, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que ela pretende proporcionar aos seus acionistas, empregados, clientes e comunidades” (Andrews, 1991, p.47).

Além de definir estratégia corporativa como um processo, Andrews afirma que deste processo é possível se abstrair dois aspectos fundamentais: a formulação e a implementação. A formulação da estratégia possui como principais atividades a identificação das oportunidades e ameaças do ambiente e dos pontos fortes e fracos da companhia. Assim, o papel do estrategista seria equilibrar o que a empresa deve fazer em

relação às oportunidades ambientais e o que a empresa pode fazer, considerando suas habilidades e forças. A implementação, por sua vez, permite que uma saudável estratégia formulada se torne efetiva ou não. A implementação se constitui de uma série de atividades administrativas, onde a estrutura, as relações, os processos, os comportamentos e as lideranças da organização são alinhados com o que foi decidido.

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) abordam o conceito de estratégia de uma forma ainda mais completa. Eles defendem que esta palavra pode receber uma série de definições, sendo que cinco em particular são extremamente úteis em sua compreensão.

Assim, estratégia pode ser vista como plano, padrão, perspectiva, posição e truque.

Como **plano**, a estratégia se configura como um caminho, uma direção a ser seguida. Vista como **padrão**, a estratégia aparece como uma consistência de comportamento ao longo do tempo, aquilo que realmente vem acontecendo. Ao significar **perspectiva**, esta palavra transmite a idéia de modo, maneira que uma organização faz as coisas, ou seja, forma que os estrategistas pensam e enxergam a empresa. Esta mesma palavra, vista como **posição**, significa a localização de determinados produtos em determinados mercados, o ponto onde o produto encontra o cliente. E por fim, estratégia pode representar um **truque**, visto que uma organização pode realizar uma manobra específica apenas para iludir o oponente como, por exemplo, anunciar, mas não realizar, a construção de uma nova fábrica.

Interessante observar que todas estas definições são não apenas válidas, mas também úteis. É possível, por exemplo, abordar a estratégia simultaneamente como plano e como padrão. Ora, uma empresa, ao mesmo tempo que deve formular planos, deve também aprender com o tempo, deixando que padrões de comportamento emergjam com a experiência. Na realidade, a estratégia quase nunca é puramente deliberada, concretizando perfeitamente o que foi planejado, pois parte dela se torna irrealizada. Da mesma forma, poucas estratégias são totalmente emergentes, ou seja, padrões que emergiram e que não eram esperados. “Uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 18).

2.2 Administração Estratégica

Em meados da década de 50, empresas americanas começaram a perceber que as técnicas administrativas disponíveis, como o planejamento a longo prazo, o planejamento de longo alcance e o uso do controle financeiro, pareciam inadequadas ao tratamento de sintomas perturbadores (Ansoff, Declerck e Hayes, 1985). Nesta época, o fato da demanda de muitas empresas estar diminuindo diante do lançamento de produtos substitutos, do aparecimento de competidores ou de outros fatores, fez com que a natureza inventiva da administração, através de tentativas, erros e trocas de experiências, chegasse a um método, que seria conhecido como planejamento estratégico.

O planejamento estratégico tem como pressuposto que definir a atitude ou a posição estratégica da empresa é um processo racional, que envolve a identificação dos objetivos da empresa, do seu ambiente e das suas capacidades internas e a definição de impulsos que levam a uma melhor situação.

No entanto, o planejamento estratégico visto de forma isolada se torna falho, pois as estratégias formuladas podem se deparar com barreiras na fase de implementação (Fischmann e Zilber, 1999). O próprio controle exige mecanismos que permitam à alta administração tomar decisões que ajustem as discrepâncias entre o pretendido e o realizado, em um tempo hábil que possibilite aproveitar oportunidades ambientais e evitar perdas.

Para Ansoff, Declerck e Hayes (1985), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que encontra falhas principalmente devido à “resistência ao planejamento”. Esta resistência surge porque, no fundo, o planejamento estratégico é pouco, diante da necessidade que o faz surgir, a necessidade de se alterar o comportamento empresarial, de um comportamento competitivo, onde o objetivo é a eficiência, a manutenção do lucro, para um comportamento mais empreendedor, onde os laços com o meio, os produtos e mercados, são constantemente trocados. Esta necessidade de migração do comportamento competitivo para o empreendedor se faz sentir a partir da metade do século XX, sendo impulsionada pelo desenvolvimento tecnológico e pela descrença da sociedade em geral de que a livre atuação, evocada pela teoria da “mão invisível”, de Adam Smith, poderia trazer benefícios a toda a sociedade. Esta descrença ou insatisfação geral levou a um maior questionamento da firma, que não pode mais se dar ao luxo de

continuar em um modelo puramente competitivo, que não releve os anseios de governos, trabalhadores e consumidores.

Assim, ainda estes últimos autores destacam que o planejamento estratégico é falho por sua abordagem restrita, que procura posicionar a empresa, modificar os laços com o ambiente, sem no entanto prepará-la internamente para o comportamento empreendedor. A passagem para o comportamento empreendedor, ou para uma mistura deste com o competitivo, exige objetivos, sistema de valores, processos, mentalidade e estruturas diferenciados, que não podem ser originados apenas por um conjunto de planos e posições, o resultado do planejamento estratégico. É necessária uma abordagem holística, onde a capacidade interna da empresa seja modificada para lidar com a idéia de planejamento. Esta abordagem holística se denomina administração estratégica.

Ansoff, Declerck e Hayes (1985) colocam que a administração estratégica não apenas administra as operações do modelo competitivo e o empreendedorismo do modelo empreendedor, como integra os dois modelos, em uma busca simultânea de eficácia e eficiência. Ansoff (1991) diferencia a administração estratégica do planejamento estratégico, ao acentuar que o último se refere à escolha de coisas a fazer, enquanto a administração estratégica diz respeito a escolha de coisas a fazer e das pessoas que a farão.

O mesmo autor fornece um quadro referencial para estabelecer os parâmetros alternativos:

- planejamento estratégico busca decisões ótimas, enquanto a administração estratégica se preocupa com a produção de resultados estratégicos;
- planejamento estratégico é um processo analítico, enquanto a administração estratégica é um processo de ação organizacional;
- planejamento estratégico focaliza variáveis empresariais (econômicas e tecnológicas), enquanto a administração estratégica amplia o foco para variáveis múltiplas (psicológicas, sociológicas e políticas);

Ainda de acordo com Ansoff (1991), a administração estratégica é responsável pela formulação estratégica, concepção do potencial da empresa e gestão do processo de implantação de estratégias e potencialidades.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao se revisar o grande volume de literatura da área de administração estratégica é possível identificar dez pontos de vista

distintos, que de alguma maneira se refletem na prática gerencial. Isto os levaram a apresentar a administração estratégica em dez grandes escolas: design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural, ambiental e de configuração.

Na escola do **design** a estratégia é vista como uma perspectiva única e simples, concebida pelo executivo principal de uma maneira informal. O processo de formação da estratégia é deliberado, onde o estrategista alinha as capacidades internas da companhia com suas oportunidades externas. O pensamento (formulação), ocorre separado da ação (implementação).

A escola do **planejamento** aborda a estratégia como sendo planos decompostos em subestratégias e programas. O processo de formação da estratégia deve ser formal, tanto na formulação quanto na implementação. O agente central deixa de ser o executivo principal e passa a ser o planejador.

Tendo Porter (1986; 1989) como maior expoente, a escola do **posicionamento** coloca o estrategista como um analista, que deve buscar nas condições de sua indústria a forma de ser de sua empresa. A estratégia é vista como posições genéricas deliberadas e conscientes (liderança em custo, diferenciação ou foco) que respondem às condições também genéricas (como, por exemplo, indústrias fragmentadas). Importante ressaltar que esta escola, juntamente com a do design e a de planejamento, forma o grupo das escolas prescritivas. Este grupo está mais preocupado em saber como as estratégias devem ser formuladas do que como realmente elas são formuladas.

Na escola **empreendedora** o processo de formação da estratégia é descrito como a criação da visão pelo grande líder, de certa maneira informal e intuitiva. A estratégia, apesar de deliberada e única como uma grande visão, pode se tornar emergente em seus detalhes, em sua implementação.

Tendo como disciplina-base a psicologia, a escola **cognitiva** procura observar, mapear o que passa na mente do estrategista. A estratégia é vista e estudada como uma perspectiva mental, um conceito individual, resultado da captação ou mesmo criação do mundo pelas mentes influentes.

Na escola **de aprendizado** também a coletividade, e não somente o indivíduo, é considerada no processo de formação da estratégia. A estratégia surge como padrões que emergem da interação diária entre a organização e o ambiente que, por ser complexo

e imprevisível, impede o controle deliberado. Todo o sistema coletivo aprende, o que leva à possibilidade da estratégia aparecer em qualquer lugar da organização. No extremo, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis.

A escola **do poder** se foca nas disputas políticas que ocorrem dentro das organizações e entre estas e os demais agentes do ambiente. O processo de formação da estratégia é visto como conflitivo e agressivo, podendo ser emergente dentro de uma organização e deliberado entre as organizações. A estratégia é vista como padrões e posições políticos e cooperativos, podendo inclusive ser aberta ou oculta.

Utilizando-se de conhecimentos da antropologia, a escola **cultural** destaca a estabilidade que certas organizações possuem devido à rede de interpretações comuns de seus integrantes. A formação da estratégia é vista como um processo de interação social, sustentado nas crenças e valores compartilhados pelos membros da organização. Mesmo que seja de certa forma inconsciente, a estratégia assume a forma de uma perspectiva deliberada pela coletividade.

A escola **ambiental** coloca a estratégia como uma resposta às pressões de um conjunto de forças gerais, denominado ambiente. O papel da liderança é “ler” este ambiente e garantir a adaptação da organização ou, em outras palavras, encontrar para esta organização um “nicho”.

A escola **de configuração** de certa forma procura conciliar todas as outras escolas, procurando para cada uma delas um contexto específico. Esta escola defende que, na maioria das vezes, uma organização pode ser descrita como um tipo de configuração estável, adequada a algum tipo de contexto, que a faz engajar em determinados comportamentos e estratégias. No entanto, este contexto é mutável, fato que provoca mudanças organizacionais quânticas (totais), que levam a organização a outra configuração. Assim, o processo de formação da estratégia, bem como a estratégia em si, variam de acordo com o tempo e com o contexto.

Importante frisar que estas escolas podem ser vistas de duas perspectivas: como processos diferentes ou como partes de um mesmo processo. Na verdade, a abordagem das dez escolas é uma categorização, um corte em um objeto que, no real, não se encontra assim dividido. Ao mesmo tempo em que a prática se inclina para uma ou para outra escola, todo processo de estratégia deve combinar diversos aspectos destas diferentes escolas.

“A formação da estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isto precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente. Tente apenas deixar tudo isto de lado e veja o que acontece! ”(Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p.274).

Bem, parece ser de vital importância a percepção de que é papel da administração estratégica unir as diversas partes que constituem uma organização, de forma que todo o conjunto consiga responder da melhor forma possível às exigências competitivas de um setor. Montgomery e Porter (1988) colocam que as próprias idéias modernas de estratégia se baseiam em trabalhos pioneiros da *Harvard Business School*, os quais, já no início dos anos 60, destacavam a necessidade de se unificar as diversas áreas funcionais da empresa e relacionar suas atividades com o ambiente externo. Hoje, inclusive, esta unificação já se estende a partes externas à organização, pois a administração estratégica precisa também coordenar elementos que se encontram além dos limites da firma, as outras firmas que cooperam com ela.

Portanto, áreas funcionais afetam e são afetadas pela administração estratégica. E não apenas isto, áreas funcionais também são responsáveis por elaborações de estratégias, como é o caso das estratégias de marketing. Pelo fato da estratégia de marketing ser uma das variáveis trabalhadas nesta pesquisa, a apresentação detalhada desta estratégia específica torna-se necessária, neste momento. Logo após, será dada ênfase à forma de cooperação entre firmas mais importante, a aliança organizacional.

2.3 Estratégia de Marketing

Em 1985, a *American Marketing Association* definiu Marketing como “o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais” (Boone e Kurtz, 1998, p.6). McDonald (1992, p. 47) o conceitua como sendo o “processo gerencial pelo qual os recursos de uma inteira organização são utilizados para satisfazer grupos de consumidores de forma a atingir os objetivos de ambas as partes”. É possível perceber nesta última definição que o marketing

permeia as diversas funções de uma organização, se configurando como uma atitude, uma postura.

Kotler e Armstrong (1999) colocam que a seleção de estratégias gerais, que permitam a sobrevivência e o crescimento empresarial a longo prazo é papel do planejamento estratégico, variável já aqui nesta pesquisa abordada. No entanto, para estes autores existe uma certa superposição entre a estratégia de toda a empresa e a estratégia de marketing. O planejamento estratégico depende do estabelecimento de uma missão clara para a empresa, da definição de objetivos e metas, de um portfólio de negócios e da coordenação de estratégias funcionais, enquanto o planejamento de marketing seria mais específico e detalhado, proporcionando uma destas estratégias funcionais e ocorrendo nos níveis das unidades de negócios, dos produtos e do mercado. O planejamento estratégico procura manter o equilíbrio entre a capacidade de uma organização e as oportunidades do mercado, recebendo subsídios do marketing, que observa as necessidades do consumidor e a capacidade da empresa de satisfazê-las. Desta forma, o marketing auxilia a estratégia de uma empresa tanto em sua formulação, transmitindo informações, quanto na sua implementação, definindo estratégias de marketing para alcançar os objetivos estipulados para determinada unidade de negócios.

Realmente, parece existir uma falta de clareza sobre a diferença entre o planejamento estratégico e o planejamento estratégico de marketing, podendo ser percebida quando se observa opiniões de autores como McDonald (1992), que atribuem um caráter amplo, e não apenas funcional, para o planejamento estratégico de marketing. McDonald defende que o planejamento estratégico de marketing envolve revisão da situação, análise dos pontos fortes e fracos da organização, análise das oportunidades e ameaças, fixação de objetivos (o que e para quem vender), decisão de como atingir os objetivos e considerações a respeito da implementação. Ainda este autor coloca que o planejamento estratégico de marketing começa com a definição da missão da empresa.

A verdade é que a falta de consenso não se restringe apenas ao papel do planejamento estratégico de marketing. Greenley e Aaby (1992) defendem que tanto na literatura quanto na prática de marketing existe confusão e falta de consenso quanto a definição do que vem a ser uma estratégia de marketing. Estes autores explanam que a estratégia de marketing tem sido definida de cinco modos, por cinco escolas diferentes.

A escola do **Marketing Mix** a define como “a forma que uma companhia organiza os elementos de seu marketing mix” (Greenley e Aaby, 1992, p. 7).

A escola do **Targeting Plus Mix** define a estratégia de marketing como a tarefa de se mirar e de se posicionar em certos segmentos e de direcionar os elementos do mix para cada segmento.

A escola **Semântica** aborda a estratégia de marketing como “o estabelecimento de objetivos de marketing, seleção de segmentos de mercados-alvo e desenvolvimento de um mix para cada segmento” (Greenley e Aaby, 1992, p. 7).

A escola **Hierárquica** define a estratégia de marketing como “a utilização do marketing através da hierarquia de gerenciamento nos níveis corporativo, de negócios e funcionais” (Greenley e Aaby, 1992, p. 7).

Por fim, a escola do **Gerenciamento Estratégico** coloca a estratégia de marketing como sendo o “estabelecimento de espaços de produto e mercado, vantagem competitiva sustentável e o comprometimento de recursos” (Greenley e Aaby, 1992, p. 7).

Nesta pesquisa foi escolhido esta última definição, pertencente a escola do gerenciamento estratégico. Assim, torna-se necessário, neste momento, abordar conceitos pertencentes a esta definição, mais precisamente o que venha a ser **estabelecimento de espaços de produto e mercado, vantagem competitiva sustentável e comprometimento de recursos**.

Antes, é importante justificar, com o apoio da teoria atual, o conceito de estratégia de marketing escolhido. Apesar de autores de peso como Greenley e Aaby (1992) sugerirem que esta última definição é de certa maneira ampla demais, fugindo do que realmente deve conter uma estratégia de marketing, deve ser destacado que esta questão continua, atualmente, sendo foco de discordância entre pesquisadores da área de marketing.

De certa maneira servindo como apoio para o conceito acima escolhido, Shoham e Fiegenbaum (1999) defendem que as pesquisas na área de marketing têm dado muita atenção para as relações entre estratégias de marketing e desempenho, ao mesmo tempo em que têm dado pouca atenção aos processos de seleção e de implementação de estratégias, bem como aos aspectos cognitivos associados à questão. Para estes autores, capacidades empresariais distintas interferem na superioridade da seleção e implementação de estratégias e na conquista de vantagens competitivas sustentáveis.

Enquanto as capacidades, pelas suas naturezas complexas, proporcionam a vantagem competitiva sustentável, “em contraste, o conteúdo do mix de marketing são facilmente imitados” (Shoham e Fiegenbaum, 1999, p. 442).

Assim, o conteúdo de uma estratégia, aquilo que ela apresenta para o mercado, apenas será fonte de alto desempenho sustentável se for resultante de todo um processo gerencial complexo, ou seja, de tudo aquilo que representa a implementação deste conteúdo:

“Em suma, os processos de implementação que suportam estratégias de alto desempenho devem ser mais importantes em explicar este desempenho do que as próprias estratégias” (Shoham e Fiegenbaum, 1999, p. 442).

Desta maneira, o conceito escolhido se torna totalmente adequado. Enquanto os espaços de produto e mercado se configuram como a estratégia apresentada ao mercado, a estratégia por si, as noções de vantagem competitiva sustentável e de comprometimento de recursos representam todo o processo de implementação desta estratégia.

2.3.1 Estabelecimento de Espaços de Produto e Mercado

Obviamente, qualquer empresa atua em um ou mais espaços de produto e mercado. Este tipo de espaço é caracterizado pela oferta da empresa em si e pelo público para o qual esta oferta se dirige. Mais especificamente, a oferta representa aquele conjunto das variáveis controladas por uma empresa que são reunidas para satisfazer um determinado público, o que é nomeado pela literatura de marketing por “marketing mix” ou “composto de marketing”. O público para qual a oferta se dirige, por sua vez, é nomeado por “mercado-alvo”, sendo definido como “grupo relativamente homogêneo de consumidores que uma empresa deseja atrair” (McCarthy e Perreault, 1997, p.43).

Assim, é imprescindível nesta seção abordar os conceitos que envolvem o composto de marketing e o mercado-alvo. No entanto, antes é necessário apresentar uma divulgada técnica utilizada para se tomar amplas decisões sobre espaços de produto-mercado. Esta técnica é a matriz de crescimento produto/mercado, de Ansoff (1977). Esta matriz especifica quatro tipos de oportunidades ou novos espaços que podem ser buscados. Ela é mostrada a seguir:

	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercados Atuais	Estratégia de Penetração de Mercado	Estratégia de Desenvolvimento de Produto
Novos Mercados	Estratégia de Desenvolvimento de Mercado	Estratégia de Diversificação

2.3.1.1 Composto de Marketing

Kotler e Armstrong (1999) colocam que o composto de marketing consiste em todas as atividades da empresa que procuram influenciar a demanda de determinado produto ou representa o conjunto de táticas que visam criar um sólido posicionamento nos mercados-alvo.

De forma a simplificar a compreensão da grande quantidade de variáveis controladas pelo marketing, McCarthy e Perreault (1997) subdividiram o composto de marketing em quatro grandes categorias de variáveis, que se tornariam conhecidas como “os 4 Ps” de marketing. Estas categorias são: preço, produto, praça (ou distribuição) e promoção. Em outras palavras, para satisfazer determinado consumidor-alvo uma empresa deve destinar algum produto, oferecido a determinado preço, comunicado por alguma promoção e distribuído e exposto de alguma forma. Devido a especificidade e a importância de cada uma destas categorias, elas serão tratadas isoladamente, uma a uma.

a) Produto

Produto pode ser definido como “qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade” (Kotler e Armstrong, 1999, p.190). Estes autores ainda destacam que os produtos não necessariamente devem ser tangíveis, pois incluem objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações, idéias ou combinações destes elementos.

McCarthy e Perreault (1997) colocam que um produto geralmente se apresenta como uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis, citando o exemplo do

McDonald's, que oferece um hambúrguer tangível, mas com um serviço rápido intangível. Jo Hatch (1997) destaca as características que marcam os serviços, onde estes são consumidos enquanto são produzidos, intangíveis e impossíveis de serem estocados ou transportados. De forma a simplificar a explanação, tanto os produtos compostos apenas por elementos tangíveis, quanto aqueles dotados de elementos intangíveis, serão chamados simplesmente de produtos.

Assim, o produto deve ser visto como algo de utilidade aos consumidores, e não como um aglomerado de componentes ou de detalhes técnicos (McCarthy e Perreault, 1997). Os consumidores enxergam o produto não apenas como um conjunto de aspectos tangíveis, mas como um complexo pacote de benefícios que satisfazem às suas necessidades.

Os produtos podem ser classificados em categorias específicas, sendo que estas categorizações auxiliam no delineamento de estratégias de marketing, pois as classes de produto costumam exigir compostos de marketing similares (McCarthy e Perreault, 1997). Boone e Kurtz (1998) colocam que os produtos podem ser classificados em duas grandes categorias: produtos de consumo e produtos empresariais. Os produtos de consumo são aqueles cujo destino é o consumidor final. Estes são classificados conforme os consumidores os percebem e os compram, formando quatro categorias: produtos de conveniência, de compra comparada, de especialidade e não procurados (McCarthy e Perreault, 1997).

A outra grande categoria de produto, os produtos industriais, "são produtos comprados para serem processados posteriormente ou usados na condução de um negócio" (Kotler e Armstrong, 1999, p. 192). Estes podem ser subdivididos em três grupos: materiais e peças, itens de capital e suprimentos e serviços.

É importante frisar que um mesmo produto pode ser visto de várias maneiras, por consumidores distintos. Diferentes mercados-alvos podem ser focados com o mesmo produto. Por exemplo, produtos industriais, como pneus, podem ser comercializados no mercado de reposição, para consumidores finais. Nestes casos de mudança, todo o resto do composto deve ser adaptado.

Kotler e Armstrong (1999) destacam que as decisões importantes a respeito do desenvolvimento e marketing de produtos individuais dizem respeito aos atributos, marcas, embalagem, rótulo e serviços.

Os **atributos** definem os benefícios que o produto irá comunicar e fornecer, como qualidade, características e design.

Qualidade é “a capacidade do produto de desempenhar suas funções” (Kotler e Armstrong, 1999, p.192). Durabilidade, confiabilidade, facilidade de manutenção e precisão são alguns dos fatores relevantes. A qualidade de um produto, na perspectiva de marketing, também pode significar “a habilidade de um produto de satisfazer às necessidades ou às exigências de um consumidor” (McCarthy e Perreault, 1997, p.149). A alta qualidade pode ser vista ainda com outro sentido, como a ausência de variações ou de defeitos. Isto significa proporcionar aos consumidores, de forma consistente, o nível de qualidade pretendido.

Na decisão sobre quais **características** um produto deve ter, os profissionais de marketing devem se utilizar da opinião dos consumidores. Kotler e Armstrong (1999) colocam que ser o primeiro a inovar, através da identificação e introdução de uma característica importante, valorizada pelo consumidor, é uma das melhores formas de competir no mercado. As características de um produto são fontes de diferenciação e, conseqüentemente, de vantagem competitiva.

Da mesma forma, o **design** pode ser uma importante arma competitiva no composto de marketing de uma empresa. O *design* vai além do estilo, pois lida tanto com a aparência quanto com a utilidade. “O bom *design* pode atrair a atenção, aumentar o desempenho do produto, baixar os custos de produção e dar ao produto uma forte vantagem competitiva no mercado-alvo” (Kotler e Armstrong, 1999, p. 195).

O gerenciamento de produto também exige decisões sobre a **marca**. Marca é “um nome, termo, símbolo, signo ou design, ou uma combinação destes elementos, para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos seus concorrentes” (Kotler e Armstrong, 1999, p. 195). Na verdade, a marca representa uma promessa de que o produto oferecido trará, de forma consistente, um grupo específico de características e benefícios. A marca pode transmitir atributos, benefícios, valores e personalidade. Ao mesmo tempo, uma marca, se registrada, pode proteger legalmente aspectos únicos de um produto.

As decisões que cercam um produto também envolvem considerações sobre a **embalagem**, visto que esta é associada tanto à promoção quanto à proteção do produto. A embalagem pode facilitar o uso e a estocagem, evitar deterioração, danificação ou

adulteração e promover a marca de produtos, no ponto de venda ou no uso. A embalagem muitas vezes vincula o produto aos demais componentes da estratégia de marketing como, por exemplo, o código de barras, que se associa ao preço e agiliza o processamento da venda e do controle de estoque.

Kotler e Armstrong (1999) defendem que o conjunto das informações que acompanham um produto se constitui um elemento importante de decisão do marketing, o qual eles denominam de **rótulo**. O rótulo pode desempenhar várias funções, sendo as mais evidentes a identificação, a classificação, a descrição e a promoção do produto ou marca.

Apesar de alguns autores, como McCarthy e Perreault (1997), parecerem sugerir que os serviços que acompanham um produto se encontram mesclados ou misturados com o mesmo, outros autores, como Kotler e Armstrong (1999), os tratam de maneira separada. Os **serviços de apoio ao produto** ampliam o produto real e englobam os serviços de atendimento ao cliente, de crédito, de manutenção, de informação e técnicos. A cada dia que passa, os serviços de apoio ao produto estão sendo mais usados como vantagem competitiva, por empresas que percebem que é “menos oneroso manter os clientes satisfeitos do que atrair novos clientes ou reconquistar clientes perdidos” (Kotler e Armstrong, 1999, p. 204).

Para finalizar os tipos de decisões que os profissionais devem tomar a respeito de um produto individual, deve ser exposto algo sobre a **garantia**. A garantia é uma explicação do que um vendedor promete a respeito de seu produto. Os benefícios e custos de quanto oferecer de garantia devem ser bem pesados dentro de uma estratégia de marketing. Às vezes, a garantia “pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma estratégia global de marketing” (McCarthy e Perreault, 1997, p.162).

Atributos, marca, embalagem, rótulo, serviços e garantia de produtos individuais são gerenciados, geralmente, dentro de um contexto de linha de produto. **Linha de produto** é um conjunto de produtos que são relacionados entre si, seja pela semelhança no funcionamento, nos consumidores atingidos, nos pontos de venda utilizados ou nos preços.

A extensão das linhas de produto comercializadas por uma empresa está relacionada com os seus objetivos. Assim, a linha geralmente será mais ampla se a empresa objetiva maior participação e crescimento no mercado, se posicionando como

uma empresa de linha completa e, provavelmente, será menos ampla, se a empresa deseja lucros maiores a curto prazo, através de itens selecionados (Kotler e Armstrong, 1999).

O excesso de capacidade de produção, a tentativa de se obter lucros extras, a manutenção de posições e a necessidade de satisfazer clientes que desejam uma linha de produto mais completa podem ocasionar um aumento da extensão das linhas de produtos. Este aumento pode se dar na forma de ampliação ou preenchimento das linhas de produto. A ampliação ocorre quando uma empresa situada em certa faixa de preço e qualidade de produtos ingressa em uma faixa superior ou inferior ou, às vezes, ingressa nos dois sentidos. O preenchimento ocorre quando mais itens são incluídos dentro de uma linha atual. Importante também ressaltar que, além de aumentada, uma linha de produto também pode ser reduzida ou modernizada (Kotler e Armstrong, 1999).

O conjunto de todos os itens e linhas de produto que uma empresa oferece é denominado composto de produtos (Kotler e Armstrong, 1999). As quatro dimensões importantes do composto de produtos são sua amplitude, extensão, profundidade e consistência.

A **amplitude** diz respeito ao número de diferentes linhas de produtos que uma empresa comercializa. A **extensão** se refere ao total de itens que a empresa produz. É possível também verificar a extensão de uma linha ou a extensão média por linha. A **profundidade** diz respeito ao número de versões (como tamanhos) oferecido. Pode se referir ao produto, linha ou empresa. Por fim, a **consistência** do composto de produtos refere-se ao nível de relação existente entre as diversas linhas de produto, em relação à utilização final, canais de distribuição, necessidades de produção ou outros. Estas dimensões definem a estratégia de produtos.

b) Praça

McCarthy e Perreault (1997) colocam que os gerentes de marketing devem considerar a praça (distribuição) em suas decisões ou, em outras palavras, devem disponibilizar os bens e serviços nas quantidades e locais adequados, no momento que os consumidores os desejarem.

O que possibilita que um produto chegue aos consumidores é denominado na literatura de marketing de canal de distribuição. Canal de distribuição é “qualquer série de empresas ou indivíduos que participam do fluxo de produtos do fabricante ao usuário final ou consumidor” (McCarthy e Perreault, 1997, p.181). Boone e Kurtz (1998) defendem que os canais de distribuição são encarregados de superar distâncias, através da promoção do fluxo físico e nominal de produtos desde o produtor até os consumidores finais ou usuários organizacionais.

No fundo, intermediários são cruciais devido às suas capacidades de tornar os produtos acessíveis aos consumidores-alvo (Kotler e Armstrong, 1999). Seus contatos, experiência, especialização e escala operacional na maioria das vezes oferecem mais às empresas do que elas conseguiriam por conta própria. Dentro de uma análise mais macro, o intermediário de marketing cumpre um importante papel econômico. Os fabricantes geralmente produzem grandes quantidades de pequenas variedades de produtos, e os consumidores desejam ampla variedade em pequenas quantidades. O intermediário faz o ajuste entre a oferta e a demanda. O uso de intermediários também reduz o número de transações, diminuindo o trabalho (e o custo) de fabricantes e clientes.

Ao contrário do que costuma acontecer nos sistemas de canal tradicionais, onde, cada membro “tem seu negócio separado, buscando maximizar seus próprios lucros, ainda que à custa dos lucros do sistema com um todo” (Kotler e Armstrong, 1999, p.276), nos sistemas verticais de marketing o funcionamento deste todo é considerado. Os **sistemas verticais de marketing** são “sistemas de canal em que todos os participantes focalizam o mesmo mercado-alvo” (McCarthy e Perreault, 1997, p.186). Os sistemas verticais de marketing podem ser classificados, eles variam em um *continuum*, que se inicia no sistema administrado, onde de maneira informal as empresas acordam em cooperar, passa pelo sistema contratual, onde o acordo é formal, e termina no sistema corporativo, que representa a empresa integrada, proprietária de todo o canal.

Wright, Kroll e Parnell (2000) defendem quatro grandes vantagens que podem ser obtidas com a integração vertical. A primeira é a economia de cadeia vertical, que acontece quando há eliminação de passos produtivos, redução de custos indiretos ou sinergias resultantes de melhorias de coordenação. Uma outra vantagem possível é a obtenção de economias de cadeia vertical/escopo horizontal, que ocorre quando unidades

de negócios horizontalmente relacionadas negociam com a unidade de negócio integrada. A terceira vantagem possível se verifica quando as inovações da cadeia vertical podem ser transferidas ou partilhadas entre as diversas unidades de negócios. A quarta vantagem possível é justamente qualquer combinação destas outras vantagens. McCarthy e Perreault (1997) defendem que os sistemas de canal administrado e contratual podem obter algumas vantagens como economias de escala, impacto de vendas e controle próprios da integração vertical, com a flexibilidade dos canais tradicionais.

Os consumidores geralmente estão preocupados com a rapidez e confiabilidade (nível de serviço) que uma empresa pode entregar o que eles desejam. Isto envolve decisões de distribuição física. A distribuição física ou logística de marketing “envolve planejamento, implementação, e controle do fluxo físico de materiais, produtos finais e informações correlatas, dos pontos de origem até os pontos de consumo, de modo a atender às exigências dos clientes a um certo lucro” (Kotler e Armstrong, 1999, p.284). McCarthy e Perreault (1997) destacam que a logística envolve transporte e estocagem nas empresas e ao longo de todo o canal de distribuição. Ainda para estes autores, a maioria das decisões sobre distribuição física significa encontrar uma boa combinação entre os custos do fornecimento, o nível de serviço prestado ao consumidor e as vendas. O nível de serviço é resultante da combinação de diversos fatores como, por exemplo, o tempo de processar pedidos ou os danos no transporte, estocagem e manipulação.

O transporte, a função de marketing de movimentação de bens, provê as utilidades de tempo e de local (McCarthy e Perreault, 1997). Cada meio de transporte oferece forças e fraquezas que devem ser pesadas de acordo com a estratégia global de marketing.

A estocagem, a função de marketing que cuida dos bens, provê a utilidade de tempo e é sempre necessária quando o consumo não acompanha perfeitamente a produção (McCarthy e Perreault, 1997). A decisão de quem e por quanto tempo irá estocar afeta todos os membros de um canal. Logicamente, a estocagem representa um custo importante, relacionado à manutenção, à manipulação, ao custo financeiro do dinheiro empregado e à prevenção de danos, incêndios e roubos. Hoje, é muito comum a utilização do conceito de centros de distribuição, armazéns especiais que proporcionam um giro mais rápido do estoque e uma separação mais veloz dos lotes.

Uma ferramenta útil para reduzir o custo da estocagem é o sistema *Just in time*, onde fabricantes e varejistas mantêm estoques pouco volumosos, com os pedidos sendo renovados de acordo com o uso. Aqui, o custo de entregas mais rápidas e exatas pode ser compensado por economias na manipulação e manutenção do estoque (Kotler e Armstrong, 1999).

Alguns problemas de distribuição física podem ser solucionados através de um uso mais efetivo do fluxo de informações existente entre as empresas de um canal (McCarthy e Perreault, 1997). O intercâmbio eletrônico de dados (*Electronic Data Interchange*) padroniza e interliga as informações dos diversos sistemas de informação dos membros de um canal, como os sistemas de pedido, de controle de estoque e de controle da produção. “A coordenação das decisões de distribuição física através dos canais continuará a melhorar à medida que mais empresas estiverem em condições de se comunicar através de computadores em rede” (McCarthy e Perreault, 1997, p.197).

c) Promoção

A promoção pode ser definida como “a comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamentos” (McCarthy e Perreault, 1997, p.230). Estes últimos autores também colocam que o principal objetivo da promoção é informar aos consumidores-alvo que determinado produto está disponível, no preço e na praça certos.

Um esforço promocional pode visar consumidores ou usuários finais, intermediários ou os próprios funcionários da empresa (marketing interno) (McCarthy e Perreault, 1997). As formas nas quais estes públicos-alvo são atingidos vão depender do método promocional escolhido. Para McCarthy e Perreault (1997), os métodos promocionais são a venda pessoal, a venda em massa (publicidade e propaganda) e a promoção de vendas. Kotler (1999) aborda estes mesmos métodos, os denominando “ferramentas de comunicação”. Para este autor, estas ferramentas se enquadram em cinco grandes categorias: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto.

É importante observar que estes diversos métodos ou ferramentas de comunicação geralmente são combinados. Em outras palavras, cada empresa monta seu composto

promocional, que se ajusta aos demais componentes do seu composto mercadológico, de forma a atingir os objetivos de promoção. O objetivo global de uma promoção é afetar o comportamento, reforçando atitudes presentes favoráveis ou mudando atitudes e comportamentos desfavoráveis. É útil transformar este objetivo global em objetivos mais específicos, básicos. Estes objetivos básicos de promoção são: informar, persuadir e lembrar (McCarthy e Perreault, 1997).

Logicamente, para um consumidor adquirir um produto ele precisa antes conhecê-lo. O objetivo de **informar** é importante principalmente durante o início do ciclo de vida de um produto, onde a demanda primária, ou seja, a demanda por toda a idéia geral do produto, e não apenas por uma marca, deve ser construída. O objetivo de informar também deve ser enfatizado quando o produto possui uma clara vantagem sobre seus concorrentes.

Na concorrência entre produtos similares, a **persuasão** se torna necessária para se criar a demanda seletiva, a demanda para uma marca específica. A persuasão significa que a empresa tentará desenvolver atitudes favoráveis, geralmente ressaltando razões que justificam a escolha por aquele produto.

O último objetivo específico de promoção é a **lembrança**. Esta é indicada quando os consumidores já possuem atitudes positivas, mas que devem ser reforçadas devido aos ataques dos concorrentes. A fidelidade do cliente pode depender da lembrança de sua satisfação.

As diversas razões que levam a um não entendimento das mensagens de promoção devem ser compreendidas à luz do processo de comunicação (McCarthy e Perreault, 1997). Este processo envolve nove elementos: emissor, receptor, mensagem, mídia, codificação, decodificação, resposta, *feedback* e ruído (Kotler e Armstrong, 1999).

O **emissor**, através da **codificação**, transforma o pensamento em um conjunto de símbolos, denominado **mensagem**. Esta mensagem é transmitida ao **receptor** por uma **mídia**, que é um canal de comunicação. A mensagem, para ser compreendida, deve ser **decodificada** pelo receptor, que a confere significado. Este significado gera uma **resposta** imediata e um **feedback**, que é a parte desta resposta que retorna ao emissor. Todo este processo é influenciado pelo **ruído**, que pode ser definido como qualquer distorção ou estática não planejada que provoca uma modificação, uma diferença entre a forma da mensagem emitida e a forma da mensagem recebida (Kotler e Armstrong,

1999). Interessante observar que não apenas o ruído provoca problemas de comunicação. Por exemplo, as mais básicas dificuldades ocorrem nas fases de codificação e de decodificação, onde os significados de palavras e símbolos podem diferir diante das atitudes e experiências das pessoas envolvidas. Da mesma forma, a credibilidade atribuída à mídia também interfere na resposta (McCarthy e Perreault, 1997).

Na verdade, o modelo de comunicação fornece dicas para se identificar quais são as decisões chaves da promoção. Um emissor ou, no caso, um gerente de marketing, deve estipular um público-alvo (audiência) e o tipo de resposta que deseja. Assim, deve conseqüentemente escolher a mensagem e a codificação adequada à decodificação futura, bem como o tipo de mídia correspondente. Por fim, um gerente de marketing deve desenvolver canais de *feedback* (Kotler e Armstrong, 1999).

d) Preço

O preço pode ser definido como “a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuir ou fazer uso de um produto ou serviço” (Kotler e Armstrong, 1993, p.217). Este elemento é o único do composto mercadológico que gera receitas. O produto, a praça e a promoção geram custos.

McCarthy e Perreault (1997) colocam que as decisões sobre o preço são difíceis e são vitais porque interferem no volume de vendas e no lucro. Para estes autores, é função do marketing desenvolver um conjunto de objetivos e políticas de preço, que tem como pano de fundo os objetivos de toda a empresa. Isto envolve identificar as situações de preço que a empresa enfrentará e as formas de se lidar com estas situações. As políticas devem estabelecer a flexibilidade dos preços, os níveis destes preços durante o ciclo de vida do produto, para quem e quando serão dados descontos ou concessões e como serão tratados os custos de transporte.

Os objetivos de preço, que orientam o planejamento estratégico de preço e devem estar atrelados aos objetivos de marketing, podem ser de três tipos básicos: orientados para o lucro, orientados para a venda e orientados para a situação de mercado.

Nos **objetivos orientados para o lucro**, pode ser exigido um retorno-alvo ou a maximização do lucro. O retorno-alvo geralmente é especificado como uma porcentagem

das vendas ou do capital investido. Este tipo de objetivo oferece a vantagem de proporcionar um controle de desempenho, através da comparação entre o especificado e o realizado. A maximização do lucro pode ser expressa através de um desejo de rápido retorno sobre o investimento ou da cobrança máxima ao mercado. Importante observar que o máximo lucro não necessariamente significa preços altos, pois uma maior parcela de mercado resultante de preços menores pode aumentar a lucratividade.

Nos **objetivos orientados para a venda** não é o lucro diretamente que é tratado, mas o número de unidades vendidas, o faturamento ou a participação de mercado. Quando o enfoque é o número de unidades vendidas ou o faturamento, é importante se ter em mente que o aumento de venda pode representar uma diminuição do lucro, se os custos subirem de forma descontrolada. O uso da participação de mercado como referência também traz consigo estas ressalvas, pois a alta participação pode ser calcada em baixos lucros ou até em prejuízos.

Quando os objetivos de preço são voltados para a **orientação do mercado**, a concorrência ganha o papel de referência. Objetivos que visam igualar o preço ao da concorrência podem ser fixados de forma a se evitar tumultos no mercado. Os objetivos para a situação de mercado podem também buscar a concorrência não focada em preço. Neste caso, a empresa realiza ações agressivas em um ou mais dos outros “Ps” do composto mercadológico.

Os objetivos irão afetar as políticas de preço, que podem ser categorizadas em políticas de flexibilidade, de nível de preço, de desconto e de concessão. As políticas de preço são utilizadas com o intuito de se evitar que forças de mercado diariamente decidam os preços. As políticas de preço levam a preços conscientemente estabelecidos, administrados.

Traçar a **política de flexibilidade** significa estabelecer se a todos os consumidores será oferecido o mesmo preço ou se este preço irá variar de um consumidor a outro e, neste último caso, como irá variar.

As **políticas de níveis de preço** envolvem não apenas decidir se os preços devem ser altos, baixos ou intermediários em relação ao mercado. Envolve também fixar preços de acordo com o ciclo de vida do produto.

As estruturas de preço geralmente são feitas em cima de preços de lista – preços que os consumidores ou usuários estão habituados a pagar. Estes preços de lista podem sofrer alterações, dando origem às políticas de descontos ou de concessões.

As **políticas de descontos** são reduções no preço de lista feitas para compradores que abrem mão de alguma função de marketing ou que a realizam por conta própria. Assim, políticas de descontos podem transferir a estocagem, diminuir os gastos com embarque e venda e/ou realizar amplos negócios. Podem ser descontos por quantidade, que são concedidos de forma a estimular a compra de um maior volume de produtos, seja de maneira cumulativa (amarrando o desconto de acordo com as compras ao longo do tempo) ou de maneira não cumulativa. Muitas vezes, estes descontos, por quantidade, tomam forma de bônus ou produtos gratuitos. As políticas de descontos podem acontecer também através de descontos sazonais, concedidos em determinadas épocas de baixa demanda.

Para que os custos e o lucro do varejo e do atacado sejam cobertos, os fabricantes concedem também os descontos comerciais, que significam reduções no preço de lista para membros de um canal. Outros tipos de descontos muito utilizados são o desconto a vista, que são reduções que estimulam o rápido pagamento, e o preço de venda, que são reduções que estimulam a compra imediata, permitindo que o vendedor responda às mudanças nas condições de mercado.

É interessante observar que as reduções no preço recebem respostas diferentes dos consumidores, quando aplicadas em produtos dotados de níveis de qualidade diferentes. Raj e Sivakumar (1995) pesquisaram o aumento e o decréscimo de preço em produtos de compra freqüente, vendidos em supermercados (ketchup, sopa, iogurte e biscoito). Suas conclusões foram que as vendas de produtos de mais alta qualidade aumentam mais do que as vendas de produtos de inferior qualidade, diante da mesma porcentagem de redução de preços. Ou seja, o consumidor é mais estimulado a elevar o padrão de qualidade do que a diminuir este padrão. Para estes autores, isto pode ser explicado através de uma perspectiva psicológica, pois a elevação da qualidade oferece algo a mais do que a simples substituição de um produto por outro, que ocorre no decréscimo do preço do produto de inferior qualidade.

As **políticas de concessão**, da mesma forma que acontece com os descontos, são reduções nos preços de lista feitas para que consumidores, clientes ou membros de

um canal façam algo ou aceitem menos de algo. A redução pode ser concedida para estimular a promoção (concessão de propaganda), a obtenção de espaço no mostruário (concessão de estocagem) e a obtenção de apoio do pessoal de vendas (concessões de prêmio em dinheiro). A concessão também pode ser de troca, que são reduções no preço feitas quando um produto usado é devolvido na compra de um novo.

A política de preços precisa também abranger considerações sobre o **transporte**. Estas considerações são particularmente importantes na venda a clientes industriais. Pedidos de compra completos especificam quem irá pagar o transporte, local, data, forma de entrega, seguro, custos de frete, manipulações e outras especificações. Os preços de entrega podem ser fixos ou variantes de acordo com a localização do comprador.

Kotler e Armstrong (1993) colocam que os fatores que devem ser considerados na definição de preços podem ser externos ou internos. Os fatores internos são os objetivos de marketing da empresa, o mix de marketing, os custos e a organização. Os fatores externos envolvem a natureza do mercado, a demanda, a concorrência e outros fatores ambientais. O custo define o piso, a percepção do consumidor quanto ao valor de um produto define o teto, e outros fatores externos (como a concorrência) e internos (como a qualidade dos produtos) interferem nestes e entre estes extremos. Assim, o preço cobrado deve ser algo acima daquilo que não gera lucro e abaixo do que não gera receita.

Estes últimos autores também destacam alguns métodos gerais de definição de preços. Estes métodos são baseados em custos, no consumidor ou na concorrência. Estes métodos podem ser combinados.

2.3.1.2 Mercado-alvo

Como já exposto, o mercado-alvo pode ser definido como um “grupo relativamente homogêneo de consumidores que uma empresa deseja atrair” (McCarthy e Perreault, 1997, p.43). Este conceito também pode ser definido como “um grupo de compradores com necessidades e características comuns, as quais a empresa decide atender” (Kotler e Armstrong, 1999, p. 170).

O mercado, visto de uma maneira geral, como um conceito amplo, representa todos os compradores reais ou potenciais de um produto, onde estes, para serem

considerados potenciais, devem apresentar interesse, renda, acesso e qualificações (Kotler e Armstrong, 1999). É importante, no entanto, verificar que esta definição é a adotada pelo marketing, e que ela pode variar de uma área de conhecimento para outra. Na economia, por exemplo, o mercado representa o total de vendedores e compradores que transacionam um produto específico. Para o marketing, o total de vendedores se denomina indústria (Kotler e Armstrong, 1999).

Parece óbvia a idéia de que uma empresa não pode satisfazer a todo um mercado, devido ao fato dos consumidores se diferenciarem entre si. Assim, a razão básica que leva uma empresa a focar consumidores específicos é simples: obter vantagem competitiva. Ao se especializar em atender às necessidades de um determinado grupo (segmento), uma empresa desenvolve para ele um composto de marketing mais satisfatório, o que, conseqüentemente, será mais rentável para a empresa (McCarthy e Perreault, 1997).

As diversas maneiras de se especificar um grupo, ou seja, de diferenciar consumidores, em seu conjunto formam a tarefa da segmentação. A segmentação é o ato de classificar compradores em grupos diferentes de características, necessidades, desejos ou comportamentos (Kotler e Armstrong, 1999, e McCarthy e Perreault, 1997).

As principais variáveis utilizadas para segmentar mercados de consumo final se encontram em quatro grandes categorias: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. A segmentação **geográfica** pode se utilizar de variáveis como região, tamanho, densidade ou clima. A segmentação **demográfica** é a mais comum e divide o mercado com o uso de variáveis como idade, sexo, ocupação, renda familiar, nível de instrução, estágio do ciclo de vida ou raça. Este tipo de segmentação é normalmente efetiva porque geralmente as necessidades variam de acordo com estas variáveis, sendo que estas ainda são, na maioria das vezes, fáceis de se medir. A segmentação **psicográfica** divide o mercado em grupos, tendo como base a classe social, o estilo de vida e as características individuais. Muitas vezes, grupos pertencentes a um mesmo segmento demográfico se diferem diante das variáveis psicográficas. A segmentação **comportamental** agrupa os compradores diante de seus conhecimentos, atitudes, usos ou respostas a um produto. Ocasões, benefícios procurados, condição de usuário, índice de uso e grau de lealdade são algumas das variáveis utilizadas neste tipo de segmentação.

A segmentação de mercados industriais se utiliza de muitas das variáveis abordadas pela segmentação de produtos de consumo, mas acrescenta outras categorias, como: **dados demográficos** (setor de atividade, porte), **características operacionais** (tecnologia, capacidade de compra), **fatores situacionais** (urgência, aplicação específica, tamanho do pedido), **abordagens de compra** (organização da função compra, estrutura de poder, relacionamentos existentes, política geral de compra, critérios de compra) e **características pessoais** (semelhança do comprador, atitude perante o risco, lealdade). Também são importantes o **tipo de consumidor** (como, por exemplo, se privado ou público) e o **tipo de compra** (recompra direta, recompra modificada ou compra nova) (McCarthy e Perreault, 1997).

Logicamente, a definição do segmento envolve mensurações, ou seja, envolve especificar a demanda total de um mercado e a demanda de seus segmentos. Mensurar e prever a demanda significa calcular o volume que foi adquirido, que está sendo adquirido e que vai ser adquirido por consumidores. Para se mensurar e prever a demanda um gerente pode se utilizar de dados estabelecidos, como, por exemplo, o número de empresas de um setor (no caso de mercados organizacionais), bem como se utilizar de dados a serem produzidos, como, por exemplo, o rastreamento das vendas de marcas e categorias de produtos, feito através de pesquisas de mercado. Importante ressaltar que um trabalho de estimativa da demanda também pode ser usado para se estimar as vendas correntes e a participação de mercado da empresa e de suas concorrentes.

No entanto, a tarefa de se especificar o mercado-alvo não para aí. Kotler e Armstrong (1999) defendem que para se especificar o mercado-alvo é necessário não apenas mensurar e prever a demanda e segmentar e definir o mercado. Para escolher o mercado-alvo é necessário também efetuar o posicionamento de mercado, conceito exposto a seguir.

2.3.1.3 Posicionamento

Bem, após a escolha do segmento, a empresa deve decidir qual será a posição que deseja ocupar neste segmento. A posição pode ser conceituada como “a forma como o produto é definido pelos consumidores quanto a seus atributos mais importantes – é o lugar que ele ocupa na cabeça dos consumidores com relação aos produtos

concorrentes” (Kotler e Armstrong, 1999, p. 174). Em outras palavras, devido à incapacidade que os consumidores possuem de a toda hora avaliar produtos, eles os posicionam em suas cabeças através de categorizações, e os profissionais de marketing devem planejar estas categorizações. O objetivo é a criação e a divulgação de um pacote de benefícios únicos dentro de um certo segmento.

As estratégias de posicionamento podem se dar diante das características dos produtos, dos benefícios proporcionados, das situações de uso, dos usuários, contra um concorrente, em contraste com concorrentes ou ainda com relação às classes de produtos. Na verdade, geralmente o posicionamento se dá através de uma combinação destas formas.

O posicionamento exige três fases: identificação de possíveis vantagens competitivas para o posicionamento, seleção de vantagens competitivas e comunicação e apresentação da posição ao mercado.

As vantagens competitivas são obtidas quando é possível oferecer ao mercado-alvo maiores benefícios ou um preço mais baixo em relação aos concorrentes. Ou seja, o posicionamento se inicia com a diferenciação. O ideal é que a diferenciação seja sustentada, mas se não for, é possível ganhar vantagem através de seqüentes diferenciações. Esta diferenciação pode se dar nos produtos, serviços, funcionários ou na imagem.

Para selecionar corretamente as vantagens competitivas potenciais, é importante decidir *quais* e *quantas* diferenças serão promovidas. Kotler e Armstrong (1999) acreditam que, especialmente por causa da super carga de informações que os consumidores recebem diariamente, o ideal é a comunicação de apenas um forte benefício. No entanto, isto não deve ser generalizado, pois a segmentação do mercado de massa em pequenos grupos de consumidores muitas vezes leva as empresas a comunicar superioridade em diversos benefícios. No fundo, quanto a quantidade de benefícios, devem ser evitados três erros: o subposicionamento, que ocorre quando a empresa têm incapacidade para se posicionar, o superposicionamento, que representa uma limitação, uma especialização exacerbada de um ou poucos benefícios, e o posicionamento confuso.

Na escolha de *quais* diferenças devem ser promovidas, Kotler e Armstrong (1999) defendem que a diferença a ser estabelecida deve satisfazer aos critérios de importância, distinguibilidade, superioridade, comunicabilidade, antecipação, acessibilidade e

rentabilidade. Assim, esta diferença deve ser possível de ser paga pelos consumidores, os quais a acham valiosa, distinta e melhor do que as opções dos concorrentes, que não podem copiá-la com facilidade. Não apenas isto, esta diferença deve ser possível de ser comunicada e, logicamente, lucrativa. Importante ressaltar que a esquematização de vantagens competitivas (como qualidade, tecnologia ou custo), que permita se atribuir notas aos fatores relevantes (como capacidade de reação dos concorrentes), podem facilitar a escolha da vantagem competitiva a ser trabalhada.

Após a avaliação, a posição deve ser desenvolvida e comunicada. Todo o composto de marketing deve ser dirigido para atingir o posicionamento. A estratégia de posicionamento precisa ser implementada e mantida, através do desempenho e da comunicação eficientes, que podem exigir monitoramento constante das necessidades dos consumidores e estratégias concorrentes. Não é tarefa fácil, mas imprescindível, evoluir o posicionamento de acordo com as mudanças ambientais, tomando cuidado para não confundir os compradores com trocas descontroladas de posição.

2.3.2 Vantagem Competitiva Sustentável e Comprometimento de Recursos

Como já explicado nesta pesquisa, o conceito de estratégia de marketing trata, ao lado do estabelecimento de espaços de produto e mercado, da vantagem competitiva sustentável e do comprometimento de recursos. Aqui, é necessária uma explicação.

O conceito de vantagem competitiva sustentável encontrado na literatura de administração engloba o conceito de comprometimento de recursos. Em outras palavras, o primeiro conceito é mais amplo que o segundo, não havendo, desta maneira, o porquê de tratá-los separadamente. Em uma linguagem lógica, todo comprometimento de recursos é uma fonte de vantagem (ou desvantagem) competitiva, mas nem toda fonte de vantagem competitiva é um comprometimento de recursos.

Tendo ficado clara esta propriedade entre os conceitos, segue a teoria da vantagem competitiva.

No fundo, tratar do conceito de vantagem competitiva é tratar da questão do desempenho, do que leva algumas firmas a serem melhores que outras. Esta problemática é tratada por diversos autores da área de Marketing, como McCarthy e Perreault (1997), que colocam que a vantagem competitiva é alcançada quando um grupo

de consumidores prefere um determinado composto de marketing em comparação aos compostos dos concorrentes. Assim, uma empresa será melhor que uma outra se apresentar produtos diferenciados, em lugares de mais fácil acesso, com um preço mais satisfatório ou com uma comunicação mais eficiente. A vantagem competitiva pode vir da superioridade de um ou de vários destes elementos.

Realmente, a vantagem competitiva parece se concretizar apenas frente ao consumidor, seja através da diferenciação, seja através de uma liderança nos custos ou, se possível, através de uma ótima combinação de diferenciação e baixo custo. (Montgomery e Porter, 1998). No entanto, explicar que a vantagem competitiva é resultado direto de um eficaz composto de marketing apenas modifica a questão. Fica a pergunta: mas o que leva algumas firmas a apresentarem um composto de marketing superior? Na verdade, aqui se percebe que a explicação da diferença de desempenho entre as firmas exige abordagens mais amplas, como aquelas que são encontradas na área de Administração Estratégica.

Interessantemente, não existe um consenso dentro da literatura de Administração Estratégica quando o assunto é a vantagem competitiva. Na verdade, é possível identificar duas correntes de pensamento que tentam explicar por que determinadas firmas apresentam desempenhos melhores que outras ou, colocado de outra maneira, por que certas firmas conseguem obter vantagem competitiva (Barney e Hesterly, 1997).

2.3.2.1 O “Sistema de Atividades” ou “Paradigma SCP”

A primeira destas correntes de pensamento foi primeiramente denominada paradigma SCP (*structure-conduct-performance*). Esta defende que o desempenho de uma firma é resultante da forma na qual ela lida com a estrutura de sua indústria. A estrutura da indústria traz consigo atributos que definem o desempenho das firmas, dos quais se destacam: (1) o nível de concentração, (2) o nível de diferenciação dos produtos e (3) as barreiras de entrada. Assim, quanto mais diferenciada, concentrada e de difícil entrada a indústria, maior o desempenho de suas firmas.

O nível de concentração estaria ligado à possibilidade de conluio (tácito ou explícito) e às economias de escala. O nível de diferenciação dos produtos ligado a um

maior valor percebido pelos consumidores, e as barreiras de entrada garantiriam as vantagens da concentração e da diferenciação, impedindo não apenas que novas firmas entrem em uma indústria, mas também a imitação de estratégias por parte das firmas desta indústria. A possibilidade de entrada está associada ao potencial de ganho da indústria (relacionado à diferenciação e à concentração) e ao custo desta entrada (relacionado às barreiras de entrada, na qual se destacam as economias de escala, a diferenciação dos produtos, vantagens de custo independentes da escala, patente e restrições governamentais).

Dentro do paradigma SCP se destaca o trabalho de Porter (1982 e 1986), que apresenta a estrutura da indústria como sendo composta por cinco forças básicas: (1) a intensidade de rivalidade entre os concorrentes, (2) a ameaça de entrada de novos concorrentes, (3) a ameaça de produtos substitutos, (4) o poder de barganha de fornecedores e (5) o poder de barganha de consumidores. Porter coloca que a lucratividade de uma empresa depende deste conjunto de forças que regem sua indústria e da maneira que ela lida com estas forças. O papel do estrategista seria, desta maneira, lidar com as causas básicas destas forças, posicionando a empresa de tal modo que suas capacitações a permitam se defender destas forças, influenciar o equilíbrio destas forças e/ou antecipar e responder às mudanças nos fatores básicos destas forças, de forma a ganhar até que o equilíbrio volte.

A **ameaça de entrada de novos concorrentes** depende das barreiras de entrada, já abordadas acima.

Nas forças **poder de barganha de compradores** e **poder de barganha de fornecedores**, os fatores influenciadores são correspondentes pois, no caso de fornecedores, a firma é um comprador e, no caso de compradores, a firma é um vendedor. Os compradores são poderosos quando são concentrados ou fazem compras em alto volume, compram produtos padronizados ou não diferenciados, compram produtos que representam uma porção significativa de seus custos, compram produtos de baixa importância para a qualidade de seus produtos, compram produtos que não proporcionam economias e quando apresentam ameaça de se integrarem para trás. Os compradores também costumam ser poderosos quando a sua atividade apresenta baixo lucro, o que os transformam em poderosos barganhadores.

A **ameaça de produtos substitutos** coloca um teto na lucratividade de um setor e, quanto melhor for a relação custo/benefício do substituto, maior é esta força.

Por fim, a **rivalidade entre os concorrentes** será maior se os concorrentes forem numerosos ou aproximadamente iguais, o crescimento do setor for lento, os produtos não possuírem diferenciação ou custos repassáveis, os custos fixos de produção forem altos, a capacidade for normalmente aumentada por grandes incrementos, as barreiras de saída forem muito elevadas e os rivais forem divergentes quanto a estratégias, origens e administração.

Bem, dentro do paradigma SCP a essência do bom desempenho continua sendo o que a abordagem clássica do planejamento estratégico ensina: adequar efetivamente o que a empresa pode fazer, o que envolve análise interna, com o que a empresa deve fazer, o que envolve análise externa. Porém, a grande peculiaridade desta corrente de pensamento é que a organização e seu ambiente foram descritos. O ambiente empresarial é determinado “pela indústria e por seu meio competitivo mais amplo” (Porter, 1986, p. 17), enquanto a organização fica representada pela “cadeia de valor”, que corresponde ao conjunto de atividades que esta organização executa, desde sua logística de fora para dentro até seu serviço pós-venda.

Em trabalho posterior, Porter (1996) estende e aperfeiçoa seu conceito de cadeia de valor para explicar com clareza como as atividades empresariais estão no centro da vantagem competitiva. Para este estudioso, a vantagem competitiva, seja no custo, na diferenciação ou em ambos, é resultante de “centenas de atividades requeridas para criar, produzir, vender, e entregar seus produtos e serviços, tais como ler os consumidores, montar produtos finais e treinar empregados”. Seja a vantagem, seja a desvantagem competitiva, o que está por trás são todas as atividades da empresa, e não apenas algumas poucas ou centrais.

Porter (1996) defende que para ser realmente superior uma empresa deve apresentar efetividade operacional e posicionamento estratégico, sendo tarefa essencial distinguir estes dois conceitos. Enquanto a efetividade operacional significa desempenhar atividades similares melhor do que rivais, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes ou desempenhar atividades similares em diferentes maneiras. A efetividade operacional é necessária, mas não suficiente, pois deve ser acompanhada do posicionamento estratégico.

Os ganhos proporcionados pela efetividade operacional não podem ser plenamente colhidos principalmente devido a extensa difusão das práticas que esta envolve. Se uma empresa aperfeiçoa parte de suas operações, como, por exemplo, aplicando um programa de gerenciamento da qualidade total, logo os concorrentes a imitarão. Outro sutil motivo que leva à insuficiência da efetividade operacional é que quanto mais um grupo de concorrentes busca implantar as “melhores práticas”, mais parecidas tornam-se as estratégias das empresas deste grupo. Neste caso, esta competição, puramente baseada na efetividade operacional, torna-se mutuamente destrutiva devido à guerras de atrito.

Ao contrário, um efetivo posicionamento estratégico coloca a empresa em um caminho diferente de seus rivais. “Isto significa deliberadamente escolher um grupo de atividades para entregar um único mix de valor” (Porter, 1996, p.64).

Uma posição estratégica se origina de três diferentes fontes, três diferentes escolhas que uma empresa faz, as quais freqüentemente se encontram sobrepostas: a variedade de produtos e serviços comercializados, as necessidades dos consumidores que devem ser satisfeitas e o acesso à consumidores. Logicamente, cada uma destas fontes de posicionamento envolve escolhas sobre atividades. Neste sentido, uma estratégia pode ser vista como “a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um diferente grupo de atividades” (Porter, 1996, p. 68)

Porter também defende que apenas tomar decisões sobre a posição não é o suficiente. Afinal, os concorrentes podem se reposicionar na direção desta mesma posição ou incluir os benefícios deste posicionamento em suas posições atuais (através da inclusão de produtos, serviços ou tecnologias em suas atividades atuais). Desta maneira, uma efetiva estratégia sustentará a vantagem competitiva apenas se evitar este tipo de manobra.

Mas como a estratégia pode evitar a cópia, a imitação? Porter coloca que apenas se esta estratégia apresentar *trade-offs*. **Trade-offs** são trocas, escolhas que uma empresa deve fazer entre atividades incompatíveis. Em outras palavras, se uma empresa adota uma estratégia na qual ela teve que escolher seguir por determinados caminhos, abandonando outros, esta empresa está se protegendo da imitação. Os exemplos são inúmeros, como o caso de um restaurante que busca atender a exigência de cada cliente, para isto se distanciando de um serviço rápido e padronizado, típico de *fast-foods*.

Os *trade-offs* surgem por três razões. A primeira razão envolve a imagem e a reputação da firma, as quais, além de caras de serem modificadas, podem ser afetadas de maneira nociva se esta firma começar a oferecer coisas inconsistentes. A segunda e mais importante razão é que atividades puramente diferentes são exigidas para posicionamentos puramente diferentes. Não apenas diferentes posições exigem diferentes configurações de produtos e recursos, como a produtividade será afetada se determinadas atividades não forem limitadas e bem definidas. Por fim, *trade-offs*, aparecem devido às limitações de controle e coordenação. As prioridades da firma para gerentes e empregados se apresentarão “turvas”, se a firma desejar ser “tudo para todos”.

É interessante observar que dentro da busca da efetividade operacional costuma não existir o *trade-off* entre custo e qualidade, ou seja, é possível aumentar os dois, até um certo limite máximo. Porém, na estratégia este *trade-off* se torna real, fazendo com que as empresas tenham que escolher entre níveis de um e outro.

Esta visão de Porter, baseada em atividades, parece interessante. Para este teórico, todo o conjunto de atividades que uma empresa desempenha será responsável por sua vantagem competitiva e pela sustentabilidade desta vantagem competitiva. Os concorrentes podem até copiar uma atividade ou outra, mas terão muito mais dificuldade de descobrir, de ler e de replicar as origens desta vantagem competitiva se ela se encontrar diluída em tudo que a firma faz. Em outras palavras, a interconectividade de atividades protege a firma da imitação.

Uma implicação desta visão é que um posicionamento estratégico, para ser efetivo, deve contar com um horizonte de tempo relativamente longo, pois as atividades devem ser constantemente reforçadas, assim como os seus alinhamentos. Pensando desta forma percebe-se o porque de ser tão difícil manobras de reposicionamento.

“Uma escolha empresarial por uma nova posição deve ser dirigida pela habilidade para achar novos *trade-offs* e potencializar um novo sistema de atividades complementares dentro de uma vantagem sustentável” (Porter, 1996, p.78).

Em resumo, de acordo com o paradigma SCP o estrategista que deseja alcançar a vantagem competitiva deve observar as cinco forças que regem uma indústria e montar uma estratégia para lidar com estas forças. Esta estratégia pode ser vista como o cálculo da cadeia de valor, que é montar o “sistema de atividades”, o conjunto de atividades que

uma organização executa. Devido ao fato da sustentabilidade desta vantagem competitiva vir de *trade-offs*, estratégias eficazes não podem ser amplas demais, o que irá resultar na obrigatoriedade de foco.

Importante ressaltar que esta necessidade de foco levará a necessidade de escolha entre três tipos genéricos básicos: a liderança em custo, a diferenciação ou o nicho (que é uma espécie particular de liderança em custo ou na diferenciação, apenas focada em um grupo particular de consumidores, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico). A escolha deve ser feita, pois cada uma das opções exigem compromissos gerenciais diferentes.

Importante ressaltar que Porter e seus seguidores também buscaram identificar a relação entre o tipo de indústria e as estratégias mais viáveis para estes tipos. Estes teóricos também escreveram, dentro do paradigma SCP, sobre grupos estratégicos, que nada mais são do que conjuntos de firmas dentro de uma indústria que seguem estratégias similares. Tal como uma indústria, estes grupos são dotados de barreiras de entrada, denominadas barreiras de mobilidade. Apenas para facilitar a compreensão, tanto as aptidões necessárias para cada um dos tipos de estratégias genéricas, quanto a relação entre o tipo de indústria e as oportunidades para a firma, são expostos nas duas tabelas a seguir:

Estratégias Genéricas e Habilidades necessárias:

Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades	Requisitos Organizacionais
Liderança no custo	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Capacidade de engenharia e processo Supervisão intensa de mão de obra Projetos de produto que facilitam a produção Distribuição barata	Rígido controle de custo Controle detalhado Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas quantitativas
Diferenciação	Habilidade de Marketing	Forte coordenação entre as

	Engenharia do produto Tino criativo Habilidade em pesquisa básica Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazida de outros negócios Cooperação dos canais	funções de P&D e Marketing Avaliações e incentivos subjetivos Ambiente ameno para atrair mão de obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque ou Nicho	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica particular

Estrutura da indústria e oportunidades

Indústria	Definição	Oportunidades	Exemplos
Emergentes	Mudanças recentes na demanda ou tecnologia; novo padrão operando procedimentos recém desenvolvidos	Vantagens do primeiro que se mover	Intel
Fragmentadas	Grande número de firmas de aproximadamente igual tamanho	Consolidação	Mc Donald' s
Maduras	Baixo aumento da	Ênfase no serviço e	GE

	demanda, clientes numerosos e repetidos, inovação de produto limitada	processo de inovação	
Em declínio	Redução consistente na demanda da indústria	Liderança Nicho Colheita Desinvestimento	General Dynamics
Globais	Venda internacional significativa	Multinacional Global	Nestlé

2.3.2.2 A “Visão Baseada nos Recursos”

A segunda corrente de pensamento que tenta responder porque algumas firmas são melhores que outras é conhecida como “visão baseada nos recursos”. Diferentemente do paradigma SCP, a unidade de análise desta corrente não é a indústria, mas os recursos controlados por uma firma.

Recursos, ou capacidades, são todos os atributos de uma firma que a possibilita conceber e implementar estratégias ou, em outras palavras, tudo aquilo que ela utiliza para desenvolver, fabricar e entregar produtos ou serviços para seus consumidores (Barney e Hesterly, 1997, Barney, 1995). Estes recursos ou capacidades são convenientemente categorizados em recursos financeiros, físicos, humanos ou organizacionais.

“Os recursos financeiros incluem débitos, equidades, ganhos retidos, e similares. Recursos físicos incluem as máquinas, infra-estrutura de manufaturas e construções utilizadas pelas firmas em suas operações. Recursos humanos incluem toda a experiência, conhecimento, julgamento, propensão ao risco, e visão de indivíduos associados com a firma. Recursos organizacionais incluem a história, relacionamentos, habilidade, e cultura organizacional que são atributos dos grupos de indivíduos associados com a firma, ao longo de uma estrutura formal de comunicação, explícitos sistemas de controles gerenciais e políticas de compensação” (Barney, 1995, p.50)

Logicamente, na realidade os recursos de uma firma se encontram em conjunto, interconectados.

A visão baseada nos recursos é construída em cima de dois pressupostos básicos: (1) os recursos podem variar significativamente entre as firmas (pressuposto da heterogeneidade) e (2) estas diferenças podem ser estáveis (pressuposto da imobilidade dos recursos). Interessante observar que estes dois pressupostos se afastam do que é colocado na teoria neoclássica de competição, a qual defende que as firmas são idênticas e qualquer diferença em seus recursos, que venha a emergir, rapidamente será destruída, pois as outras firmas irão adquirir ou desenvolver recursos similares. Importante observar também que estes pressupostos não são compartilhados pelo paradigma SCP, o qual defende que os recursos das firmas podem variar entre as indústrias, mas esta diferença apenas pode ser sustentada se houverem barreiras de entrada ou de mobilidade.

De acordo com a visão baseada nos recursos, nem todas as firmas irão apresentar diferenças significativas ao longo do tempo. Porém, esta diferença pode existir e pode ser sustentada, não apenas devido às barreiras, mas também devido aos atributos de alguns recursos.

Ao desenvolver seus pressupostos básicos, a visão baseada nos recursos conclui que a vantagem competitiva é resultante do domínio de recursos valiosos, raros e de difícil imitação e/ou substituição. Um recurso é **valioso** se capacita à firma a exploração de oportunidades e/ou a neutralização de ameaças. Um recurso é **raro** se não for também controlado pelos principais rivais. Por fim, um recurso é considerado de **difícil imitação** ou **substituição** se os principais concorrentes não conseguem adquirir ou desenvolver, por custos similares, este recurso ou um outro que o substitua.

Talvez o principal destaque da visão baseada nos recursos seja o fato dela colocar, no centro do processo de competição, a inovação. Autores como Hunt e Morgan (1995), os quais declaram sofrer forte influência da visão baseada nos recursos, defendem que uma nova teoria da competição com base na inovação está se desenvolvendo, teoria esta que pode ser denominada de “teoria da vantagem comparativa”. Para estes autores, uma vantagem nos recursos permite um posicionamento superior no mercado, o que permite um desempenho superior. Desta maneira, a competição capitalista pode ser vista como uma busca constante de recursos valiosos, raros e de difícil imitação e/ou substituição, busca esta que pode ser percebida como um movimento de inovação:

“Competição, então, consiste em constante batalha entre as firmas por uma vantagem comparativa nos recursos que irá produzir em um mercado uma posição de vantagem competitiva e, desta maneira, desempenho financeiro superior. Uma vez a vantagem comparativa nos recursos de uma firma capacita a ela alcançar desempenho superior através de uma posição de vantagem competitiva em algum segmento de mercado ou em alguns segmentos, competidores tentarão neutralizar e/ou superar a vantagem da firma através de aquisição, imitação, substituição ou maior inovação” (Hunt e Morgan, 1995, p.8).

Interessante observar que, para estes autores, quando uma firma imita ou substitui os recursos de outra ela está inovando. Às vezes, uma firma descobre um novo recurso que não apenas se equipara ao de seu concorrente, mas se mostra superior, fato que pode ser denominado de “ maior inovação”.

Aqui, surge uma pergunta: o que faz um recurso ser de difícil imitação e/ou substituição? Enquanto diversos autores tentam responder a esta pergunta, Barney e Hesterly (1997), categorizam três principais razões para determinados recursos serem de difícil imitação e/ou substituição: a história única da firma, a ambigüidade causal e a complexidade social de alguns recursos.

Algumas vezes certos recursos são desenvolvidos devido ao caminho único que uma firma trilhou durante sua história. Em outras palavras, uma única série de eventos pode ter levado a firma a desenvolver determinados recursos os quais, hoje, são mais difíceis e/ou caros de serem desenvolvidos. “História é um processo linear. Uma vez esta dota poucas firmas com especiais recursos e capacidades, firmas sem estes recursos e capacidades estão face a uma custosa imitação” (Barney e Hesterly, 1997, p. 134).

A ambigüidade causal representa a dificuldade que os competidores possuem em saber, exatamente, qual é a razão de uma firma apresentar desempenho superior. Não sabendo qual é a razão da superioridade, os concorrentes não saberão quais recursos deverão ser adquiridos, imitados ou substituídos. Este fato existirá sempre que houver duas ou mais hipóteses rivais, que não podem ser testadas.

Recursos podem também apresentar alta complexidade social. Exemplos destes recursos são a cultura organizacional, os times de trabalho e a reputação junto aos consumidores e fornecedores. Estes recursos podem ser identificados, mas não são facilmente gerenciados ou modificados.

Relacionado à complexidade social e à história da firma, Barney (1995) ainda destaca que a sustentabilidade da superioridade de determinados recursos também pode se originar de inúmeras pequenas decisões. Uma seqüência de pequenas decisões origina um determinado caminho de desenvolvimento de recursos difícil de ser traçado. Grandes decisões são mais fáceis de serem descritas, mais óbvias, enquanto pequenas decisões são mais “invisíveis”.

Hunt e Morgan (1995) defendem que fatores internos e externos à firma podem transformar um recurso em um não-recurso (recurso que não oferece valor aos consumidores) e até mesmo transformar um recurso em um contra-recurso (recurso que impede a oferta de valor para os consumidores). Para estes autores, os fatores internos são a falha no reinvestimento, a presença de ambigüidade causal (quando a firma perde a compreensão de suas próprias fontes de riqueza) e a falha na adaptação (um recurso pode se mostrar valioso em uma época, se mostrando um contra-recurso em outra). Os fatores externos que dissipam, atrofiam ou desperdiçam a vantagem dos recursos são as possíveis ações de consumidores, concorrentes e governo. Por exemplo, concorrentes podem inovar, consumidores podem mudar de gosto e o governo pode modificar leis de patentes.

Ainda para estes últimos autores, reações por parte de competidores dependem das características da oferta no mercado, dos recursos que estão por trás da oferta e dos recursos dos competidores. Aqui se destaca o papel da ambigüidade, que pode ser de dois tipos: ambigüidade em relação à oferta em si e ambigüidade em relação aos recursos que estão por trás da oferta. Em outras palavras, os competidores podem ter dificuldade em determinar o que os consumidores mais valorizam em determinada oferta e, se isto for alcançado, pode haver a dificuldade de se determinar os recursos que permitem esta oferta mais valiosa.

Em relação às características dos recursos em si, para Hunt e Morgan (1995) quanto mais imóveis, complexos, interconectados, dotados de eficiência de massa, tácitos e dotados de deseconomias pela compressão do tempo, mais difícil será a aquisição, imitação e/ou substituição por parte dos concorrentes. **Imóveis** são aqueles recursos que não podem ser comprados facilmente no mercado. São muitas vezes intangíveis. **Complexos** são aqueles recursos que envolvem a combinação de vários tipos de recursos. **Interconectados** são aqueles recursos cujo os concorrentes podem perder o

acesso a um componente crítico. **Dotados de eficiência de massa** são recursos que dependem de um certo volume de produção para serem desenvolvidos. Os recursos **tácitos** compreendem habilidades que não são codificáveis e devem ser aprendidas na prática, não podendo ser compradas. Por fim, o recurso será **dotado de deseconomias pela compressão do tempo** se, por sua natureza, toma algum tempo até que seja desenvolvido.

Todos estes fatores contribuem para a sustentabilidade de uma vantagem nos recursos de uma firma.

É importante, nesta altura, fazer alguns comentários a respeito das implicações gerenciais da visão baseada nos recursos. Enquanto o paradigma SCP sugere aos gerentes que eles olhem para fora de sua firma, ou seja, para a indústria, de forma a “navegar” a firma em indústrias atrativas, a visão baseada nos recursos sugere aos gerentes que olhem para dentro de sua firma, descubram quais são seus recursos valiosos, raros e de difícil imitação e/ou substituição, e direcionem estes recursos a mercados onde estes recursos são valorizados.

É interessante observar que as duas correntes de pensamento acabam, de certa maneira, destacando a importância do “foco” empresarial, do direcionamento dos esforços em uma direção específica. No entanto, enquanto o paradigma SCP defende que este foco deve ser dado a uma maior diferenciação, a uma liderança nos custos ou a uma abordagem de nicho, a visão baseada nos recursos defende que o foco deve ser dado aos recursos, de forma a torná-los valiosos, raros e de difícil imitação e/ou substituição. O foco nos recursos não envolve todas as atividades que a empresa desenvolve, como o que é defendido pelo paradigma SCP, mas, pelo contrário, envolve a escolha de determinadas áreas onde a empresa possa se destacar.

O desenvolvimento deste tipo de raciocínio é bem explicado por Prahalad e Hamel (1998), que defendem o foco em grupos de recursos, denominados “competências centrais, ou essenciais”. As competências essenciais, para estes autores, representam o aprendizado coletivo da organização, principalmente a coordenação das habilidades produtivas e a integração de múltiplas tecnologias.

Para Quinn e Hilmer (1991), as competências centrais ou essenciais podem ser definidas como os “fundamentos daquilo que a empresa pode fazer melhor do que qualquer outra” (Quinn e Hilmer, 1991, p. 66). As competências centrais devem ser vistas

como um grupo de habilidades e de conhecimentos (e não como produtos ou funções), capazes de adaptações ou evoluções, limitados em número, situados em áreas onde a empresa pode dominar, unicamente qualificados em toda a cadeia de valor, criadores de valor para os consumidores, infiltrados nos sistemas organizacionais (e não excessivamente dependentes de alguns funcionários) e preeminentes (o que leva a necessidade de os manter seguros, longe da observação e ataque dos concorrentes, mesmo que para isto seja necessário desempenhar algumas atividades nas quais a empresa não é a melhor).

Estas noções básicas que estão por trás do conceito de “competências centrais” são decorrentes de estudos que se iniciaram a mais de vinte anos, que enfatizavam que as estratégias de diversificação não relacionadas e de integração vertical comumente ofereciam médios ou baixos retornos. Por outro lado, estratégias que enfatizavam o oferecimento de poucos tipos de produtos, de linhas reduzidas, apresentavam o alto risco de dependerem excessivamente de um mercado restrito. Começou-se a perceber, então, que as estratégias realmente bem sucedidas não se encaixavam em nenhum destes dois casos.

As estratégias bem sucedidas, como aquelas das empresas Sony, Mitsubishi ou 3M, começaram então a ser percebidas como tendo algo em comum: elas enfatizavam a criação de “conglomerados relacionados”, que reaplicavam conhecimentos de um mercado a outro. Estas estratégias também se utilizavam de atividades de suporte de seus fornecedores.

Desta maneira, a curto prazo a competitividade de uma empresa é fruto dos atributos de preço/desempenho de seus produtos existentes. No entanto, a competitividade a longo prazo:

“Deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados. As reais fontes de vantagens devem ser encontradas na 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 e Hamel, 1998, p. 297).

Estes últimos autores ainda destacam a necessidade de se gerenciar uma carteira de competências essenciais, em paralelo à carteira de negócios.

Bem, tendo sido expostas as duas principais correntes de pensamento que tratam da vantagem competitiva, é necessário apresentar uma terceira visão, unificadora, onde se destaca o trabalho de dois autores.

2.3.2.3 Uma Visão Unificadora

Ghemawat e Pisano (2000) criticam alguns pontos das duas correntes de pensamento mais importantes da Administração Estratégica, ao mesmo tempo em que as unificam.

Para estes autores, uma boa teoria estratégica deve responder a três questões:

- 1- A teoria mostra como o valor agregado é acumulado ao longo do tempo?
- 2- Ela explica como o valor agregado pode ser protegido da imitação (sustentabilidade)?
- 3- Ela oferece critérios úteis para lidar com mudanças?

Para estes autores, o “sistema de atividades”, de Porter, consegue, a sua maneira, responder a primeira questão, que trata do valor agregado. Isto porque a “interação de complementaridades e trocas ao longo de múltiplas atividades é fundamental para a possibilidade de “muitas maneiras boas de competir”, a qual é representada em um cenário irregular por picos múltiplos” (Ghemawat e Pisano, 2000, p. 119). Em outras palavras, as maneiras de se competir eficazmente em um negócio podem ser vistas como conjuntos de atividades relativamente únicos (picos), entre os quais as firmas devem escolher.

No entanto, tanto a questão da proteção à imitação, como a questão da mudança, não são bem trabalhadas pelo “sistema de atividades”. Apesar de realmente ser mais difícil imitar muitas atividades concatenadas, ao invés de algumas poucas, é exagero dizer que isto é a base da sustentabilidade. Isto porque parte da sustentabilidade possui explicações dinâmicas, ou seja, explicações em torno de ser o “primeiro”. Assim, a visão do sistema de atividades falha por ser estática, por realizar um corte transversal na competição.

Quanto aos critérios às mudanças, o “sistema de atividades” comete falhas ainda mais graves. Isto porque a criação de um sistema de atividades rigidamente acopladas pode favorecer mudanças incrementais, pequenas, mas pode prejudicar mudanças amplas, devido ao seu alto componente inercial. Por causa disto, o interesse por sistemas de atividades modulares tem aumentado. Os módulos são agrupamentos de atividades que podem ser modificados ou substituídos sem afetar de forma significativa todo o sistema. Embora a sintonia entre atividades e as barreiras de imitação possam ser prejudicadas pela modularidade, mudanças em escala maior podem ser facilitadas.

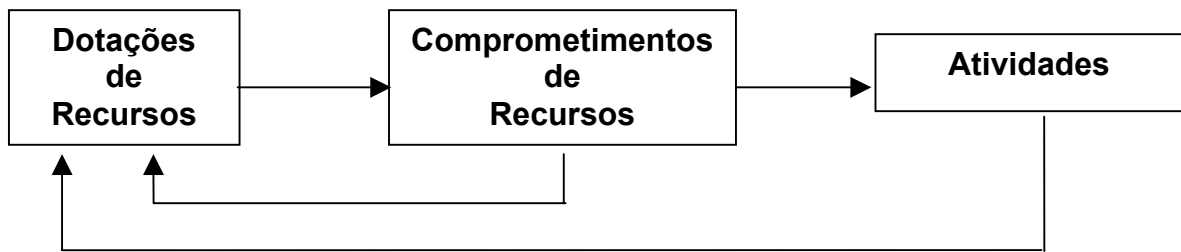
A visão baseada nos recursos defende que apenas a análise das atividades é algo falho, visto que por trás das atividades existem recursos. Isto porque “os recursos (ações) de uma empresa determinam a gama e a economia das atividades (fluxos) em que ela pode se engajar em qualquer ponto do tempo” (Ghemawat e Pisano, 2000, p. 120). Neste ponto, começa-se a perceber uma complementaridade, uma ligação entre o sistema de atividades e a visão baseada nos recursos.

Porém, a visão baseada nos recursos não apenas chama a atenção para recursos que estão por trás de atividades. Este corpo teórico é mais forte para explicar a sustentabilidade do valor agregado. Isto porque esta corrente reconhece a importância da história da firma, ou seja, que as vantagens da empresa pioneira explicam o porque do sucesso se manter.

No entanto, a visão baseada nos recursos se mostra fraca tanto para apontar porque o valor agregado se acumula como para apontar critérios que auxiliem na mudança. Para Ghemawat e Pisano (2000), o fato desta corrente destacar a inimitabilidade intrínseca de recursos valiosos, como, por exemplo, a complexidade social, desincentiva o estudo detalhado do próprio acúmulo de recursos. Perigosa também é sua ênfase na exploração de recursos “de herança”. Isto porque grande parte do valor de mercado das firmas não pode ser atribuída ao potencial de geração de caixa de seus atuais recursos. Em outras palavras, a visão baseada nos recursos, apesar de histórica, não explica como as dotações dos recursos evoluem com o tempo.

Assim, existe a necessidade de integrar o sistema de atividades e a visão baseada nos recursos, tendo em vista que tanto o gerenciamento quanto a história são importantes para explicar os desempenhos das firmas.

Desta maneira, Ghemawat e Pisano (2000) sugerem uma estrutura que unifique estas correntes, representada graficamente a seguir:



O modelo acima expõe que existem duas maneiras de obtenção de vantagens sustentáveis: “fazendo comprometimentos concentrados de recursos e orquestrando propositadamente as atividades executadas pela empresa, um processo mais incremental muitas vezes chamado de desenvolvimento de capacidades” (Ghemawat e Pisano, 2000, p. 123). Importante ressaltar que o desenvolvimento de capacidades acontece no âmbito das atividades que a empresa executa, em seu dia-a-dia.

Como pode ser visto na figura, as dotações de recursos evoluem a partir das opções que as empresas escolhem ou, em outras palavras, a partir dos comprometimentos e das atividades que a empresa executa. Isto pode ser percebido pelas setas de *feedback*. Os comprometimentos de recursos e as atividades, no entanto, são restritos pelas dotações de recursos, que ditam o conjunto de oportunidades da empresa. As atividades são restritas por recursos que, geralmente, apenas podem ser modificados a médio ou longo prazo. É interessante observar que a história se mostra importante tanto na dotação de recursos quanto na especificação de atividades.

Devido às irreversibilidades do comprometimento de recursos e do desenvolvimento de capacidades, a empresa pode conquistar e manter vantagens (e desvantagens) específicas. No fundo, as duas coisas estão entrelaçadas: empresas com boas capacidades podem fazer comprometimentos de maior sucesso ou de menos risco, enquanto o desenvolvimento de capacidades depende de comprometimentos bem feitos.

Para Ghemawat e Pisano (2000, p. 124), os comprometimentos são:

“Poucas grandes decisões que envolvem pesadas mudanças em dotações de recursos – como adquirir outra empresa, desenvolver e lançar um produto que constitui um grande avanço, engajar-se em uma grande expansão de capacidade e assim por diante – que tenham efeitos significativos e duradouros nos futuros cardápios de oportunidades ou opções da empresa”.

Devido ao seu caráter irreversível, ou alto custo de se mudar de idéia, este tipo de decisão requer análise profunda.

Existem duas fontes de irreversibilidade nos comprometimentos: investimentos em recursos especializados e os custos de oportunidades. Em outras palavras, não apenas os investimentos específicos, direcionados, tornam o comprometimento irreversível, mas também alguns não-investimentos podem ter efeitos duradouros, pois recursos adormecidos podem levar tempo para serem reativados e oportunidades podem ser perdidas. Assim, comprometimento é sinônimo de investimento e de não-investimento.

Ghemawat e Pisano (2000) parecem sugerir que um comprometimento deve ser avaliado diante de sua repercussão nos consumidores e nos rivais. O comprometimento agregará valor se os consumidores estiverem dispostos a comprar a idéia e se os rivais tiverem dificuldade em substituir os recursos. Importante ressaltar que parte da dificuldade de se substituir está associado ao que é colocado pela visão baseado nos recursos, sobre dificuldades de imitação/substituição, e parte está em um posterior desenvolvimento de capacidades em cima das atividades originadas pelo comprometimento, o que será abordado adiante.

Antes, é imprescindível fazer alguns comentários a respeito dos comprometimentos. Primeiramente, eles são importantes demais para serem subordinados à estratégia corrente da firma. Colocado de outra forma, a empresa que está escalando determinados picos (atuações em produtos e mercados) deve, quando está frente a uma decisão de comprometimento, avaliar não apenas a maneira na qual a escalada está sendo feita, como também os picos que ela deve subir ou não.

Em segundo lugar, a teoria dos comprometimentos resolve parte do problema relacionado às mudanças. Ora, parece lógico que mudanças fundamentais exigem comprometimentos importantes. No entanto, mudanças usualmente são acompanhadas de incerteza e, dado o caráter irreversível dos comprometimentos, parte da questão parece permanecer.

Por causa desta mistura de incerteza e de irreversibilidade, uma farta bibliografia sobre análise da incerteza nas decisões de comprometimento de recursos se desenvolveu, bibliografia esta que traz lições interessantes. Estas lições giram em torno das noções de que comprometimentos podem levar a sustentáveis desempenhos superiores ou inferiores, requerem a construção de múltiplos cenários e podem ser adiados ou evitados, mas não por muito tempo. Algumas vezes, os comprometimentos podem ser feitos “aos poucos”, o que requer um gerenciamento cuidadoso que pode se

utilizar de ferramentas como experimentação, programas-piloto, sequenciamento de comprometicimentos, marcos e gatilhos e outros.

Uma das maneiras mais poderosas de lidar com a incerteza nos comprometimentos é aumentar as possibilidades de sucesso através do desenvolvimento de capacidades. O desenvolvimento de capacidades “envolve opções que, individualmente, são pequenas e freqüentes em vez de importantes e esporádicas” (Ghemawat e Pisano, 2000, p. 127). Na figura anterior, o desenvolvimento de capacidades pode ser visto como o *feedback* que vai das atividades até as dotações de recursos. Assim, as capacidades para executar atividades de uma maneira superior aos concorrentes podem ser gradualmente construídas e reforçadas ao longo do tempo.

Quando o assunto é desenvolvimento de capacidades, aquisições de qualificações e aprendizados ganham importância. Esta visão das “capacidades dinâmicas” transcende a análise da incerteza dos grandes investimentos para mostrar a importância da rotina, do dia-a-dia empresarial. A execução da estratégia ganha aqui papel de destaque.

As diferenças em gastos das empresas (mais associadas aos comprometimentos) não explicam todas as diferenças nos avanços organizacionais. Por estes avanços são também responsáveis os desenvolvimentos de capacidades, que “abrange não só o desenvolvimento de produtos e processos, mas também de qualificações de marketing, capacidade para aprender e se adaptar, de integrar por meio de funções e uma série de outras dimensões” (Ghemawat e Pisano, 2000, p. 127).

Capacidades superiores melhoram o desempenho através do aperfeiçoamento de atividades e quando permitem melhores comprometimentos. Para serem realmente superiores, as capacidades devem não apenas ser superiores competitivamente em alguma dimensão (como, por exemplo, custos de fabricação), mas também devem ser de difícil imitação e/ou substituição.

As barreiras à imitação mais comuns aplicadas às capacidades costumam envolver aprendizado, prazos, complexidade e elevação do nível de agregação de valor. Interessante observar que o aprendizado costuma envolver:

“Processos organizacionais detalhados e complexos que abrangem muitos indivíduos, podem ligar várias empresas, e são, com freqüência, dificilmente observáveis pelos concorrentes. Esse aprendizado se acumula em um reservatório de conhecimento que tende a ser o mais específico da empresa e inimitável quando é tácito em vez de especificável (i.e, não pode ser impresso) e quando é retido

coletivamente pelos membros da organização em vez de estar disponível para que qualquer funcionário saia com ele” (Ghemawat e Pisano, 2000, p. 128).

Assim, esta visão das capacidades superiores realmente pode responder às perguntas a respeito da apropriação de valor e da sustentabilidade. Quanto às considerações sobre mudança, algo mais deve ser comentado. Pelo fato das capacidades normalmente apresentarem um alto grau de especificidade, seja para determinados usos ou empresas, esta especificidade precisa ser gerenciada. Isto porque as capacidades precisam ter alguma abrangência que as permitam serem usadas em casos de mudanças. Em outras palavras, deve-se prestar atenção na profundidade e na mobilidade (flexibilidade de uso) das capacidades.

A mobilidade das capacidades parece estar ligada à amplitude da base de conhecimento da firma. Ghemawat e Pisano (2000) citam o exemplo da Canon, que conseguiu navegar por entre as inúmeras descontinuidades tecnológicas em equipamento de fotolitografia devido ao seu “conhecimento arquitetônico”. Este conhecimento arquitetônico representa uma ampla capacidade de entendimento de componentes e de suas interações.

Por fim, deve aqui ser comentado que, apesar da natureza incremental das tentativas de desenvolvimento de capacidade, os esforços necessitam de coerência e não podem ser censurados por causa de alguns vieses ou assemelhados. Em outras palavras, mesmo trazendo em si um caráter ligado à tentativa e ao erro, o desenvolvimento de capacidades exige opções, focos, de forma semelhante aos comprometimentos.

Desta maneira, Ghemawat e Pisano (2000) conseguem realmente abordar o assunto da vantagem competitiva de maneira interessante. Em relação aos fatores mais fixos, representados pelas dotações de recursos e pelos comprometimentos, é possível aplicar grande parte do enfoque da visão baseada nos recursos. Por outro lado, quando o assunto trata de atividades o enfoque passa a ser o desenvolvimento de capacidades, que exige escolha de quais atividades serão desempenhadas e de como serão encaixadas. Em outras palavras, a resposta da questão do que está por trás de um alto desempenho parece não estar nem puramente nos recursos nem puramente nas atividades. A resposta para tal questionamento, tão complexo, parece estar em um

movimento circular, onde os recursos irão permitir atividades e as atividades irão incrementar ou depreciar os recursos.

2.4 Aliança Organizacional

2.4.1 Definição e Tipos de Alianças Organizacionais

Astley e Fombrun (1983), criaram a expressão “estratégia coletiva” para designar a necessidade que as organizações possuem de desenvolver estratégias em conjunto com outras, de forma a lidar com suas interdependências. Neste raciocínio, as estratégias corporativas e de unidades de negócios seriam complementadas pela efetiva colaboração entre empresas.

Dentre as formas de cooperação entre empresas, duas se destacam: o conluio tácito e as alianças estratégicas (Barney e Hesterly, 1997).

O conluio tácito acontece quando um grupo de firmas resolve diminuir o nível de competição existente em sua indústria ou em seu grupo estratégico (conjunto de firmas de uma indústria que perseguem estratégias similares), através de uma redução no total de produção ofertado ou através de uma manutenção dos preços em determinado patamar. A consequência é a prática de altos preços, resultando em uma rentabilidade geral acima do que ocorreria na concorrência acirrada.

O conluio tácito se desenvolve quando firmas concorrentes percebem as intenções de conluio de todo o grupo, ou seja, quando as firmas conseguem interpretar os comportamentos e os sinais que transmitem intenção de cooperação. Importante ressaltar que esta interpretação não é tarefa fácil, pois sinais e comportamentos muitas vezes se mostram obscuros.

Diversos atributos da indústria ou do grupo estratégico favorecem a ocorrência de conluio tácito, sendo que três se destacam: poucas empresas disputando o mesmo mercado, baixo nível de diferenciação entre os produtos e elevadas barreiras de entrada. Quando a indústria possui um número alto de concorrentes, que apresentam produtos diferenciados e que atuam em um mercado de fácil entrada, o monitoramento das atividades dos concorrentes é dificultado, o que inclusive impede retaliações às firmas

que rompem com conluios. Em qualquer conluio, é fenômeno comum empresas se aproveitarem da situação e abaixarem seus preços ou aumentarem sua produção, dando início ao rompimento do conluio. Isto tudo torna o conluio tácito algo instável e raro. Importante também ressaltar que o conluio não tácito, mas explícito, acontece, mas é proibido pelos governos da maioria das economias, podendo ser punido com multas e prisão.

Mais comuns e economicamente importantes, as alianças estratégicas formam o segundo grande mecanismo de cooperação. Uma aliança estratégica pode ser definida como uma relação de cooperação entre duas ou mais firmas que visa desenvolver, conceber, produzir, comercializar ou distribuir produtos ou serviços (Barney e Hesterly, 1997). Em sentido similar, Wright, Kroll e Parnell (2000) colocam que as alianças estratégicas são “parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócios”. Ainda segundo estes autores, em uma aliança estratégica a propriedade das empresas continua a mesma e acontece uma partilha dos custos, riscos e benefícios da exploração de novas oportunidades de negócios.

Importante ressaltar que o termo aliança estratégica é também trabalhado por parte da literatura de administração como aliança organizacional. Nesta pesquisa foi escolhida a denominação **aliança organizacional**.

Segundo Hennart, citado por Barney e Hesterly (1997), existem duas amplas classes de alianças organizacionais: alianças contratuais e *joint ventures*.

As alianças contratuais são acordos regidos por alguma forma de contrato e que não envolvem a criação de uma entidade separada. Nesta categoria se encontram os acordos entre fornecedores, P&D conjuntos, acordos de transferência de tecnologia, acordos de franquia/licenciamento, acordos de distribuição, operações conjuntas, acordos de marketing conjunto e consórcios (Barney e Hesterly, 1997; Wright, Kroll e Parnell , 2000).

As *joint ventures* são alianças que envolvem a criação de uma firma separada. Neste caso, o gerenciamento da relação entre os parceiros fica a cargo desta firma recém concebida. Os parceiros fornecem capital ou outros recursos para esta firma, que geralmente possui um time gerencial que se reporta a um grupo de diretores composto

por representantes destes parceiros. Os benefícios provenientes da *joint venture* podem ser distribuídos de forma igualitária ou não, dependendo do que foi acordado.

Yioshino e Rangan (1996) colocam que algumas empresas realizam alianças como manobras para a solução de problemas operacionais imediatos, muitas vezes sem calcular conseqüências de longo prazo, o que pode causar sérios prejuízos. Parte da explicação deste quadro está na novidade do assunto, que só recentemente tem recebido atenção de especialistas e consultores acadêmicos. Como a base de conhecimento ainda está limitada, a maioria dos estudos que tratam do assunto se constitui em guias que procuram orientar empresários sobre o que fazer, o que evitar e como procurar, avaliar e escolher os parceiros. Estes guias, no entanto, raramente se referem à questão mais essencial: por que realizar uma aliança organizacional?

Logicamente, a complexidade desta pergunta torna impossível o encontrar de uma resposta única, que satisfaça a todas as correntes de pensamento. Na verdade, o fato deste fenômeno transcender o nível de análise organizacional é um dos motivos que o torna multidisciplinar. Em outras palavras, os diversos motivos que levam à formação de alianças organizacionais devem ser procurados não apenas dentro da teoria das organizações, mas em outras áreas de estudo correlatas, como, por exemplo, a economia organizacional.

Barney e Hesterly (1997) defendem uma estreita relação entre a economia organizacional e a área de organizações. Isto porque a economia organizacional é uma disciplina que se difere substancialmente de outras áreas da economia, pois busca analisar as organizações, e não os mercados, procurando entender a estrutura, o funcionamento e as implicações das firmas diante de um ambiente extremamente competitivo. Ora, estrutura, funcionamento e implicações de firmas, bem como competitividade, fazem parte do dia-a-dia da área de organizações. Assim, nem todas as teorias econômicas organizacionais são marcadas pela ênfase em ferramentas como a análise de equilíbrio, a maximização dos lucros e os pressupostos ou modelos abstratos. Na verdade, algumas destas teorias tratam do não equilíbrio, de uma racionalidade limitada e de uma não maximização dos lucros por parte dos gerentes.

Uma das preocupações da economia organizacional é responder à pergunta: por que as firmas existem? Ao tentar responder esta pergunta, a economia organizacional acaba fornecendo alguns indicativos que explicam por que as alianças acontecem.

Uma das teorias da economia organizacional que melhor explicam a existência das firmas é a teoria dos custos de transação. Esta teoria defende que a firma aparece como uma opção às transações gerenciadas no mercado. Mercados e organizações são alternativas para gerenciar as mesmas transações.

2.4.2 Teoria dos Custos de Transação

O princípio da teoria dos custos de transação pode ser atribuído a Coase, citado por Barney e Hesterly (1997), que em 1937 defendeu que, algumas vezes, os custos de transacionar no mercado são maiores do que de transacionar dentro da firma. O custo de usar o sistema de preços, que envolve descobrir os preços, negociar contratos, renegociar contratos, inspecionar e disputar decisões, seria maior que estas mesmas transações internalizadas em uma firma.

Williamson (1985) desenvolveu esta linha de raciocínio, concluindo que mercado e hierarquia seriam instrumentos alternativos (formas de governança) para completar um grupo de transações. O mercado envolve preços, competição e contratos, enquanto na hierarquia uma terceira parte controla as outras partes envolvidas na transação, com autoridade suficiente de informar seus direitos e responsabilidades (autoridade do gerente). A escolha entre um instrumento e outro se daria de acordo com o comportamento dos atores econômicos envolvidos (indivíduos ou firmas). Este comportamento é marcado por dois pressupostos: racionalidade limitada e oportunismo.

A racionalidade limitada significa que os atores envolvidos em uma transação não conseguem estabelecer as contingências desta transação, não conseguem planejar precisamente como a transação irá se desenvolver no tempo e como os direitos e deveres deveriam ser especificados. O oportunismo, por sua vez, assume que atores econômicos não apenas procuram seus próprios interesses como podem se utilizar de artimanhas. Omissão e distorção de informações e desonestidade e mentiras podem aparecer em uma transação. Não que todos os atores econômicos sejam oportunistas, mas é a possibilidade de ocorrência do oportunismo que é importante aqui.

Assim, os atores econômicos irão escolher a forma que querem governar suas transações de acordo com o nível de racionalidade limitada e oportunismo em questão. Apesar de, a princípio, o mercado ser a forma de governança de menor custo, pois não

envolve uma terceira parte, muitas vezes a hierarquia será escolhida, de forma a minimizar os efeitos da racionalidade limitada e do oportunismo. Em outras palavras, se o mercado apresentar transações seguras, com baixo risco de problemas decorrentes da racionalidade limitada e do oportunismo, esta forma de governança será escolhida, por seu baixo custo. Por outro lado, se o mercado apresentar estes problemas, a hierarquia será escolhida, pois o custo de mantê-la é compensado pelo controle mais efetivo da transação, que diminui o risco de custos ainda maiores.

Interessante observar que esta teoria está diretamente ligada tanto à questão da integração vertical quanto à explicação do aparecimento de formas híbridas de organizações, que não são nem firmas nem mercados, como contratos de longo prazo com fornecedores, *joint ventures* e franquias.

Em relação à integração vertical, a teoria dos custos de transação examina o que comumente é denominado “decisão *make or buy*”. Esta teoria encontra forte suporte na constatação de que o aumento dos investimentos específicos de transação aumenta a probabilidade da operação ser internalizada. Isto porque quanto maior for o investimento específico para uma transação, ou seja, quanto mais volumoso for o gasto que as partes envolvidas desembolsam apenas para que aquela transação seja completada, maior é a probabilidade de ocorrência de oportunismo. Quando uma parte percebe que a outra investiu muito para possibilitar uma determinada transação, ela pode vir a explorá-la, como, por exemplo, a forçando a modificar os preços antes estabelecidos. Uma situação comum é a empresa que modifica grande parte de seus procedimentos e sistemas para lidar com um fornecedor específico, o que a leva a ficar sujeita a este fornecedor. Importante ressaltar que estes investimentos específicos podem se dar na forma de capital físico, humano ou organizacional.

Em relação às formas híbridas, estas se constituem uma forma de governança intermediária, nem mercado, nem hierarquia. Isto ocorre porque algumas transações exigem uma mistura de controle, próprio da hierarquia, e de capacidades adaptativas e de incentivos, próprios dos mercados. Importante ressaltar que, dentro deste assunto, existe um debate levantado por alguns autores, como Bradach e Eccles (1989), que gira em torno do questionamento de se as formas híbridas são mecanismos discretos ou se estão em um *continuum* entre o puro mercado e a pura hierarquia.

Kogut (1988) defende que, pela teoria dos custos de transação, as *joint ventures* são escolhidas em oposição às alianças contratuais quando um alto grau de oportunismo ou incerteza estão presentes. Percebe-se, nesta noção, a existência de um *continuum* entre o mercado e a firma, onde as *joint ventures* estariam mais perto da firma.

A teoria dos custos de transação se apresenta como uma poderosa ferramenta para explicar tanto a existência das firmas quanto das alianças organizacionais. No entanto, algumas críticas têm sido feitas a esta teoria. As principais críticas são: (1) a teoria dos custos de transação se foca na minimização dos custos; (2) atenua os custos dentro das firmas e; (3) negligencia o papel das relações sociais nas transações econômicas.

Importante observar que a primeira crítica, de que esta teoria se foca nos custos, se encontra na teoria baseada nos recursos. Esta defende que o sucesso a longo prazo de uma firma pode depender de transações que exigem investimentos específicos em condições de incerteza. Ou seja, mais importante que minimizar custos e evitar o oportunismo seria a transação de capitais específicos (inclusive conhecimento), que seriam altamente valorizados pelo mercado.

Assim, de forma alguma a explicação das alianças organizacionais pode se restringir a teoria dos custos de transação. A própria economia organizacional oferece outros fortes motivos que levam à formação de alianças, como a complementaridade de recursos.

2.4.3 Complementaridade de Recursos

Os recursos controlados por duas ou mais firmas são ditos complementares quando a combinação destes resulta em um valor econômico maior do que a soma deles separados (Barney e Hesterly, 1997). As fontes desta complementaridade são diversas, sendo as mais importantes a exploração de economias de escala, a redução de custos para entrar em novos mercados, a redução de custos para entrar em novos segmentos e novas indústrias, o aprendizado com competidores, o gerenciamento da incerteza estratégica, o gerenciamento de custos e divisão de riscos e a facilitação do conluio tácito.

A aliança para obtenção de economia de escala pode ocorrer, por exemplo, entre competidores que desejam alcançar esta economia na etapa produtiva anterior. É o que

acontece na indústria de alumínio americana, onde beneficiadores se unem em *joint ventures* para extrair a bauxita, atingindo assim economias de escala (a bauxita não é comprada de uma grande mina pelo motivo deste minério ser heterogêneo, o que exige altos investimentos específicos de transação, aumentando a chance de oportunismo).

O custo de entrar em um novo mercado pode ser reduzido por meio de alianças organizacionais porque estas evitam a construção de uma nova rede de distribuidores. Ao utilizar a rede de distribuição de uma empresa já instalada na região-alvo, uma firma não apenas evita altos investimentos como se beneficia do nível de *expertise* deste parceiro, que provavelmente conhece melhor as necessidades dos consumidores desta região, bem como a forma que estas necessidades devem ser satisfeitas. Em contrapartida, a firma local ganha acesso à novos produtos e tecnologias que podem ser distribuídos nestes mercados tradicionais.

A complementaridade de recursos proporcionada pelas alianças também pode ser aplicada na entrada de novos segmentos ou indústrias. Yioshino e Rangan (1996) destacam que o mundo está assistindo ao aumento da convergência de tecnologias, até então individuais. Em outras palavras, muitas áreas de atuação estão exigindo multidisciplinaridade, onde a vanguarda tecnológica somente pode ser conquistada de forma ampla, com altos custos. Alianças organizacionais permitem que as firmas combinem seu aparato tecnológico. Outro fator importante destacado por estes autores é a crescente padronização dos produtos a nível mundial, fazendo com que os lançamentos exijam ações de amplo espectro, cada vez mais complexas e dispendiosas. O custo e o tempo de se realizar estes lançamentos através do desenvolvimento interno muitas vezes o torna inviável, o que leva a necessidade de formação de alianças que permitam levar empresas de âmbito estreito a entrar em novos negócios que envolvam âmbito largo.

O aprendizado também está no cerne da complementaridade de recursos. As alianças organizacionais estão permitindo aos administradores se depararem com novos sistemas gerenciais e funcionais, e deles extraírem o aprendizado (Yioshino e Rangan, 1996). Este aprendizado permite a criação de novas vantagens, como reduzir custos, melhorar a qualidade ou acelerar os ciclos de desenvolvimento de produto.

Conforme Kogut (1988), as alianças também podem ser utilizadas pelas firmas para reduzir a incerteza estratégica. Isto porque as empresas podem entrar em muitos negócios ao mesmo tempo, sem gastar volumosos investimentos. Uma vez claras as

opções estratégicas mais seguras ou rentáveis, a empresa pode se desfazer de algumas alianças, investir em outras ou até mesmo entrar no negócio sozinha, às vezes adquirindo a aliada.

Na verdade, alianças organizacionais podem realmente ajudar uma firma a reduzir seus riscos. Ao dividir investimentos com parceiros, uma empresa diminui seus custos, permitindo assim uma pulverização de seus riscos.

O conluio tácito, ou mesmo explícito, também se apresenta como possível fonte de complementaridade de recursos. Quando dois ou mais concorrentes se unem em uma aliança, a troca de informações entre estas firmas permite uma maior compreensão das intenções de conluio. No entanto, dado o elevado potencial econômico atual de alianças de múltiplas origens, este motivo têm sido defendido como sendo de pouca importância (Kogut, 1988).

O contexto institucional se apresenta como outro grande motivo de formação de alianças estratégicas, diferente da teoria dos custos de transação ou da complementaridade de recursos. Na verdade, o contexto institucional inibe ou incentiva o aparecimento de alianças, através de múltiplos fatores tais como o sistema legal ou a cultura. Por exemplo, quando se observa a Itália, um dos argumentos que podem ser aplicados para explicar o fato daquele país possuir inúmeras redes formadas por pequenas empresas, é o conjunto de incentivos das leis trabalhistas, que privilegia firmas menores ou cooperadas (Johnston e Lawrence, 1991). Williamson (1985), aborda outro exemplo, o Japão, apontando para o fato de que a valorização da harmonia, nesta cultura, representa fonte facilitadora de formações de alianças entre firmas deste país.

É importante observar que os economistas organizacionais, ao mesmo tempo em que percebem a relevância do contexto institucional, o consideram secundário, quando comparado com a complementaridade de recursos (Barney e Hesterly, 1997).

2.4.4 Sucesso e Fracasso de Alianças Organizacionais

Barney e Hesterly (1997) defendem que existem certos incentivos que levam à existência de vigarice ou má fé, em alianças já formadas. Estas espécies de oportunismo se enquadram em três maiores classes: má fé na divulgação de informações (*adverse*

selection cheating), má fé de incerteza moral (*moral hazard cheating*) e má fé de assalto (*hold-up cheating*).

A má fé na divulgação das informações ocorre quando um ou mais dos parceiros envolvidos na aliança falseiam, mentem sobre os seus recursos e capacidades que eles irão levar para a aliança. Isto acontece quando um parceiro trapaceiro quer a qualquer custo obter as vantagens de se apropriar dos recursos e capacidades que o outro honesto parceiro irá levar para a aliança.

Quando um parceiro descreve realmente seus recursos, mas não os disponibilizam para a aliança, ocorre a má fé de incerteza moral. Um bom exemplo disto pode ser o caso de duas firmas que se juntam para executar desenvolvimento de produtos e que prometem disponibilizar ótimos engenheiros. Uma firma pode manter seus melhores engenheiros em casa, disponibilizando engenheiros de média capacidade e economizando as custas da qualidade do empreendimento, ao mesmo tempo em que aprende com os outros engenheiros de alta qualidade do parceiro.

A má fé de assalto acontece quando um parceiro que fez altos investimentos específicos para entrar naquele empreendimento é explorado por aquele que não fez. O raciocínio aqui é o mesmo dos custos específicos de transação, que podem levar à internalização das transações.

Barney e Hesterly (1997) defendem que existem dois instrumentos de monitoramento que podem ser utilizados para se evitar este tipo de má fé em alianças: a governança e a confiança.

Quanto mais valiosos forem os resultados da má fé, o que, conseqüentemente, a torna mais provável, mais elaborada deve ser a forma de governança da aliança. As formas de governança irão das alianças feitas em cima de simples contratos até as *joint ventures* com sofisticados (e caros) métodos de monitoramento.

Custosos mecanismos de governança podem ser substituídos pela confiança. Com o passar do tempo, os parceiros podem aprender a confiar que não haverá comportamentos oportunistas. Aqui, o mais interessante é observar que a confiança é fonte de vantagem competitiva. Parceiros que confiam um no outro podem realizar transações que seriam ou inviáveis (devido os ganhos com a transação ser menor do que os custos de gerenciá-la ou ainda os ganhos serem enormes, mas com níveis de oportunismo sem solução), ou mais caras de serem feitas entre parceiros que desconfiam

um do outro. Desta forma, a confiança entre parceiros pode se mostrar um recurso valioso, de difícil imitação e/ou substituição, fonte de vantagem competitiva.

Johnston e Lawrence (1991) defendem que as parcerias dependem de mecanismos de incentivos e de punição. Por exemplo, em qualquer parceria de valor adicionado (relação de cooperação entre diversos fornecedores, entre as empresas de uma cadeia de valor, também conhecida como quase-integração), do mesmo jeito que são importantes as trocas de informações que permitem a ajuda de um parceiro a outro, são imprescindíveis as sanções a atos de oportunismo ou de competição acirrada. Ainda para estes autores, a reciprocidade deve acontecer na cooperação ou na competição, sendo tarefa essencial para um efetivo gerenciamento de uma firma engajada em parcerias se precaver, deixar algumas opções em aberto, para o caso da cooperação falhar.

Bucklin e Sengupta (1993) pesquisaram 98 alianças entre firmas pertencentes às áreas de computação e de semicondutores, alianças estas que eles denominam “marketing conjunto” ou “complementaridade de produto”, que são relações contratuais entre firmas que buscam, através de uma sinergia de recursos, ampliar ou construir benefícios que sejam percebidos pelo consumidor. Este tipo de aliança se diferencia das relações verticais pelo fato de que as firmas envolvidas se encontram no mesmo nível da cadeia de valor. Estes autores procuraram compreender, através da aplicação de questionários, como as alianças podem ser gerenciadas mais efetivamente.

Se utilizando de mensurações qualitativas de desempenho das alianças, Bucklin e Sengupta possuíam como hipóteses que o desbalanceamento de poder, o desbalanceamento gerencial (falha na alocação de talentos gerenciais, em número ou status) e o conflito entre os parceiros influenciariam negativamente o desempenho das alianças, enquanto o *payoff* (previsões anteriores à aliança, de custo e de receita), a compatibilidade organizacional (complementaridade de objetivos e similaridade de filosofias de operação e cultura), a história anterior da relação de negócios entre os parceiros e a idade da aliança influenciariam positivamente o desempenho da aliança. Um outro fator externo, a taxa de mudança tecnológica do ambiente, foi também estudado para se verificar se ele influencia positivamente ou negativamente.

Neste estudo, todas as hipóteses foram confirmadas. Um desbalanceamento de poder e de recursos gerenciais estaria realmente ligado ao fracasso de alianças, assim

como os conflitos disfuncionais. Ao contrário, relacionamentos prévios entre os parceiros, compatibilidade de cultura, operações e objetivos e o planejamento prévio dos custos e receitas estariam associados a um bom desempenho. Outra conclusão interessante foi que a formalização, a exclusividade, as barreiras de saídas e os incentivos financeiros colocados em contrato possibilitam um menor grau de desbalanceamento de poder. Por fim, talvez a conclusão mais importante do estudo, foi verificada uma relação positiva entre o grau de mudança tecnológica no ambiente e o sucesso das alianças. Ou seja, alianças de marketing conjunto ajudariam a enfrentar turbulentos ambientes, e não o contrário, turbulentos ambientes ajudariam a destruir alianças. Parece que, em ambientes de alta mudança, a complementaridade entre firmas realmente permite que elas consigam produzir valor aos clientes, sem se afastarem de suas competências centrais.

Um outro estudo interessante foi conduzido por Patterson (1996), que pesquisou a formação e a longevidade de alianças (166 díades) em um período de trinta anos de uma indústria mundial específica, a automobilística. Sua intenção era descobrir que fatores ou comportamentos mais influenciam as falhas e a longevidade das alianças organizacionais. Em sua revisão da literatura, este autor apontou os principais aspectos que eram condições, embora não suficientes, para a existência de alianças: confiança, incremento da eficiência, reciprocidade, complementaridade de tecnologia e sistemas, similaridade de domínio e consenso de domínio (decisão sobre quais áreas os parceiros irão competir e em quais irão cooperar).

Os fatores que possivelmente afetam a estabilidade e a longevidade estudadas por Patterson (1996) foram: contribuição de recursos complementares, contribuição de recursos similares, nível de simetria de poder (medido através do preço do capital ou força financeira) e nível de similaridade de domínio. Importante ressaltar que estabilidade e longevidade não são sinônimos, mas o autor aproximou este daquele, aproximando também o sentido de longevidade com o de efetividade. Esta pesquisa baseou-se em análise documental.

As conclusões da pesquisa de Patterson (1996) podem ser enquadradas em três amplas hipóteses. A primeira é que alianças que envolvem recursos complementares apresentam maior longevidade do que alianças que envolvem recursos similares. A segunda é que a assimetria de poder, ou seja, firmas mais poderosas se associando com menos poderosas, está mais associada a longevidade do que a simetria de poder. Parece

que firmas maiores possuem maior habilidade ou poder para administrar e manter alianças com firmas menores. Por último, talvez a conclusão mais surpreendente do estudo de Patterson (1996), foi a verificação de que alianças entre firmas que disputam o mesmo mercado, com proporções de vendas similares, duram mais do que alianças feitas entre empresas que operam em áreas distintas. O que seria motivo de conflito, foi mostrado como motivo de união. Talvez a complementaridade dos recursos ou a necessidade de aprender com o concorrente expliquem esta última conclusão. Patterson (1996) finaliza seu estudo afirmando que mais pesquisas, inclusive em diferentes indústrias, são necessárias para reafirmar ou invalidar suas conclusões.

2.5 Joint Ventures

Bem, neste momento é importante comentar parte da teoria referente ao tipo de aliança organizacional nesta pesquisa explorado: a *joint venture*.

Kogut (1988), com uma abordagem singular, defende que a formação de *joint ventures* pode ser explicada tanto através da teoria dos custos de transação quanto através do comportamento estratégico das firmas, onde estes enfoques deveriam ser vistos como complementares, e não como opostos. Este autor também sugere uma terceira perspectiva, que enfatiza as *joint ventures* como instrumentos de aprendizagem organizacional. Kogut (1988) acredita que a teoria dos custos de transação é mais aplicável na análise de barganhas bilaterais, enquanto o comportamento estratégico se preocuparia com o posicionamento das empresas em termos de produto e mercado, procurando aumentar as suas lucratividades e conseqüentemente os valores de seus capitais, mesmo que para isto se tenha que escolher transações mais custosas. Ou seja, este comportamento estratégico levaria as firmas a empreender *joint ventures* porque estas permitiriam o conluio ou privariam concorrentes de poderosos aliados. Uma empresa se tornaria aliada porque sua participação na *joint venture* ajuda aumentar as barreiras de entrada em um negócio (inclusive através da criação de patentes), diluir riscos e/ou melhorar a pesquisa e o desenvolvimento de produtos. Quanto ao enfoque que enfatiza o aprendizado, neste as firmas são tomadas como sendo fontes de conhecimentos que não são facilmente transmitidos através de suas fronteiras. Estes conhecimentos muitas vezes são frutos de rotinas e habilidades organizacionais

complexas, que não podem ser facilmente comprados no mercado, o que os leva a serem replicados em *joint ventures*.

Analisando-se estes enfoques descritos por Kogut (1988), percebe-se que os motivos que levam à formação de *joint ventures* envolvem tanto a minimização de custos (teoria dos custos de transação) quanto a complementaridade de recursos (comportamento estratégico e aprendizado organizacional).

Suarez (1990) explica que as *joint ventures* representam uma atrativa forma que as firmas possuem para crescer, dentro ou fora de seus setores. Em outras palavras, as *joint ventures* representam uma opção às outras maneiras de crescimento: o crescimento autônomo, a fusão e a aquisição.

Para este autor, alguns fatores levariam à adoção das *joint ventures* como meio de crescimento:

- “melhor acesso ao conhecimento geral do ambiente (questões políticas, econômicas, e culturais de uma maneira geral), necessário ao estabelecimento de políticas de marketing eficientes;
- redução dos recursos financeiros necessários, com a redução paralela dos riscos;
- melhor acesso a recursos financeiros e gerenciais locais, bem como a insumos e matérias primas escassas;
- melhor controle sobre o mercado local, absorvendo competidores potenciais ou criando um mercado cativo, em se tratando de estratégia de verticalização;
- os fatores anteriores constituem um quinto fator, a maior velocidade de entrada no mercado local”. (Suarez, 1990, p. 55).

No entanto, existe desvantagens para as quais estas vantagens devem ser pesadas. Estas desvantagens giram em torno dos conflitos que podem surgir devido à situação de não autonomia que a empresa se encontra enquanto sócia da *joint venture*. Em outras palavras, a estratégia empresarial pode ficar demasiadamente atrelada a uma situação que em certa altura pode se mostrar indesejável.

Certos estudos explicam com clareza esta relação de custo/benefício das *joint ventures*. Aqui, pode ser citado o trabalho de Wells, citado por Suarez (1990), que estudou os critérios relativos à adoção ou não de *joint ventures* por multinacionais americanas. Segundo este autor, estes critérios têm como base as estratégias e as habilidades das firmas.

As firmas que enfatizam a diversificação de suas linhas de produto ou que possuem ênfase na exploração de materiais primários teriam grandes vantagens em adotar *joint ventures*. No primeiro destes tipos de empresa, a expansão das linhas de produto seria facilitada pelo P&D intenso. Assim o processo de expansão de linhas seria mais fácil, em relação ao desenvolvimento de know-how de marketing puramente interno. “Na segunda categoria, a adoção teria como objetivo central a formação e a manutenção de mercados cativos, através de uma verticalização associada” (Suarez, 1990, p.55).

Por outro lado, certos tipos de empresas não encontrariam tantas vantagens assim na adoção de *joint ventures*. É o caso de empresas orientadas para o marketing, dotadas de habilidades próprias e padronizadas em escala global. Nesta situação, o sócio local pouco teria a oferecer, em relação aos conflitos potenciais. Da mesma forma, as empresas dotadas de produção racionalizada e escala global, que espalha a produção de seus componentes em diversos países, não deveriam estar dispostas a realizar *joint ventures*. Isto porque o sócio local poderia ir contra toda a lógica do sistema global de produção, o que representa um risco intolerável.

Os dados deste estudo de Wells, comentado acima, podem ser sistematizados em um esquema onde se identifica duas categorias de empresas, conforme as suas tolerâncias às *joint ventures*.

Em uma primeira categoria estariam as empresas com estratégias de produto-mercado-diversificação, baseadas no domínio de recursos tecnológicos ou naturais que são utilizados como entrada de vários produtos finais. Este tipo de empresa possui uma alta tolerância à adoção de *joint ventures*.

Em uma segunda categoria estariam as empresas com estratégias de produto-mercado-concentração, que racionalizam a produção ou enfatizam a habilidade em marketing de forma a servir uma necessidade particular do mercado. Este tipo de empresa possui de média a baixa tolerância à *joint venture*.

Estes dois tipos básicos de empresa, juntamente com suas características, são expostos no quadro a seguir:

Elemento crítico da estratégia.	Potencial central justificador da estratégia.	Ambiente de longo prazo.	Estruturas a longo prazo e políticas associadas a cada uma das estratégias básicas.	Tolerância para <i>joint ventures</i> em função da estratégia adotada.
I Produto-mercado-diversificação.	Base tecnológica ou de recursos naturais, fonte de <i>input</i> para a produção de muitos insumos.	Ao menos uma parte da organização deve estar atuando num ambiente de mercado incerto e não saturado.	Adoção de estruturas de divisões mundiais de produto. Políticas de produção e marketing relativamente não padronizadas. Recursos alocados em P&D ou exploração de recursos naturais.	Alta.
II Produto-mercado-concentração	Habilidade de marketing ou de redução de custos com ou sem tecnologia especializada, para servir a uma particular necessidade de mercado.	Inicialmente, pode ser incerto e não saturado. Contudo, a demanda para a função servida tende a tornar-se saturada e previsível.	Adoção de estruturas de áreas ou área-funcional. As políticas de marketing e em menor extensão as de produção são padronizadas ao limite. Os gastos de marketing são altos relativamente às vendas. Recursos alocados em diferenciação de produtos, como meio de manutenção da fatia de mercado e em racionalização da produção.	Média para alta, enquanto os mercados externos forem incertos ou altamente competitivos. Baixa, tendendo a zero a longo prazo.

É possível perceber, no quadro acima, que as empresas que possuem uma tendência maior a adotar *joint ventures* estão inseridas em um ambiente mais dinâmico, que certamente exige um nível de inovação superior.

É importante observar que as considerações de custo/benefício acima descritas devem ser situadas em um contexto político, onde existe uma interferência do estado. Assim, principalmente em países em desenvolvimento, a formação de *joint ventures* é fortemente influenciada pela ação governamental, que busca implantar indústrias complexas. Estas, somadas às indústrias implantadas normalmente pelas firmas nacionais, em seus processos naturais de desenvolvimento, permitem “que a própria operação e o crescimento da economia se dêem normalmente, livres do estrangulamento do capital externo” (Suarez, 1990, p.56).

Desta forma, a adoção de *joint ventures* por parte de firmas de países desenvolvidos pode ser estimulada pelas pressões do governo do país periférico, que não permite o livre acesso ao mercado interno. Assim, conforme coloca Evans, citado por Suarez (1990, p.56), “as desvantagens de base política constituem a essência da maioria das situações nas quais as multinacionais concordam em dividir o controle. Em certos casos, as exigências legais tornam o sócio nacional uma necessidade”.

Logicamente, este movimento se constitui um jogo de forças. De um lado, tem-se as barreiras imposta pelo estado, a favor do capital nacional, de um outro lado tem-se o domínio tecnológico detido pelo capital multinacional.

Suarez (1990) também trata, em seu trabalho, da questão do controle nas *joint ventures*. Este autor deixa claro que a questão do controle é essencial para que compreensão do crescimento da *joint venture* e de suas empresas mãe.

É interessante observar que, em uma *joint venture*, o conflito no controle é algo inerente ao seu processo. Isto porque uma *joint venture* não pode ser vista como uma estratégia única de crescimento, pois ela representa uma interação de duas ou mais estratégias de crescimento de empresas mãe. Como estratégia de crescimento é algo único, é algo que determina como deve ser este processo de crescimento, e diversas variáveis podem contribuir para o impasse entre os sócios ao longo da atuação da *joint venture*, o conflito é inevitável.

Uma estratégia de crescimento envolve algumas fases. É um processo que se inicia em uma idéia primária, envolve estudos de viabilidade, passa por uma decisão de implementação até desembocar na formação de uma tecnoestrutura própria, que inicia o

processo produtivo. Com a vinda dos primeiros resultados (recursos), o processo volta a se iniciar, pois estes resultados voltam à cúpula e esta cúpula inicia um novo ciclo do processo de crescimento.

No entanto, em uma *joint venture* o controle é dividido e, sendo assim, não existe uma cúpula única para a qual os recursos podem retornar. Mesmo que haja diferença no controle das ações (subestrutura acionária) e um acordo base (subestrutura normativa), que resulta da negociação entre os objetivos e os potenciais de cada sócio, freqüentemente se impedirá que a estratégia de crescimento de um dos sócios prevaleça sobre as estratégias dos demais. Geralmente, este impedimento se dará em forma de direito de veto concedido ao sócio minoritário ou da necessidade de unanimidade para certas decisões.

Assim, esta subestrutura equilibra as forças entre as unidades de capital formadoras da *joint venture*. No entanto, nada garante a estabilidade da mesma, pois ainda existe o conflito latente proveniente da estratégia de crescimento. E, realmente, os objetivos que eram conciliáveis na época da implantação da *joint venture* podem, com o passar do tempo, se tornarem incompatíveis. Inclusive, variáveis políticas, que antes equilibravam as forças, podem sofrer alterações.

Isto tudo leva à necessidade de criação de instrumentos que resolvam este conflito latente entre os sócios. Leva à necessidade de um elemento que resolva os impasses. Sem este elemento, a *joint venture* estará em uma condição de mera geradora de caixa, o que a levará ao declínio por falta de estratégias que a façam acompanhar o desenvolvimento de seu setor. Este elemento é a atuação da própria tecnoestrutura da *joint venture*.

Esta tecnoestrutura é dotada de uma certa independência em relação aos sócios. Em outras palavras, devido justamente aos possíveis conflitos entre os sócios, a tecnoestrutura da *joint venture* assume não apenas um caráter operacional, mas também estratégico. Estimulada pela possibilidade de crescimento da empresa, o que proporcionaria seu próprio crescimento, esta tecnoestrutura se torna um elemento de pressão, que media as forças das empresas-mãe, impedindo a estagnação da *joint venture* por falta de estratégia de crescimento.

Assim, a questão do controle (formal ou informal) da *joint venture* é um jogo de forças entre os diversos atores envolvidos: cada uma das empresas mãe e a tecnoestrutura interna. Numa primeira solução, talvez a mais comum, o controle

estratégico passa para a tecnoestrutura, que implementa estratégias de crescimento diferentes das estratégias “puras” das empresas. Em uma outra solução, pode haver saída de sócios que não concordem com os demais. Em uma terceira possível solução, haverá imposição da estratégia de crescimento de um dos sócios.

3. METODOLOGIA

Esta seção tem como propósito descrever o referencial metodológico de forma a delinear a pesquisa e propor uma metodologia condizente com os seus objetivos. Pelo fato do período de pesquisa ser posterior às consequências da formação das *joint ventures*, a metodologia teve que permitir a observação das variáveis do passado. Em outras palavras, a metodologia permitiu a observação de uma mudança ao longo do tempo, tanto na forma de gestão das empresas quanto em suas estratégias de marketing.

3.1 Especificação do Problema

Alianças organizacionais, mais especificamente *joint ventures* internacionais, foram formadas tanto pela empresa Unibanco quanto pela empresa Inepar. Espera-se que o resultado destas *joint ventures* tenha sido uma melhora nas atividades que estas empresas realizam com o intuito de obter trocas satisfatórias, suas estratégias de marketing. Esta pesquisa se propôs a observar estas modificações nas estratégias de marketing, respondendo às seguintes perguntas de pesquisa:

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

1. Quando foram formadas as *joint ventures* internacionais?
2. Quais foram os motivos que levaram à formação destas *joint ventures*?
3. Quais foram as principais áreas da empresa Unibanco e da empresa Inepar que foram afetadas pela formação das *joint ventures* internacionais?
4. Qual foi o impacto da formação da *joint venture* internacional nos comprometimentos de recursos do Unibanco?

5. Qual foi o impacto da formação da *joint venture* internacional no sistema de atividades e desenvolvimento de capacidades do Unibanco?
6. Qual foi o impacto da formação da *joint venture* internacional no estabelecimento de espaços de produto e mercado do Unibanco?
7. Qual foi o impacto da formação das *joint ventures* internacionais nos comprometimentos de recursos da Inepar?
8. Qual foi o impacto da formação das *joint ventures* internacionais no sistema de atividades e desenvolvimento de capacidades da Inepar?
9. Qual foi o impacto da formação das *joint ventures* internacionais no estabelecimento de espaços de produto e mercado da Inepar?
10. Quais são as semelhanças e diferenças entre os casos Unibanco e Inepar?

3.1.2 Definição das Categorias Analíticas

O problema de pesquisa descrito apresenta as seguintes categorias analíticas:

Aliança Organizacional

DC: Uma relação de cooperação entre duas ou mais firmas que visa desenvolver, conceber, produzir, comercializar ou distribuir produtos ou serviços (Barney e Hesterly, 1997).

Joint venture

DC: Um tipo de aliança entre organizações. Uma relação de cooperação entre firmas que implica na criação de uma firma em separado para gerenciar esta relação (Barney e Hesterly, 1997).

DO: A formação das *joint ventures* foi verificada mediante análise documental e entrevista semi-estruturada. As entrevistas foram conduzidas junto a dirigentes envolvidos com a formação e gerenciamento das *joint ventures* em estudo.

Estratégia de Marketing

DC: “O estabelecimento de espaços de produto-mercado, comprometimento de recursos e vantagem competitiva sustentável” (Greenley e Aaby, 1992, p. 7).

DO: A estratégia de marketing foi verificada através das partes que a compõe: estabelecimento de espaços de produto e mercado e vantagem competitiva sustentável e comprometimento de recursos.

Estabelecimento de espaços de produto e mercado

DC: “Ansoff propôs uma matriz útil para detectar novas oportunidades de crescimento intensivo denominada *grid de expansão mercado-produto*” (Kotler, 1998, p. 84).

DO: Em resumo, esta variável foi verificada principalmente através da matriz de produto e mercado de Ansoff (1977). Esta matriz foi verificada por meio de análise documental e de entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas foram conduzidas junto a dirigentes envolvidos com a formação e o gerenciamento das *joint ventures* em estudo. No entanto, como decisões de produto e mercado envolvem decisões não apenas sobre produto, mas também sobre preço, distribuição, promoção e posicionamento em mercados-alvo, foram também utilizados os conceitos de composto de marketing, posicionamento e mercado-alvo.

Composto de Marketing

DC: É o conjunto das variáveis controladas por uma empresa que são reunidas para satisfazer um determinado mercado-alvo. (McCarthy e Perreault, 1997).

DO: O composto mercadológico foi verificado através da observação das quatro variáveis básicas que o compõe, o produto, a promoção, a praça (distribuição) e o preço. As definições destas variáveis serão expostas a seguir.

Produto

DC: “Qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade” (Kotler e Armstrong, 1999, p.190).

DO: Esta variável foi verificada por meio de análise documental e de entrevista semi-estruturada. As entrevistas foram conduzidas junto a dirigentes envolvidos com a formação e o gerenciamento das *joint ventures* em estudo.

Promoção

DC: “A comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamentos” (McCarthy e Perreault, 1997, p.230).

DO: Esta variável foi verificada por meio de análise documental e de entrevista semi-estruturada. As entrevistas foram conduzidas junto a dirigentes envolvidos com a formação e o gerenciamento das *joint ventures* em estudo.

Praça (distribuição)

DC: Tarefas que objetivam levar o produto ao local onde está o consumidor, através de um canal de distribuição. O canal de distribuição é o conjunto de pessoas ou empresas envolvidas no fluxo de produtos do fabricante ao usuário final ou consumidor (McCarthy e Perreault, 1997).

DO: Esta variável foi verificada por meio de análise documental e de entrevista semi-estruturada. As entrevistas foram conduzidas junto a dirigentes envolvidos com a formação e o gerenciamento das *joint ventures* em estudo.

Preço

DC: “A soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuir ou fazer uso de um produto ou serviço” (Kotler e Armstrong, 1993, p.217).

DO: Esta variável foi verificada por meio de análise documental e de entrevista semi-estruturada. As entrevistas foram conduzidas junto a dirigentes envolvidos com a formação e o gerenciamento das *joint ventures* em estudo.

Mercado-alvo

DC: “Grupo relativamente homogêneo de consumidores que uma empresa deseja atrair” (McCarthy e Perreault, 1997, p.43)

DO: Esta variável foi verificada por meio de análise documental e de entrevista semi-estruturada. As entrevistas foram conduzidas junto a dirigentes envolvidos com a formação e o gerenciamento das *joint ventures* em estudo.

Posicionamento de Mercado

DC: O ato de colocar a oferta de uma empresa de forma clara e vantajosa na mente dos clientes-alvo (Kotler e Armstrong, 1999).

DO: Esta variável foi verificada por meio de análise documental e de entrevista semi-estruturada. As entrevistas foram conduzidas junto a dirigentes envolvidos com a formação e o gerenciamento das *joint ventures* em estudo.

Vantagem Competitiva Sustentável

DC: Para Ghemawat e Pisano (2000, p. 123), existem duas maneiras de uma firma obter vantagem competitiva sustentável: “fazendo comprometimentos concentrados de recursos e orquestrando propositadamente as atividades executadas pela empresa, um processo mais incremental muitas vezes chamado de desenvolvimento de capacidades”.

DO: Esta variável foi verificada através das partes que a compõe: comprometimento de recursos e desenvolvimento de capacidades, expostas a seguir:

Comprometimento de Recursos

DO: Ghemawat e Pisano (2000, p. 124) definem os comprometimentos como “poucas grandes decisões que envolvem pesadas mudanças em dotações de recursos – como adquirir outra empresa, desenvolver e lançar um produto que constitui um grande avanço, engajar-se em uma grande expansão de capacidade e assim por diante – que tenham efeitos significativos e duradouros nos futuros cardápios de oportunidades ou opções da empresa”.

DC: Esta variável foi verificada por meio de análise documental e de entrevista semi-estruturada. As entrevistas foram conduzidas junto a dirigentes envolvidos com a formação e o gerenciamento das *joint ventures* em estudo.

Desenvolvimento de Capacidades

DC: O desenvolvimento de capacidades “envolve opções que, individualmente, são pequenas e freqüentes em vez de importantes e esporádicas”. Estas “abrangem não só o desenvolvimento de produtos e processos, mas também de qualificações de marketing, capacidade para aprender e se adaptar, de integrar por meio de funções e uma série de outras dimensões” (Ghemawat e Pisano, 2000, p. 127).

DO: Esta variável foi verificada por meio de análise documental e de entrevista semi-estruturada. As entrevistas foram conduzidas junto aos dirigentes envolvidos com a formação e o gerenciamento das *joint ventures* em estudo.

3.2 Delimitação e Design da Pesquisa

3.2.1 Delineamento de Pesquisa

Bruyne, Jaques e Schoutheete (1991) colocam que o campo da prática científica pode ser visto, metodologicamente, como composto por diferentes pólos que situam a pesquisa em determinados espaços, ou seja, que a submetem a determinados fluxos, a determinadas exigências internas. Estes autores identificam quatro pólos específicos, que representam “aspectos particulares de uma mesma realidade de produção de discursos e de práticas científicas” (Bruyne, Jaques e Schoutheete, 1991, p. 35).

Desta maneira, é possível identificar o pólo **Epistemológico**, que separa o senso comum do conhecimento científico, através de métodos gerais. O pólo **Teórico**, que guia a construção dos conceitos e hipóteses, propondo regras (paradigmas) de interpretação dos fatos. Este é o lugar da conceitualização, da linguagem científica. O pólo **Morfológico**, que estrutura, forma o objeto científico, impondo-lhe uma figura e, assim, permitindo a visualização da causalidade. Este pólo coloca uma ordem nos elementos que formam o objeto científico. E, por último, é possível identificar o pólo **Técnico**, que controla a coleta de dados, de forma a constatar-los e confrontá-los com a teoria que os suscitou. Este quarto pólo trás consigo modos de investigação particulares, que são escolhas práticas que o pesquisador faz para ir de encontro com fatos empíricos.

Dentro do pólo Epistemológico, esta pesquisa se guia na Fenomenologia. Esta ciência das “essências” busca a forma inteligível da realidade concreta, através da redução fenomenológica. A redução fenomenológica consiste em tornar o fato, que é exterior à consciência, em um modo de aparição de coisas, internamente à consciência. Este modo de aparição de coisas é o fenômeno. Esta descrição do fenômeno, que se fundamenta no vivido, procura transcender as representações espontâneas, em um movimento de tentativa de se alcançar a essência do fenômeno. A essência, por sua vez, significa “o conjunto das condições, o conjunto das necessidades *a priori* que a existência

de um certo fenômeno pressupõe” (Rouger, citado por Bruyne, Jaques e Schoutheete, 1991, p. 76).

Em outras palavras, a essência significa um objeto de consciência com representações invariantes, ou seja, se algo variar descaracteriza o fenômeno. Nesta pesquisa, tenta-se usar e mostrar a essência dos fenômenos da *joint venture* e da vantagem competitiva sustentável (ou competição capitalista).

Dentro do pólo teórico, esta pesquisa procura se encaixar no quadro estruturalista. O estruturalismo pode ser visto como uma atividade que busca apreender as propriedades intrínsecas de certas ordens. Estas propriedades formam a estrutura, a qual, apesar de ter natureza sistêmica, não representa imposição de sentido, mas o resultado da transformação e do nascimento de sentido novo. Para se chegar a esta estrutura só existe um caminho: a análise, que se desenvolve no nível da linguagem. Porém, de novo, não significa impor sentido, mas, pelo contrário, esvaziar qualquer sentido primeiro, pensar formalmente, codificar as informações e estabelecer regras de associação. “O estruturalismo valoriza a letra (o significante) e submete-lhe o espírito (o significado), abandona toda a tentativa de compreensão de um sentido para substituí-la por operações de transformação de signos” (Bruyne, Jaques e Schoutheete, 1991, p. 149).

Desta forma, “a estrutura não é nem a verdade da coisa (realismo), nem uma verdade sobre a coisa (nominalismo), ela é a própria coisa como simulacro inteligível (Bruyne, Jaques e Schoutheete, 1991, p. 149)”.

Esta pesquisa se enquadra no estruturalismo pelo fato dela se utilizar, em sua base teórica, de estruturas defendidas por diversos autores que escrevem sobre *joint ventures* e vantagem competitiva.

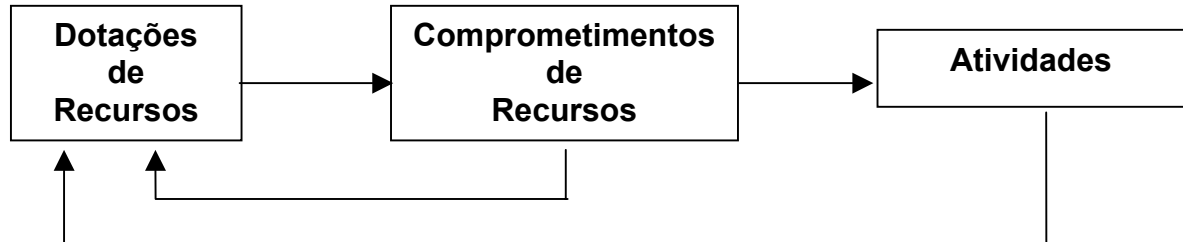
Dentro do pólo morfológico a pesquisa se apóia no uso de modelos. O estruturalismo de modelos não pretende ser a realidade empírica, não é cópia imediata dela, mas compreende o uso de “modelos-simulacros construídos para explicar esta última, para produzir a realidade concreta como efeito da estrutura. Os fatos investigados não têm sentido como dados, ganham sentido na e pela estrutura” (Bruyne, Jaques e Schoutheete, 1991, p. 189).

Assim, o modelo produz o sentido da estrutura, concretiza a estrutura através de uma abstração que realiza a mediação entre o inteligível e o sensível, o formal e o material e entre o próprio abstrato e o concreto. O modelo faz a correspondência entre as

ligações materiais e as ligações formais, fazendo desta maneira a ligação entre a prática e a teoria. Por isto, seu uso deve estar calcado nos fatos:

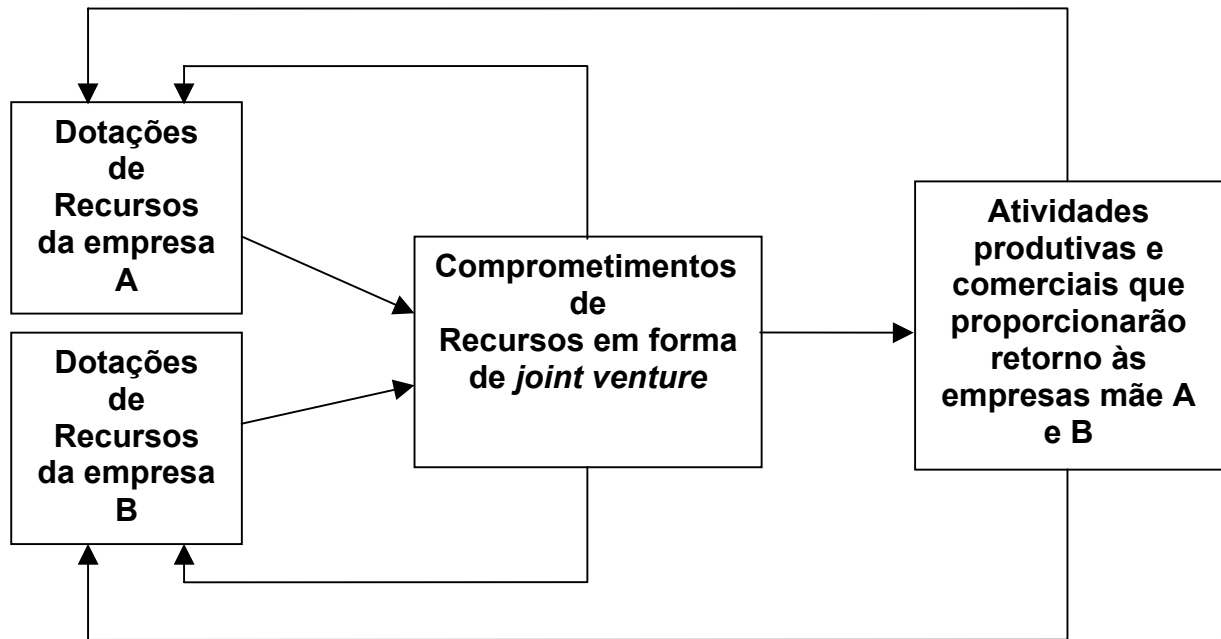
“Dizer que as estruturas são objetivas...não é afirmar, no entanto, uma nova ontologia. Essa objetividade não define nada que não esteja em correlação com uma fase determinada da prática...” (Granger, citado por Bruyne, Jaques e Schoutheete, 1991, p. 194).

Neste momento, ainda se tratando do pólo morfológico, é importante descrever a operação feita dentro desta pesquisa para se criar um modelo que explique as *joint ventures*. Foi feita uma adaptação do modelo de Ghemawat e Pisano (2000), que representa a visão dinâmica da empresa e descreve as fontes de vantagem competitiva sustentável. Segundo este modelo, as fontes de vantagem competitiva sustentável são representadas pelo comprometimento de recursos, que é uma ampla decisão de investimento ou não investimento, e pelo desenvolvimento de capacidades, que ocorre no sistema de atividades resultante do comprometimento feito pela empresa. Este modelo é descrito abaixo:



Ora, pela leitura das definições, ou seja, por uma análise formal nos conceitos, é possível concluir que uma *joint venture* é um comprometimento de recursos. Em outras palavras, pela lógica, toda *joint venture* é um comprometimento de recursos, mas nem todo comprometimento de recursos é uma *joint venture*.

No entanto, uma *joint venture*, por definição, é um comprometimento de recursos feito por duas ou mais empresas, que criam uma empresa em separado. Desta maneira, o modelo de Ghemawat e Pisano (2000) foi transformado e adaptado para explicar as *joint ventures*:



O modelo mostra a *joint venture* como um comprometimento de recursos feito em parceria entre duas empresas (poderiam ser três ou mais). Este comprometimento dá origem a um sistema de atividades que proporciona retornos às empresas mãe, geralmente em forma de lucro ou prejuízo. Estes retornos são representados pelas setas de *feedback*.

Porém, aqui surge um problema metodológico: a formação da *joint venture*, que nesta pesquisa é a variável independente, é ao mesmo tempo um comprometimento de recursos, o que nesta pesquisa é parte da variável dependente, ou seja, é parte da estratégia de marketing. Como algo pode ser ao mesmo tempo variável independente e dependente?

No entanto, esta é uma questão de fácil solução. No fundo, a formação da *joint venture* pode ser vista como uma variável independente. E o aspecto qualitativo desta formação, ou seja, se ela proporcionou vantagens ou desvantagens competitivas sustentáveis para a empresa mãe nacional, pode ser visto como variável dependente. A decisão de se formar a *joint venture* é a variável independente, e a estratégia de marketing, representada por compostos de marketing direcionados à segmentos de mercado e o domínio ou não de vantagens competitivas sustentáveis que apoiem estes compostos, é a variável dependente.

Por fim, dentro do pólo técnico, a pesquisa se apóia, ao mesmo tempo, nos estudos de caso e nos estudos comparativos.

Os estudos de caso são utilizados para reunir numerosas e detalhadas informações de forma a permitir a apreensão da totalidade de uma situação. Interessantemente, por causa disto o estudo de caso corre o risco de cair no “dataísmo”, a crença de que cada elemento do conhecimento científico é um conjunto de dados. Assim, este deve estar calcado em hipóteses e conceitos, “devem ser guiados por um esquema teórico que serve de princípio diretor para a coleta de dados... para melhor assegurar a pertinência e a interpretação dos dados que eles reúnem” (Bruyne, Jaques e Schoutheete, 1991, p. 227).

Desta maneira o esquema teórico ilustrado pelo modelo discutido acima serviu como base para o estudo das *joint ventures*. Assim este fenômeno foi pesquisado com base na teoria da vantagem competitiva, que pode ser vista como uma teoria da competição capitalista entre firmas. Este tipo de estudo de caso, que se guia por um corpo teórico: “pressupõe a separação entre o acidental e o essencial no caso analisado e a descoberta de fenômenos mais típicos do que únicos” (Bruyne, Jaques e Schoutheete, 1991, p. 227).

No entanto, o estudo de caso ainda pode ser utilizado em conjunto com a técnica comparativa, que permite que seja ultrapassada a unicidade para que sejam evidenciadas regularidades e constâncias entre organizações:

“Para estudar as organizações, não ao nível das unidades que as compõe, mas como uma “totalidade”, sob o ângulo de sua forma e em seu funcionamento global, o caso de uma única organização certamente não oferece o melhor campo de investigação: impõe-se uma abordagem comparativa de seus caracteres e de suas variações” (Bruyne, Jaques e Schoutheete, 1991,p.228)

Importante ressaltar que esta pesquisa fez comparações não apenas entre as organizações Inepar e Unibanco como também, e principalmente, fez comparações entre as empresas no tempo, para verificar as mudanças na estratégia de marketing devido às formações de *joint ventures*. É interessante observar que a comparação no tempo não necessariamente envolveu um corte seco, onde seria observado o antes e depois da formação das *joint ventures*. No fundo, procurou-se descrever todo o processo amplo de mudança. Este tipo de iniciativa é defendido por Bruyne, Jaques e Schoutheete (1991, p. 229):

“A comparação no tempo pode se efetuar sob a forma de uma série de casos sucessivos não mostrando apenas as situações “antes e após” uma mudança, mas os próprios processos da mudança em suas diversas fases interdependentes.”

Assim, de uma forma mais precisa, este delineamento se configura então como sendo um estudo comparativo de caso, com perspectivas seccionais e avaliação longitudinal de análise, pois a observação do comportamento das estratégias de marketing ocorreu ao longo do tempo de formação das *joint ventures*.

O uso do estudo de caso é mais utilizado para responder perguntas do tipo “como” ou “porquê”, mais explanatórias, que exigem “lidar com *links* operacionais que precisam ser traçados sobre o tempo, ao contrário do que se fossem meramente frequências ou incidências” (Yin, 1987, p.18). O estudo de caso é “uma investigação empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real da vida; quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes; onde
- múltiplas fontes de evidência são usadas” (Yin, 1987, p.23).

Ainda de acordo com os estudos deste último autor, este estudo de caso pode ser classificado como holístico, pois contará com apenas uma unidade de análise, mais precisamente a organizacional.

O procedimento metodológico foi do tipo descritivo-qualitativo. É um procedimento de acordo com a fenomenologia, pois esta trás consigo um caráter puramente descritivo (Bruyne, Jaques e Schoutheete, 1991). De acordo com Trujillo Ferrari (1982), a análise descritiva pode discriminar as partes de fenômenos em categorias, condições, situações ou outros, e é útil quando se pretende descrever as características destes fenômenos, os quais podem ser coisas, conhecimentos ou eventos, com base em dados protocolares e ideográficos. Ainda para este autor, este procedimento pode ser utilizado para estabelecer conexões de causa e efeito.

Assim, a pesquisa buscou informações puramente qualitativas. De acordo com Triviños (1987, p.128), a pesquisa qualitativa:

- tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- é descritiva;
- mantém o pesquisador preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;

- os dados tendem a ser analisados indutivamente;
- significado é a preocupação essencial desta abordagem.

Bryman (1990, p. 61) defende que “a maior característica da pesquisa qualitativa é seu exposto compromisso em enxergar os eventos, ações, normas, valores, etc, pela perspectiva das pessoas que estão sendo estudadas”.

Richardson (1989) coloca que a abordagem qualitativa se mostra adequada para se entender um fenômeno social, sendo necessária, em princípio, quando o objeto é uma situação complexa ou particular. Os procedimentos qualitativos podem ser vistos como úteis para “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos” (Richardson, 1989, p. 39).

3.2.2 População e Amostragem

Devido à riqueza e à complexidade dos casos encontrados, a população da pesquisa foi apenas duas empresas, a empresa Unibanco e a empresa Inepar. A amostra é, logicamente, equivalente à população.

3.2.3 Coleta e Tratamento dos Dados

Os dados foram coletados através de fontes primárias e secundárias.

Fontes primárias

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes das empresas nacionais envolvidos com a formação e o gerenciamento das *joint ventures*, no nível estratégico. Esta técnica permitiu que novas informações não previstas no roteiro pudessem ser coletadas do entrevistado conforme o andamento das entrevistas, indo de encontro com o que é colocado por Richardson (1989). Aqui, a interação dinâmica entre

informante e pesquisador sugeriu ao entrevistado opinar e levantar questões não antes pensadas.

Fontes secundárias

Yin (1987, p. 85) afirma que “as entrevistas devem sempre ser consideradas apenas informações verbais. Assim, elas são sujeitas a problemas de viés, pobre lembrança e pobre ou inexata articulação. De novo, o procedimento razoável é confirmar os dados da entrevista com informações de outras fontes” .

Indo de encontro a este raciocínio, a pesquisa se utilizou de análise documental de relatórios, materiais informativos, materiais publicitários, demonstrativos de resultados, *homepages* e organogramas.

Todos estes dados secundários, bem como suas confirmações e comparações com os dados primários, foram úteis na especificação das características das *joint ventures* e das estratégias de marketing das empresas em estudo.

Tratamento dos dados

Os dados foram tratados de uma forma descritiva-qualitativa. Os dados primários receberam um tratamento através da análise de conteúdo que, segundo Bardin (1979, p. 42), “é um conjunto de técnicas de análise visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

O tratamento dos dados secundários se deu na forma de análise documental, que pode ser vista como “uma operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referenciação” (Bardin, 1979, p. 45).

Em resumo, em cima das entrevistas transcritas e do conteúdo de documentos foi aplicada a análise de conteúdo. Esta aplicação visou analisar os textos (mensagens) de maneira que não houvesse referência às intenções do emissor ou aos efeitos das mensagens sobre o pesquisador.

De acordo com Richardson (1989), é possível realizar este tipo de tarefa fazendo comparações das mensagens com categorias exógenas ao texto. Assim, é possível “determinar o contexto ou o significado que determinada fonte dá a esses conceitos” (Richardson, 1989, p. 226). Nesta pesquisa, as categorias exógenas são as categorias analíticas expostas acima.

Então, o conteúdo dos textos (resultados de entrevistas e documentos) foi desagregado e transformado em diversos elementos constitutivos, o que é denominado no campo da análise de conteúdo de unidades de registro. A unidade de base escolhida foi o trecho, representado pela frase e/ou pelo parágrafo.

Estas unidades de registro foram então categorizadas, ou seja, foram comparadas às categorias exógenas. Como é fácil perceber, estas categorias são de ordem semântica. Ou seja, suas escolhas se deram pelos seus significados.

Este tipo de análise de conteúdo, usada aqui, é denominado por Richardson (1989) de análise de categoria.

Logicamente, devido tanto à complexidade dos textos, quanto das categorias exógenas (como, por exemplo, a vantagem competitiva sustentável), este trabalho se deu de uma forma flexível, onde o pesquisador tomou a liberdade de escolher as unidades de registro que eram pertinentes categorizar. A liberdade também se estendeu às categorias exógenas ou analíticas, pois se permitiu que estas fossem estendidas até os subconceitos que os compõem.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O Caso Unibanco

4.1.1 Histórico e Caracterização da Empresa

O conglomerado Unibanco é um gigante do setor financeiro nacional. Quando se analisa o escopo deste terceiro maior banco privado do Brasil, a impressão que se tem é que em qualquer tipo de serviço financeiro ele possui alguma atuação. Estas diversas atuações são marcadas pela expressividade, confirmada por uma participação significativa nos diversos ramos da indústria como um todo. São mais de 40 bilhões de ativos e patrimônio líquido superior a 4 bilhões. Seus clientes contam com mais de 1000 agências e cerca de 640 agências 30 horas e ambientes de auto-atendimento espalhados por todo o território nacional.

As principais áreas de atuação do conglomerado podem ser identificadas através da observação de seus segmentos de negócios, assim definidos de forma a permitir o planejamento de compromissos específicos pela diretoria. Estes segmentos foram identificados principalmente através da análise da revista interna do Unibanco, sendo eles: o **Banco de Varejo**, que oferece serviços financeiros para pessoas físicas e pequenas empresas, o **Banco de Atacado**, que atende pessoas jurídicas de médio e grande porte, a **Fininvest**, empresa especializada em crédito pessoal, o **Cartão Unibanco**, que tem parceria com Visa e Mastercard, o **Telefone 30 horas**, serviço financeiro de informações e transações via telefone, a **Financeira e Banco Dibens**, empresa especializada no financiamento de veículos pesados e leves, a **Capitalização**, que comercializa produtos de capitalização, o **Unibanco Asset Management**, empresa especializada na administração de recursos de terceiros, o **Internet Banking**, serviço financeiro de informações e transações via internet, e por fim os segmentos de **Seguros** e **Previdência**, compostos por empresas que se encontram na forma de *joint venture* com o grupo AIG – American Internacional Group.

O nascimento do conglomerado Unibanco se deu em 1924, com a criação da seção bancária da Moreira Salles e cia, em Poços de Caldas (MG). Alguns anos mais tarde esta seção bancária se tornaria a Casa Bancária Moreira Salles. Desta época até os

dias de hoje, todas as formas de crescimento empresarial foram empreendidas pelo grupo, pois ele ampliou sua estrutura crescendo internamente, deu grandes saltos de tamanho através de fusões e aquisições e ampliou seu escopo por meio de alianças estratégicas.

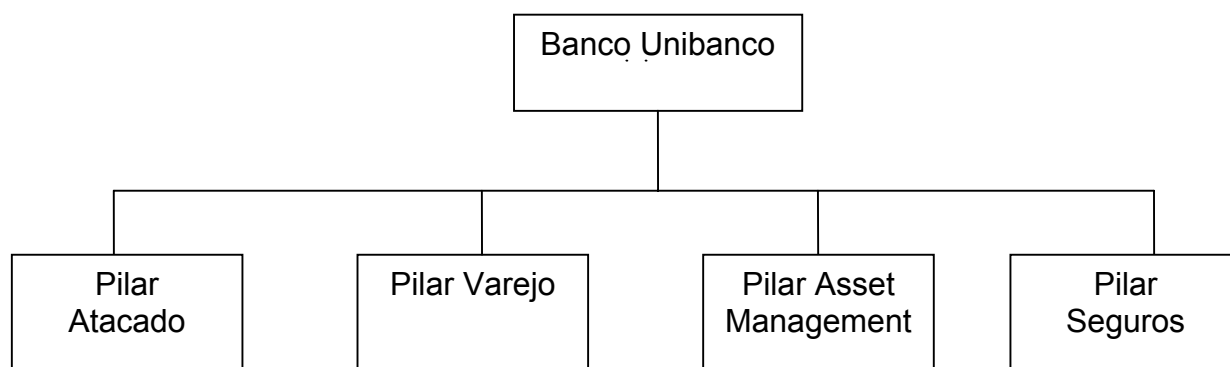
Alguns destes movimentos mais expressivos devem ser destacados. Em 1940 a Casa Bancária Moreira Salles se fundiu com os bancos Machadense e a Casa Bancária de Botelhos, dando origem ao Banco Moreira Salles. Em 1941 e em 1942 foram inauguradas as sucursais de São Paulo e do Rio de Janeiro. Em 1967 a fusão com o Banco Agrícola Mercantil do Rio Grande do Sul faz nascer a União de Bancos Brasileiros. Em 1972 é incorporado o Banco Predial e a União de Bancos Brasileiros passa a deter o controle acionário do Banco de Investimento do Brasil. Em 1974 o Banco de Investimento do Brasil incorpora o Basulvest – Banco de Investimento. Durante toda a década de 70, a União de Bancos Brasileiros associa-se a importantes instituições internacionais, como o Banco DKB do Japão e o Comenzbank A.G da Alemanha.

Em 1975 a União de bancos brasileiros passa a se denominar Unibanco. Em 1980 o Unibanco inaugura uma agência em Nova York. Em 1981 é assumido o controle acionário do Banco Mineiro. Em 1982 tem-se início as operações do PREVER, uma empresa de previdência criada em sociedade com o Bamerindus e o Nacional. Em 1983 nasce a Sul América Unibanco Seguradora, empresa de seguros formada em parceria com o maior grupo de seguros da América Latina. Em 1989 o banco inicia um programa de mudança, o programa de excelência gerencial, onde o banco é reestruturado em unidades de negócios e em unidades de serviços.

A década de 90 é marcada por avanços do Unibanco com ampla utilização da informática. É criado o telefone 30 horas, agências 30 horas, micro 30 horas e fax 30 horas. Para suportar estes avanços, em 1993 foi criado um novo Centro de Processamento de Dados, que visou aumentar em 40% a capacidade de processamento de informações do banco. Em 1995 um fato de peso, o Unibanco adquire o banco Nacional, fato que origina uma ampla operação de reengenharia para integrar as agências. Em 1997 o Unibanco negocia ações na bolsa de Nova York e realiza uma *joint venture* com a AIG, American Internacional Group, para atuação no mercado de seguros e previdência. Em 1998 acontece uma reestruturação organizacional, onde são criadas

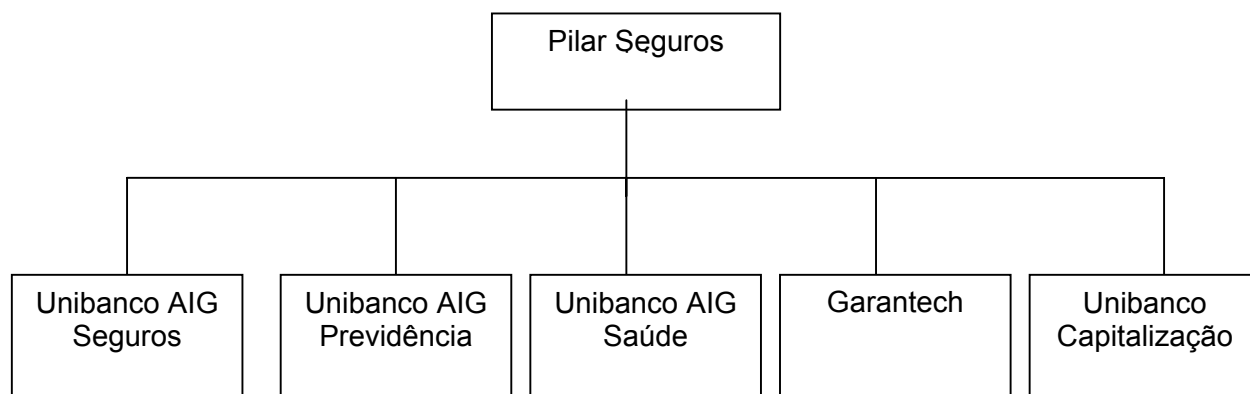
presidências separadas para o banco de atacado e para o de varejo. Neste ano a empresa também adquiriu 51% da Dibens.

Hoje, a estrutura administrativa do Unibanco está situada na cidade de São Paulo, onde fica a sede do conglomerado, comumente denominado por seus funcionários de “Unibanco Banco”. O Unibanco Banco, assim chamado, é desmembrado em “pilares”, que podem ser percebidos como amplas Unidades Estratégicas de Negócios. Quatro pilares formam a estrutura organizacional do conglomerado. A figura abaixo procura ilustrar esta estrutura (de forma simplificada).



Assim, existe uma UEN específica para oferecer serviços financeiros para pessoas físicas ou jurídicas de pequeno porte, o **Pilar Atacado**, uma UEN para gerenciar as grandes contas, de empresas, o **Pilar Varejo**, uma área especializada na administração de recursos de terceiros, o **Pilar Asset Management** e uma área de serviços de seguro e previdência, o **Pilar Seguros**

O **Pilar Seguros** é a área do Unibanco realmente observada nesta pesquisa, pois é dentro deste pilar que se situa a *joint venture* Unibanco AIG Seguros e Previdência. Possuindo em seu total cerca de 1500 funcionários, este Pilar é composto pelas empresas Unibanco AIG Seguros, Unibanco AIG Previdência, Garantech e Unibanco Capitalização. A figura mostrada a seguir ilustra a estrutura deste pilar (para maiores esclarecimentos, vide organograma em anexo).



Importante ressaltar que a figura acima é extremamente simplificadora, servindo apenas para ilustrar as empresas do Pilar. Ela não mostra a verdadeira hierarquia das empresas. Por exemplo, a Garantec é uma subsidiária da Unibanco Seguros, uma empresa formada em sociedade com o grupo nacional Multibrás. A própria Unibanco AIG Previdência também é uma subsidiária da Unibanco AIG Seguros.

Não cabe aqui, neste momento, comentar cada uma das firmas do Pilar Seguros, visto que elas vão ser analisadas em maior detalhe na próxima seção. No momento, apenas é imprescindível destacar que a única empresa deste pilar que não faz parte da *joint venture* com o grupo AIG é a Unibanco Capitalização. A Unibanco Capitalização, como seu próprio nome indica, comercializa títulos de capitalização, se utilizando para isto de canais de distribuição do conglomerado, como a Fininvest e as agências bancárias.

É importante destacar também que a Unibanco AIG Seguros possui participação em outras duas empresas, a CESVI Brasil e a Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação. A CESVI Brasil – Centro de Experimentação e Segurança Viária, é uma empresa formada por sete seguradoras nacionais. Esta empresa se configura como um grande laboratório, um centro de pesquisa que desenvolve tecnologias para o mercado de reparação de veículos e automotivo em geral. Ele foi criado com a intenção de possibilitar melhorias na relação existente entre as seguradoras e as firmas de reparação. No entanto, hoje sua abrangência está mais ampla, pois esta empresa é ponto de referência para todo os setores ligados à automóveis. Por exemplo, esta firma desenvolve equipamentos de segurança e de socorro em acidentes, ao mesmo tempo que realiza *Crash Test* para montadoras.

A Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação é uma empresa que a Unibanco AIG Seguros forma em sociedade com a Bradesco Seguradora, a Sul América, a Minas

Brasil, o Banco do Brasil e o BNDES. Esta empresa auxilia o processo de exportação dando garantia que as mercadorias exportadas vão ser entregues conforme o combinado e analisando o cadastro do importador para verificar se ele vai pagar o exportador. É um trabalho baseado em cadastro financeiro e de performance.

Bem, tendo sido descrito o Banco Unibanco, segue no momento a descrição do impacto causado pela formação da *joint venture* com o grupo AIG, uma aliança estratégica que trouxe mudanças significativas para o grupo, principalmente para a estratégia de marketing de seu Pilar Seguros.

4.1.2 O impacto da formação da *joint venture* Unibanco AIG Seguros e Previdência

A Unibanco AIG Seguros e Previdência é uma *joint venture* formada em 1997 pelos grupos Unibanco e AIG – American Internacional Group.

O Grupo AIG é o maior grupo segurador do mundo, sendo também, em valor de mercado das ações, o maior grupo financeiro do mundo. Administrando cerca de 300 bilhões de dólares de ativos, o valor das ações deste gigante supera o valor das ações do segundo maior grupo financeiro mundial, o Citibank. Presente em 130 países, a AIG está no Brasil desde 1948, atuando na área de seguros e previdência.

Apesar de ser uma *joint venture*, a formação da Unibanco AIG Seguros e Previdência seguiu a lógica da fusão. Isto porque seu nascimento surgiu da fusão da Unibanco Seguros com a AIG do Brasil, esta última empresa na época formada por quatro subsidiárias, a Interamericana, a American Home, a AIG Life e a AIG Saúde. Esta fusão se deu da seguinte forma: a Unibanco Seguros comprou metade das ações da AIG Brasil e a AIG Brasil comprou metade das ações da Unibanco Seguros. O volume de papéis negociados foi de 500 milhões de reais, valor que era equivalente na época a 500 milhões de dólares.

Na época da fusão, a Unibanco Seguros era uma empresa que tinha a participação de 50% em uma empresa de previdência, denominada PREVER, na qual os outros 50% era do Banco Bamerindus. Com a compra do Bamerindus pelo HSBC, o HSBC vendeu diversas participações que o Bamerindus tinha feito em seu passado, vendendo assim para a *joint venture* Unibanco AIG sua participação na PREVER. Desta maneira a PREVER ficou toda Unibanco AIG e foi transformada em Unibanco AIG Previdência. A

Unibanco AIG Previdência comercializa planos de Previdência individuais e corporativos, além de realizar consultorias para empresas interessadas em implementar planos corporativos de previdência privada.

A Unibanco Seguros também tinha uma carteira de planos de saúde, individuais e coletivos. Com a formação da *joint venture*, a nova administração resolveu se desfazer da carteira de saúde individual e se focar apenas na de planos coletivos, para empresas. A firma responsável pela comercialização destes planos coletivos, que por exigências legais deve funcionar separadamente, ou seja, pela legislação deve se constituir uma pessoa jurídica única, se denomina Unibanco AIG Saúde.

Também após a formação da *joint venture* foi feita uma parceria da Unibanco AIG Seguros com o grupo nacional Multibrás, onde foi criada a Garantec. A Garantec comercializa garantia estendida para eletrodomésticos e similares, permitindo que o consumidor aumente a garantia do bem recém adquirido mediante a compra de uma espécie de seguro. Este tipo especial de seguro é comercializado em cerca de 35 cadeias de lojas que vendem eletrodomésticos, como, por exemplo, o Ponto Frio Bonzão.

Assim, a *joint venture* Unibanco AIG Seguros e Previdência é formada por quatro empresas distintas, a Unibanco AIG Seguros (que possui participações na CESVI Brasil e na Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação), a Unibanco AIG Previdência, a Unibanco AIG Saúde e a Garantec.

É possível identificar diversos motivos que levaram à formação da *joint venture*, sendo importante comentá-los um a um. Todos realmente giram em torno daquilo que é divulgado pela direção Unibanco, que seria “a união de competências e a soma de esforços, com vistas ao crescimento conjunto em mercados promissores”. Mas que competências seriam estas, que deveriam ser unidas? É necessário se olhar o fenômeno mais de perto.

A primeira **competência essencial** a qual o Unibanco teria necessidade de ter acesso seria a **experiência internacional** da AIG no mercado internacional. Esta competência essencial seria potencializada por uma mudança no ambiente brasileiro, que ainda não houve, mas que está, segundo os diretores, por vir. Esta mudança constitui a desregulamentação do mercado ressegurador nacional. Atualmente, as empresas de seguro do país não podem ressegurar parte dos seus riscos diretamente no mercado ressegurador internacional, sendo obrigadas a se utilizarem da intermediação de um

órgão estatal, o IRB - Instituto de Resseguro Brasileiro. Mas como houve e está havendo, do governo Collor para cá, uma desregulamentação geral do mercado de seguros, existe uma expectativa de o IRB ser privatizado e, assim, de acabar o seu monopólio quanto às transações de resseguro. Os trechos de entrevista apresentados abaixo demonstram bem a situação. O trecho em negrito representa a fala do pesquisador (inclusive, esta maneira de mostrar trechos de entrevistas será utilizada em todo o restante da pesquisa):

“Tem uma entidade chamada Instituto de Resseguros do Brasil, IRB como é conhecido, que é um monopólio de resseguro ainda, ou seja, todo o risco que ultrapassa a capacidade do mercado você tem que ir através do IRB para poder colocar o excedente, e esse excedente é colocado no mercado internacional sempre através do IRB. E aí para você poder entender porque se faz *joint venture*, e por que faz isto, o que acontece... Com a quebra do monopólio a empresa pequena, todo mundo vai ter que ter contatos não com um ressegurador, mas com vários seguradores, nós mesmos, mesmo o IRB continuando, ele não tem mais a capacidade, porque ele tem a capacidade de negociar com todo o volume do mercado brasileiro, no mercado internacional, ele perdendo isso ninguém mais vai dar o poder de trato... E aí cada um de nós tem que ir à um ressegurador, ou a outro, talvez para colocar um risco enorme...”

Porque deixou de ser obrigatório passar por ele?

Não, ainda não deixou. Nós estamos discutindo isto a oito anos. O IRB já foi oito vezes para leilão de privatização e não conseguiu o preço mínimo”.

Desta maneira, a parceria com uma empresa global permitiria o **acesso** do Unibanco ao mercado ressegurador internacional e, desta maneira, traria a ela **vantagem competitiva** em relação às outras firmas concorrentes nacionais. É importante observar que para as empresas de seguros, as transações de resseguro no mercado internacional representam lances estratégicos, principalmente para empresas que trabalham com grandes riscos:

“Interessava um parceiro que tivesse no mercado internacional de forma que a gente pudesse, na quebra de resseguro, ter acesso a estes mercados, ter acesso de forma a colocar os nossos riscos... Se você vai só operar aqui no varejo, você não precisa ir para o mercado internacional. Só que como nós sempre fomos grandes seguradores, para trabalhar com grandes riscos, trabalhar fortemente no varejo, na parte de vida, seguros residenciais, seguros de automóveis e, ao mesmo tempo, a gente tem as grandes plantas industriais que a gente sempre foi competitivo.”

É realmente importante e interessante observar que um dos principais motivos que levou à formação da *joint venture* foi uma expectativa, que até o momento não se concretizou.

No entanto, outras mudanças no cenário de seguros nacional, estas já ocorridas, também representam parte da motivação do grupo Unibanco em empreender a *joint venture*. Como comentado, desde o governo Collor o setor passa por alterações, onde o mercado vai deixando de ser extremamente regulamentado para ir se tornando aberto, competitivo. Logicamente, este tipo de abertura implica em uma necessidade de ganho rápido de competitividade, que poderia se tornar mais fácil com a associação a um grupo que tivesse experiência em mercados “avançados”:

“Também tem a parte de produto que você tinha que procurar um parceiro que já tinha vivido um mercado desregulamentado, e como é que ele era competitivo neste mercado... Isto é uma troca de know-how, como se faz. Você tem que customizar tudo para o seu país. Mala direta funciona muito bem lá nos Estados Unidos, aqui ninguém...”

Mas não foi apenas por causa do resseguro...

Não, know-how de produto, o que a gente poderia ter de forma a viver em um país desregulamentado, e nós estamos falando isto de 92 para cá que estas coisas começaram a crescer...”

Importante destacar que o trecho de entrevista mostra uma troca, enquanto a AIG possui **know-how de produto**, o Unibanco saberia **customizar** para o Brasil estes produtos.

Realmente, o know-how de produto da AIG foi apontado pelos dirigentes como sendo um dos motivos mais fortes da associação.

Deve aqui ser destacado que o know-how de produto, comentado acima, não representa apenas produtos inovadores. Além dos produtos inovadores que poderiam ser trazidos do grupo AIG e distribuídos através dos canais de distribuição dominados pelo Unibanco, um dos motivos mais fortes da formação da *joint venture* foi o acesso que ela trouxe à competência da AIG em **underwriting**, que é a função técnica de seguros e previdência e que está por trás de quaisquer de seus produtos.

Na verdade, percebe-se que os outros motivos que levaram à formação da *joint venture*, como aquele que é relativo ao IRB, tornam-se secundários quando comparados à busca de know-how de *underwriting*. O *underwriting* é talvez a mais importante competência essencial do ramo de seguros e previdência. Ele é todo o processo que existe para mensurar o risco, ou seja, para se calcular quanto que deve ser cobrado por um prêmio. É um mecanismo ao mesmo tempo de controle, de cálculo e de busca de informações. O *underwriting* é a “tecnologia de medição do risco, de precificação para aquele risco que você está tendo”.

É o *underwriting* que especifica, por exemplo, faixas de preços para faixas etárias no seguro de automóvel. De base estatística, é o *underwrite* que vai fazer a firma de seguro e de previdência ganhar ou perder dinheiro. Se a empresa não tiver um controle estatístico dos fatos atuantes em seu negócio, como, por exemplo, saber a probabilidade de um veículo ser roubado no negócio de seguros de automóvel, ela está correndo o risco de precificar o prêmio de seguro para menos ou para mais. A precificação para mais acarreta em perda de mercado, enquanto a precificação para menos pode acarretar prejuízo, pois a firma pode ter que bancar com seu próprio patrimônio sinistros que venham a ocorrer.

É vital para a compreensão dos motivos e impactos da formação da Unibanco AIG Seguros e Previdência a observância de que a AIG, na sua posição de maior empresa seguradora do mundo, possui um amplo domínio de *underwriting*, o que a possibilita calcular riscos adequados para cada produto e mercado:

“Então com isto ele (o sócio) trazia know-how, capacidade de *underwriting*. A AIG está em 130 países e está a muito tempo, em mercados mais avançados de seguro, e tudo isto poderia ser trazido para cá, e utilizado dentro da capacidade de distribuição do Unibanco. Então fora a parte de sistemas, tecnologia de controle, de sinistro, tudo isto poderia ser agregado pela AIG”.

Bem, até agora foram comentados os motivos do grupo Unibanco em se associar ao grupo AIG, mas e para o parceiro internacional? Para o sócio AIG a formação da *joint venture* permitiria o acesso ao vultuoso **canal de distribuição** do Unibanco, uma outra competência essencial da indústria de seguros e previdência:

“Hoje é fundamental, olhando do ponto de vista do sócio AIG, é fundamental você ter a capacidade de distribuição, você precisa ter uma massa crítica mínima. Quem não tiver esta massa crítica, esta capacidade de distribuição, vai estar sujeito a uma rentabilidade muito baixa, ou até operar com prejuízo, como algumas empresas estrangeiras de menor porte operando no Brasil”.

Para a AIG, valia a pena investir pesado no Brasil, devido às suas características, como tamanho da população e perfil da economia. Inclusive, interessante, com a formação da *joint venture* o Brasil passou a ser o terceiro maior mercado da AIG, ao lado da América do Norte e da Ásia. isto porque esta firma pulveriza muito suas operações. Sua estratégia global é espalhar diversas operações ultra-rentáveis em todo o globo, ao invés de ser a maior em todas poucas áreas de atuação.

Logicamente que o papel do Unibanco na *joint venture* não foi apenas oferecer seu canal de distribuição. Até pelo fato da Unibanco Seguros ser uma empresa de porte, ela

possuía, além da **marca nacional**, seus **processos produtivos** bem delineados, inclusive dotados de **economia de escala**. Estes processos, fundidos à produção da AIG Brasil resultariam numa atuação completa, onde haveria novos produtos, know-how de *underwriting*, processos produtivos enxutos, ganhos de escala (potencializados pela unificação das operações das firmas), ampla distribuição (calcada na marca Unibanco) e adequação dos produtos à realidade brasileira. No mais, ainda restaria a expectativa de uma atuação mais significativa no mercado ressegurador internacional, caso o monopólio do IRB fosse quebrado.

Este fenômeno, de natureza tão complexa, fica mais claro através da leitura de um trecho-chave retirado da entrevista com um dos dirigentes da *joint venture*:

“Quais foram os motivos que levaram à formação da *joint venture*? No fundo, pelo o que você me explicou, pelo o que eu entendi, foi o Unibanco se preparando para um mercado mais competitivo, não é?”

No caso o nosso setor de seguros.

Uma possibilidade de um parceiro no exterior, no caso de resseguro, este tipo de coisa, e para a AIG aumentar a distribuição e a escala.

Pelo lado da AIG, ela queria dar uma alavancada nos investimentos que ela tinha aqui e a possibilidade de ampliar os negócios, que foi o que realmente aconteceu.

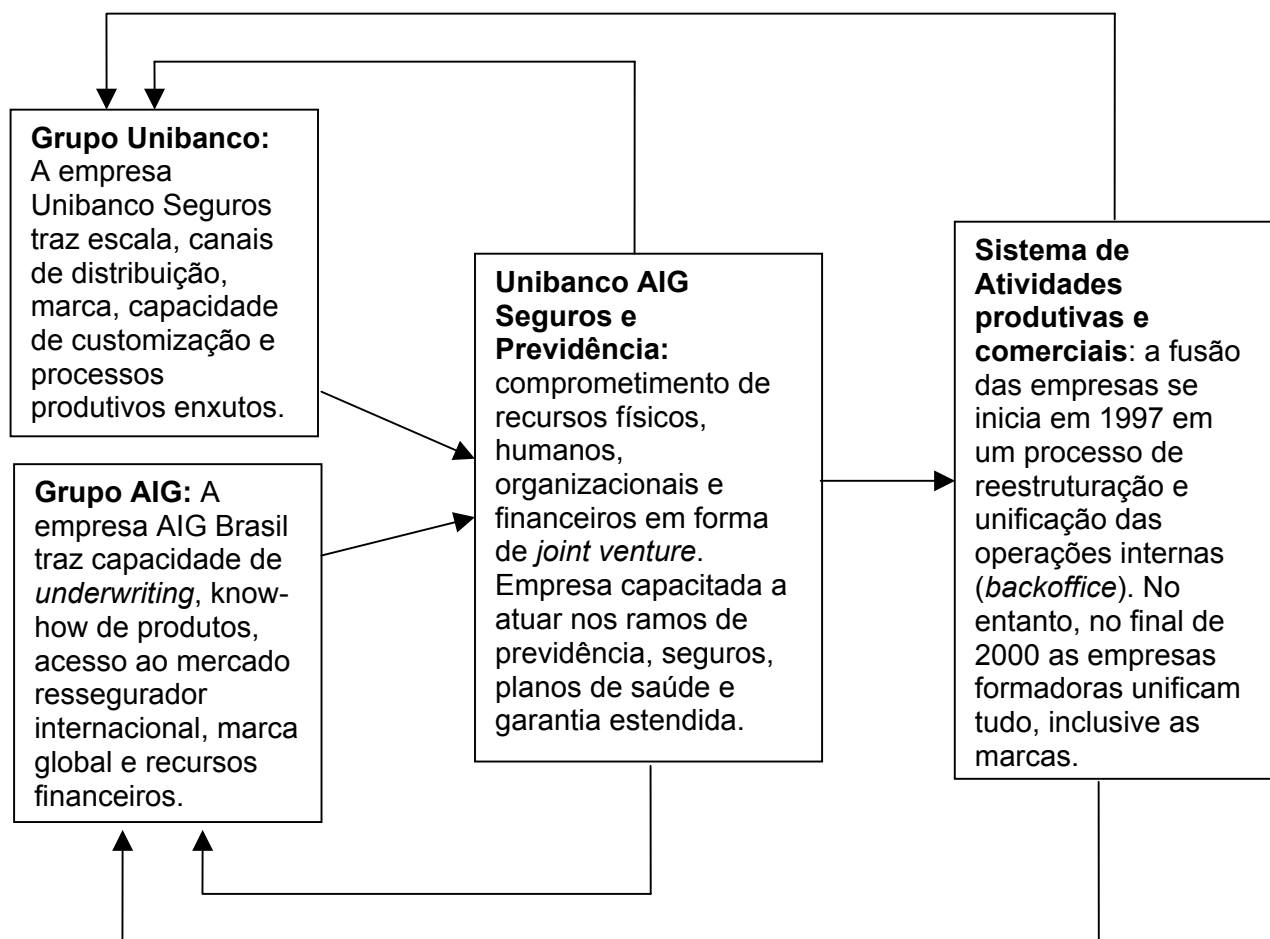
Certo, e para vocês...

Para nós este acesso talvez a gente pudesse ter esperado talvez cinco anos, seis anos, mas a gente quis fazer exatamente porque o mercado estava incipiente, as pessoas estão começando a se tocar, a se movimentar. E informação não é você foi lá, foi visitar uma empresa e recebe a informação. A vivência disto faz a diferença e é diferente de informação. Viver uma situação é diferente de ter informação sobre uma situação. E a gente queria fazer esta associação porque a gente estava em um momento bom para a empresa, a empresa estava, a gente estava com ela muito capitalizada, com o chassi para absorver mais coisas sem ter que crescer básico, então isto também foi... Agora, já estava a dois anos, a dois anos antes a gente já pensava estrategicamente nestas associações.

E esta experiência que você fala, é experiência de produto e de processo, esta experiência AIG? Que vocês foram buscar..

Eu acho assim, eles tinham o negócio do produto, o processo nós tínhamos bons, porque os processos deles eram muito estratificados por produto, e nós ajudamos a reconceituar. Então foi uma coisa boa para os dois. A gente consegue girar mais rápido, quer dizer, o nível de produtividade é maior, e o que era importante é que no momento que a gente viu o perfil das pessoas, eles tinham um perfil do pessoal de *underwriting* muito bem conceituado o que a gente ia ter que buscar no mercado, tinha perdido. E isto foi sem dúvida alguma o que agregou muito valor. O *underwriting* é um negócio, a pessoa que subscreve os riscos dentro da organização, e eles tinham muito profissionais muito bem formados neste negócio e muito focados.... Eles eram muito pontuados nos produtos, porque nós criamos também vários sistemas de informação, nós também tínhamos uma estrutura. Agora, eles trouxeram este know-how, este expertise pontuado, a especialização em cada ponto de produto. A gente tinha mais generalistas. A gente fazia o negócio mas era mais generalista, eles são mais especialistas. Então isto deu, eu diria, um casamento muito bom desta parte de infra-estrutura.”

Bom, e foi o que realmente aconteceu e vem acontecendo com a *joint venture* Unibanco AIG. Este movimento trouxe uma **sinergia de competências**, melhor visualizada na figura abaixo. Esta figura ilustra a formação e o impacto da Unibanco AIG, procurando mostrar a contribuição de recursos de cada grupo envolvido:



A figura mostra a *joint venture* como sendo um **comprometimento de recursos** feito pelas empresas mãe Unibanco e AIG, o qual permitiu o desenvolvimento de um **sistema de atividades** singular. Estas atividades modificaram totalmente o perfil do Pilar Seguros do Unibanco e, em menor grau, de outras áreas do Unibanco. Logicamente, este novo sistema de atividades proporciona retornos em forma de recursos para a dotação de recursos das firmas mãe. Este último movimento é mostrado pelas setas de *feedback*.

Todos os recursos que foram convergidos à *joint venture* mostrados na figura acima já foram comentados, exceto os recursos financeiros colocados pelo grupo AIG. Estes recursos financeiros representam a diferença entre o valor da metade das ações da

Unibanco Seguros e a metade das ações da AIG Brasil, pois a Unibanco Seguros valia bem mais do que a AIG Brasil. Esta diferença, importante ressaltar, não foi canalizada para a *joint venture*, mas absorvida pelo conglomerado Unibanco.

A convergência de recursos mostrada acima representa um ganho de **vantagem competitiva sustentável** para o Unibanco, na forma de um comprometimento de recursos que formou um aglomerado de recursos **valiosos, raros e de difícil imitação e/ou substituição**.

Valiosos porque a **complementaridade** destes recursos comprometidos permite à firma o aproveitamento de oportunidades atuais e futuras. Estas oportunidades são representadas pelo comércio com todo o mercado de seguros e previdência nacional.

É importante a percepção de que houve uma complementaridade de **competências essenciais**. A *joint venture* é uma mistura de escala, canal de distribuição, capacidade de *underwriting*, processos enxutos, marcas reconhecidas no Brasil e no mundo, know-how em produtos e capacidade de acesso ao mercado ressegurador internacional. Estas competências essenciais representam aglomerados de recursos financeiros, organizacionais, físicos e principalmente humanos. Na realidade, é difícil separar estes tipos de recursos que formam as competências convergidas e as competências resultantes. Por exemplo, um canal de distribuição é composto por recursos físicos, humanos e organizacionais.

Porém, destaques devem ser atribuídos à vantagem competitiva do recurso humano resultante, que se encontra em todos os níveis organizacionais. Em um nível mais estratégico, trechos de entrevista mostram uma sinergia entre os dirigentes das firmas que se fundiram:

“Então toda esta discussão estratégica, este posicionamento estratégico a gente está se reunindo, nós temos reuniões trimestrais do conselho, onde participam representantes da AIG e do Unibanco Banco, e os executivos aqui da operação trocam estas idéias, para onde a gente acha que deve ir. Então tem todo este intercâmbio de idéias e de posicionamentos.”

Em um nível mais tático ou operacional:

“E existe um underwriting de previdência também?”

Tem, tem *underwriting*. O *underwriting* é o *profit center* de previdência. Por sinal um senhor *underwriting*. Ele é um atuário, ele é um engenheiro, matemático, o cara é sensacional”.

Em relação a este último trecho é interessante a percepção de que um recurso que a primeira vista parece ser organizacional, a capacidade de *underwriting*, é exposto por quem vive a situação como sendo um recurso puramente humano.

Inclusive, se é possível identificar um impacto da formação da *joint venture* que realmente ultrapassa o Pilar Seguros, este impacto é representado pela troca de experiência entre os representantes das cúpulas das empresas mãe:

“É claro que ficam, os acionistas, os nossos membros do conselho, eles tem ótimo relacionamento, senão eles não teriam sequer feito a operação. O Pedro Moreira Salles quando vai a Nova York está sempre com o nosso *chairman*, o acionista AIG que é o Grimmer, e existe um relacionamento muito bom entre eles que pode passar para outros negócios. Do ponto de vista do investimento em si, a gente tem um comitê de investimento, e que faz parte umas pessoas da AIG Investments, responsável pela América Latina e que participa sempre das nossas reuniões do conselho.”

Bem, o comprometimento de recursos representado pela *joint venture* permitiu o domínio de recursos raros por causa dos perfis dos parceiros. Os recursos resultantes são fruto do casamento entre os grupos Unibanco e AIG e, enquanto um tem expressividade nacional o outro tem internacional. Não é difícil perceber que é raro uma firma de seguro conseguir unir experiência nacional com internacional.

Quanto à **sustentabilidade**, ou seja, quanto aos recursos resultantes serem ou não de difícil imitação e ou substituição, praticamente todos os fatores que proporcionam a sustentabilidade foram identificados no aglomerado de recursos resultante. Apenas a **ambigüidade causal** de recursos não foi identificada.

O primeiro destes fatores de sustentabilidade identificado é a **complexidade**, pois a *joint venture* é uma combinação de recursos de empresas diferentes. Neste momento, é interessante observar que esta combinação se deu aos poucos. Primeiramente, foram unificados aquilo que é chamado pelos dirigentes de *backoffice*. Assim, as vendas foram preservadas separadas, enquanto as operações internas e a administração iam sendo unificadas. Por exemplo, áreas comuns, como a de sinistro (que controlam os fatos de sinistro), foram as primeiras a ser unificadas. Assim, o processo foi caminhando para uma unificação geral, que resultaria na unificação das marcas no final do ano 2000. Devido este processo ser mais dinâmico, ele será mais bem descrito quando se estiver comentando o impacto da *joint venture* sobre as atividades do Unibanco (o último quadro da figura acima).

Esta complexidade dos recursos destaca claramente uma **complexidade social**. Nesta complexidade social o choque entre as **culturas** das firmas se mostra evidente. As culturas organizacionais da Unibanco Seguros e AIG Brasil possuíam diferenças significativas. A cultura Unibanco Seguros era “mais equipe”, enquanto a cultura AIG Brasil era mais formal, devido ao caráter centralizador da matriz, que espalha suas operações no mundo inteiro mas tem que controlar, gerenciar isto tudo de maneira unificada. A cultura Unibanco Seguros era basicamente uma cultura de se preocupar com o todo, uma cultura sistêmica e mais informal. A cultura AIG era uma cultura de se preocupar com a parte, uma cultura de *report* à matriz, uma cultura global. Ora, este tipo de cultura, globalizada, é totalmente diferente de uma cultura desenvolvida em um só país:

“Então eram as diferenças maiores, que os caras (pessoal da AIG) resolviam o pedaço, resolveu o pedaço, o cara de Nova York fechou o meu pedaço, legal, fechou. E o resto? Aqui você tem que fechar uma empresa. A empresa fecha balanço. Não fecha área. Para quem administra de fora, você está olhando o pedacinho, meu pedacinho está legal, o outro está podre mas o meu está legal. Porque quem administra no mundo todo, você tem uma centralização de administração. Para ele, ele cria uma regra e o cara se enquadra nesta regra, ele não vai fazer regra para cada país. Agora aqui quem pilota somos nós. Nós temos que fazer este meio de campo. E isto foi uma das coisas que tem que ter muita habilidade em tratar, e eles também entenderam, quer dizer, uma associação vai bem quando dá lucro.”

É incrível como o choque das culturas originou uma cultura coesa e diferente das culturas originais. Foram absorvidas formas de controle do grupo AIG, enquanto seus executivos souberam absorver o caráter sistêmico da cultura Unibanco. Ao que parece, o fato das operações AIG terem aumentado brutalmente de volume no Brasil por causa da *joint venture* acarretou um maior envolvimento da cúpula do grupo AIG, um trabalho de cúpula mais orgânico:

“Nós integramos as equipes todas. A nossa velocidade é outra. Aí você fala assim, vocês são o que? São Nacional, são Unibanco, são AIG, são o que? Nós somos uma coisa completamente diferente. Nós somos uma nova empresa, que aprendeu a conviver neste tempo, reconhecer os talentos que tem em cada área, e eles aprenderam a discutir claramente os conflitos, como a gente fez, porque isto é uma coisa que, “isto é bom ou ruim?” Isto é bom então isto fica. Entendeu? As culturas vão ficando as coisas que são boas. Nós temos isto aqui que é muito bom, legal, a gente incorpora aqui.”

Bem, o fato da *joint venture* ser um aglomerado de recursos complexos acaba por proporcionar uma outra fonte que dificulta a imitação e ou a substituição: a

interconectividade. A interconectividade ocorre quando um concorrente pode perder o acesso a um componente crítico qualquer dos recursos de uma firma (Hunt e Morgan, 1995). Como já colocado, a *joint venture* é uma combinação de competências essenciais e um concorrente pode perder o acesso à uma ou mais destas competências essenciais ou a um ou mais dos componentes que formam estas competências essenciais. A própria mistura das culturas abordada acima descreve a cultura resultante como sendo a combinação de estilos gerenciais diferentes. Uma vez perdido um destes estilos, perde-se a capacidade de imitação e ou substituição.

A sustentabilidade do domínio de recursos proporcionados pela *joint venture* também é explicada pelas **histórias das firmas** sócias. O amplo domínio em *underwriting* da AIG, por exemplo, é fruto de toda a sua história de atuação no mercado ressegurador internacional. Por sua vez, a força dos canais de distribuição da Unibanco Seguros vem de uma história de sucesso do Unibanco no cenário nacional. Inclusive, muito de sua história vem da experiência enquanto Banco Nacional, pois, na época da formação da *joint venture*, a Unibanco Seguros já era uma empresa originada da fusão entre a seguradora que era do banco Nacional, adquirido pelo Unibanco em 1995, e a SAU – Sul América Unibanco Seguros, uma associação do Unibanco com a Sul América que teve a parte do sócio comprada logo após a compra do Nacional.

No entanto, quanto à questão da história das firmas o mais importante é a observância de que a própria formação da *joint venture* é um fato histórico. Do ponto de vista dos concorrentes nacionais, a união do Unibanco com a AIG é um fato que os priva da possibilidade de aliança com um poderoso grupo.

A sustentabilidade também é conseguida pelo fato da *joint venture* representar recursos **dotados de eficiência de massa**. A partir do momento que a AIG Brasil fundiu suas operações com a Unibanco Seguros, foram conseguidos ganhos de escala. Áreas unificadas, como a de sinistros, representam um ganho considerável de custo.

A **imobilidade** dos recursos também se configura um fator de sustentabilidade dos recursos proporcionados pela associação. A tecnologia de *underwriting*, por exemplo, é claramente um recurso de mobilidade difícil, pois ele envolve a interação de dados em sistemas de informação, que podem ser vistos como recursos organizacionais, com *expertise*, que pode ser visto como recursos humanos. Isto tudo, evidentemente, não pode ser facilmente adquirido no mercado.

Esta capacidade de *underwriting*, bem como todos os processos que levam ao serviço de seguro, também são dotados de **deseconomias pela compressão do tempo**. São recursos que por si só demoram um certo período de tempo para serem desenvolvidos. Percebe-se que a união ou a combinação destes terá uma carga de deseconomia ainda maior.

O último fator que dificulta a imitação ou a substituição dos recursos da *joint venture* é a constante troca de experiências que ocorre entre os corpos gerenciais das firmas mãe, o que proporciona **inúmeras pequenas decisões**. Ora, se um dos motivos declarados de formação da *joint venture* foi a troca de know-how, é óbvio que as inúmeras pequenas decisões que são oriundas deste tipo de troca dificultam a rastreabilidade dos recursos da Unibanco AIG Seguros e Previdência.

Bem, este comprometimento de recursos em forma de *joint venture* proporcionou impacto significativo no **sistema de atividades** do grupo Unibanco, representado por uma alteração em um importante **módulo de atividades**: o Pilar Seguros. Este módulo de atividades sofreu uma mudança organizacional primeira, brutal, com a formação da *joint venture*, e depois uma mudança organizacional segunda, constante e aos poucos, onde primeiramente foram unificados os *backoffices*, para depois, em um estágio final, se unificar as marcas.

Enquanto a primeira mudança, mais forte, pode ser identificada como um comprometimento de recursos, estas mudanças incrementais no módulo de atividades podem ser percebidas como sendo um amplo **desenvolvimento de capacidades**, uma fonte de vantagem competitiva sustentável representada pela redução dos custos produtivos, pela maior integração de funções, pelo desenvolvimento de processos e produtos, pelo aumento na capacidade da firma de aprender e se adaptar e pelo ganho em qualificações de marketing.

Como já colocado, a vida da Unibanco AIG se iniciou com a unificação dos *backoffices*, prosseguindo com a unificação das outras áreas até chegar na unificação das marcas. Como cada um dos grupos de acionistas possui a metade das ações de cada empresa, foi possível ir fazendo esta manobra sem maiores problemas. Claramente, este processo se constituiu um **dowsizing** para melhorar a produtividade:

“Se você viesse me entrevistar daqui a um ano, as coisas já estariam em outro patamar. Agora que a gente começou a rodar, cabeça, olho em tudo. O cara não é mais uma coisa nem outra, ele é esta coisa junta. E inclusive nesta coisa a gente perde colegas brilhantes. Porque você também tem que fazer a escolha. Para uma

joint venture dar certo você tem que ter forças equilibradas. Para as coisas darem certo. Quando você fala forças equilibradas você tem que abrir mão das coisas que você tem. Isto é muito difícil, é muito difícil. Então eu tenho um senhor executivo aqui, mas o outro também tem um senhor executivo aqui, quem vai ficar? O que dá mais harmonia para a frente? Às vezes não é questão de competência, mas de escolha. Entendeu? Nós tivemos que fazer isto. Isto é difícil. Você pegar um cara que é muito competente e está na sua organização a muito tempo, ajudou a alavancar a sua organização. Aí você tem um outro que é do lado de lá, mas para você fazer a *joint venture* ir em frente você, agora é uma associação, a unificação destas empresas você tem que fazer estas escolhas. Porque tem que ficar um só, não tem que ter dois.”

O trecho acima mostra, além do *dowsing*, a convergência de recursos humanos vindos de experiências diferentes, bem como a dificuldade encontrada pelo dirigente em gerenciar esta interação.

Um outro desenvolvimento de capacidade, a **integração de funções**, seguiu uma tendência, um estilo gerencial particular do Unibanco, que é a especificação de áreas denominadas *Common Facilites*. As *common facilites* são áreas que atravessam a *joint venture* e o restante do Pilar Seguros, porque são processos comuns ou porque trabalham com amplas políticas. Por exemplo, recursos humanos e sinistros são *common facilites*, pois qualquer tipo de seguro deve lidar com sinistros e qualquer ponto da empresa deve estar atrelado a uma única política de recursos humanos. Desta maneira, a nova estrutura organizacional que surgiu da fusão entre as empresas foi sendo construída dentro da lógica das *common facilites*, que são aparatos gerenciais específicos do Unibanco e que foram reaproveitados, foram tidos como úteis para uma nova formação. Interessantemente, segundo uma dirigente entrevistada, o grau de especificidade das *common facilites* é tão grande, que possivelmente “você não vai ver isto em nenhum livro de administração”.

A coisa mais importante que deve ser observada em relação ao processo de integração de funções que ocorreu na *joint venture* é que uma empresa filial de um grupo internacional, a AIG Brasil, foi sendo de certa forma incorporada dentro de um processo de uma firma nacional. De uma maneira ampla, é possível identificar que o Pilar Seguros era dotado de processos enxutos, bem resolvidos e que lidavam com um alto volume de negócios, e que por isto se sobressaíram mais quando comparados aos processos AIG Brasil. Na verdade, é difícil separar os processos de um e de outro, no entanto, é certo observar que os processos produtivos resultantes seguiram um padrão Unibanco em relação ao que está por trás do produto e que envolve atividades como, por exemplo, a

emissão da apólice, e seguiram um padrão AIG em relação ao processo de *underwriting*. Apesar dos dois serem processos produtivos, um dos dirigentes os separa, do ponto de vista tecnológico, ao mesmo tempo que os unifica em áreas denominadas *profit centers*. Esta percepção da fusão dos processos é tão vital para a plena compreensão do fenômeno da *joint venture*, que se torna necessário neste momento apresentar um trecho da entrevista que a apresente:

“Agora está lançando novos produtos também...”

Isto a gente já faz desde o início, os produtos você desenvolve o tempo todo. Nós já tínhamos processo de desenvolvimento de produto, eles tinham uns produtos que eles já vendiam lá fora, que eles usavam aqui. Até a gente tinha uma velocidade de desenvolvimento de produto maior do que a deles. Eles se apropriavam sempre do que era feito lá. Porque eles tem o que a gente chama de *profit center*. São as áreas de produto, que fala, “eu quero botar este produto para vender aí”. Aí dão tudo pronto para eles. Nós customizamos muita coisa. Então isto sempre existiu e na junção a gente aproveitou o que tinha já pronto e foi em frente. Só que para você lançar produtos você tem que ter tecnologia que ampare o produto, você tem que ter processos de tecnologia para fazer isto. Você tem que ter sistemas que façam isto melhor, que te dê gestão ou não.

Que é o *underwriting*.

Não é o *underwriting*, é o processo. O *underwriting* é assim, é o que eu vou cobrar para aquilo e em que condições eu vou trabalhar. O *underwriting* faz assim, eu vou cobrar tanto. O processo é assim: entra uma apólice, então como é que eu vendo, vendo assim. E daqui? Daqui eu capturo isto. E o que que eu faço? Faço por imagem, não mando por imagem, o que que eu faço? Tem a assinatura do cara, faço um questionário, vou investigar a vida do cara, não vou... O processo é este, emiti a apólice, coloco em cobrança, se não vier cobrança o que eu faço, eu dou um repique? Eu faço débito em conta, cobro por cartão? Emito boleto, o que que eu faço?. Processo é isto. São as etapas de fabricação daquilo. Aí o cara recebeu a apólice...

Agora, o preço do processo é o *underwriting*?

É o *underwriting*. Exatamente. Aliás, no fundo, quem tem que estar falando qual é o processo que ele quer, se é mais rápido, se é menos rápido, é o produto, é o *profit center*, é o *underwriting*, é o conceito lá de *profit center* todo, que tá o *underwrite* está o processo, está tudo”.

Em resumo, enquanto os processos Unibanco e seu conceito de *commom facilities* foram utilizados na unificação, a AIG introduzia o conceito de *profit center* e sua tecnologia *underwriting* (para melhor visualização, ver organogramas em anexo).

Logicamente, esta fusão entre os processos fez parte de todo um **desenvolvimento de processos e de produtos**, outro desenvolvimento de capacidades percebido na Unibanco AIG. Por exemplo, dentro da Unibanco Seguros existiam, antes da *joint venture*, 3 áreas de produto: Comercial Lines, que são os seguros de pessoas jurídicas de médio e grande porte, Individual Lines, que são seguros de pessoas físicas e

jurídicas de pequeno porte e Vida, que são os seguros de vida individual e coletivo. Estas foram substituídas pela lógica dos *profit centers*, que são áreas específicas, famílias de produtos separadas pela singularidade de seus processos de fabricação e de *underwriting*. Atualmente, a área de seguros da *joint venture* possui nove *profit centers*: Vida Individual, Acidentes pessoais, GMD, Property, Energy & Aviation, Casualty, Marine, Financial Lines e Resseguro. Segundo um dos dirigentes entrevistados, esta mudança para *profit centers* teve como objetivo criar mais foco.

A **capacidade de aprender e de se adaptar** foi um outro desenvolvimento de capacidade significativo que ocorreu com a formação da *joint venture*. Já comentada acima, a troca de experiências entre os corpos gerenciais das firmas mãe e uma nova diversidade dos recursos humanos, agora provenientes de experiências distintas, claramente alteraram a capacidade da firma em aprender. Esta capacidade foi realmente incrementada, porém, parte dela ainda se encontra subutilizada, pois o mercado ressegurador ainda está regulamentado e, assim, a capacidade de se adaptar a uma nova realidade de resseguro ainda está adormecida.

Um outro desenvolvimento de capacidades foi o ganho de **qualificações de marketing**. Com a reestruturação dos *profit centers*, agora é possível dar mais foco em cada **espaço de produto e mercado**, com uma segurança no ajuste do **composto de marketing** para cada **segmento**, pois o *underwriting* e o processo produtivo estão mais específicos, ajustados a cada *profit center*.

É realmente difícil e até pouco importante representar, um a um, todos os impactos que esta reestruturação trouxe para os diversos compostos de marketing e estratégias de segmentação apresentados pelo Unibanco. Inclusive, segundo um dirigente, as maiorias das transformações não foram “pontuais”, e sim uma coisa mais do dia-a-dia. No entanto, é possível descrever o fenômeno da mudança de maneira ampla, onde se percebe que a sinergia de competências interferiu no ajuste fino do estabelecimento de espaços de produto e mercado do Pilar Seguros. O que realmente foi buscado, neste ajuste fino, foi uma menor volatilidade da carteira de produtos, que é atingido apenas com uma rentabilidade sólida, sem muito risco, em cada operação de troca:

“A gente passou a dar mais foco naqueles produtos que eu te falei, lucrativos. Visando bastante o resultado operacional. Quer dizer, quanto mais uma empresa, quanto mais dentro do seu mix você tiver produtos inovadores, de maior margem, mais saudável é a tua empresa, em termos de rentabilidade, lucratividade, capacidade de você reinvestir seus resultados. Se você é muito concentrado, se

“você tem uma concentração como você vê algumas companhias do mercado concentradas em automóvel e saúde individual, isto compromete significativamente a tua rentabilidade, e também dá altos e baixos. Se você tem um momento de crise econômica, algum descasamento, e você sabe que o nosso país tem altos e baixos, é impressionante como os indicadores, a afinidade entre estes indicadores sociais e por exemplo uma carteira de automóvel ou uma carteira de saúde. Quando você tem, por exemplo, muito desemprego, normalmente você tem um período que a empresa cobre o seguro saúde. Então o que acontece? As pessoas sabem que vão ter uso por três meses, quatro meses, então tem uma incidência muito grande naquele período, ou as pessoas ficam com medo: “o que vai acontecer se eu perder o emprego? Então deixa eu fazer todos os tratamentos possíveis e imaginários, para ficar zero quilômetro”. Então você tem uma incidência muito grande, compromete a lucratividade. O automóvel também, quando você tem um momento de deterioração social, aumenta muito o índice de roubo, o índice de fraude, quanto mais você depender de carteiras que tem estes fenômenos, maior vai ser a sua volatilidade. E você sabe que nossos dois acionistas estão no mercado de capitais, o Unibanco tem ações aqui e em Nova York, a AIG tem ações em Nova York, Paris, Tóquio... Então quanto melhor o mix da tua carteira, maior vai ser a sua previsibilidade, menor vai ser a sua volatilidade.”

Assim, a *joint venture* permitiu um melhor ajuste do composto de marketing da firma e de suas políticas de segmentação. Este ajuste é um movimento incremental, do dia-a-dia da empresa, onde cada novo passo ou cada grande aceitação de um risco, por exemplo, são discutidos dentro desta nova estrutura. No entanto, mesmo sendo de difícil descrição, pois é um movimento incremental, fragmentado entre as inúmeras decisões, devem ser expostas as maiores modificações do estabelecimento de espaços de produto e mercado do Pilar Seguros.

Enquanto os produtos antigos continuaram a existir, trazendo apenas modificações em preço ou em umas ou outras características secundárias, alguns produtos foram lançados. Alguns exemplos importantes são os seguros contra acidentes pessoais, que passaram a poder ser comercializados fora dos seguros de vida tradicionais, o seguro “Viva”, que é um seguro de vida com menos cobertura, focado em um segmento de mais baixa renda, o “Toda Sorte”, um seguro que possui sorteios de prêmio em dinheiro, o “seguro mulher”, no qual a cliente recebe um prêmio no caso de identificação de uma grave doença e o “mais saúde”, um tipo de seguro de vida com características de plano de saúde.

Bem, uma das maiores modificações nos espaços de produto e mercado do Pilar Seguros foi a criação da Garantec. A Garantec representou a entrada em um novo segmento, os consumidores de eletrodomésticos, com um novo produto, a garantia estendida. O grupo AIG trouxe este know-how de garantia estendida, enquanto o

Unibanco conhecia de perto o mercado de varejo de bens de consumo domésticos e o grupo sócio Multibrás. Esta diversificação representa um claro impacto no Composto de Marketing e na Segmentação do Pilar Seguros. Para esta nova firma, a Garantec, foram criadas específicas e inovadoras **políticas de produto, preço, distribuição e promoção**, que realmente fogem daquilo que era comumente comercializados pelo Unibanco Seguros. É interessante comentar que tanto a distribuição quanto a promoção deste produto se utilizam de **canais** bem diferentes daqueles utilizados nos ramos de seguros e previdência, pois estes canais são as próprias lojas. Estas lojas colocam a sua própria **marca** neste produto, fazendo as promoções que lhe forem convenientes. Por exemplo, no Ponto Frio Bonzão esta garantia estendida é denominada “Super Garantia Bonzão”.

Uma outra grande modificação nos espaços de produto e mercado que pode ser descrita é toda a gama de produtos que foi trazida da AIG e imediatamente comercializada em um amplo volume pelos canais de distribuição Unibanco. Como coloca um dos dirigentes, estes produtos começaram a “rodar em um chassi novo”. Importante perceber que, assim, o Pilar Seguros teve seu composto de marketing impactado imediatamente:

“Mas, isto aqui, olha, é um quadro, é uma matriz de produto e mercado que é um quadro de oportunidade. Então você pode, isto aqui é uma oportunidade, você pode entrar com o seu mesmo produto, e tentar vender mais...”.

Nós entramos...

Qual foi o motivo? Eu acho que foi este aqui (penetração), e agora está caminhando para novos mercados...

Assim. Eles tinham produtos que a gente não tinha, e aí nós botamos estes produtos para vender nos nossos mercados. Porque eles vendiam, mas a escala era pequena, nós potencializamos a escala, destes produtos.

Então de certa forma o Unibanco entrou com novo produto?

Nós entramos com novo produto, em produtos que eles tinham, mas em uma escala insuficiente. Então por exemplo aquilo que eu te falei, pegava o cara da assistência *healt*, que são produtos de assistência pessoais, e voltados para a saúde. Nós lançamos, pegamos estes produtos, a distribuição era um milhão ano, vendia 1 milhão ano. A gente começou a vender três milhões, deste produto, por mês. Você vê a potencialização que deu. Porque a nossa rede de distribuição maior. Eles vieram fazer negócio com a gente porque a gente tinha uma rede de distribuição muito grande.”

Deve ser destacado este último fato. A formação da *joint venture* permitiu um movimento de **inovação de produtos** muito marcante para o Unibanco. Seja através dos produtos desenvolvidos após a associação, seja através dos produtos da AIG que foram

lançados nos canais Unibanco, houve tanto um barateamento quanto um encurtamento do ciclo de inovação de produtos:

“Com certeza este know-how, este conhecimento todo em relação a produtos, a gente acelerou o processo. Porque se a gente tivesse que fazer um trabalho de desenvolvimento de novos produtos, que atendesse o que o mercado está solicitando, com certeza...

la gastar mais.

la gastar mais, além da parte de investimento seria muito maior, sem dúvida nenhuma. Acho que a gente saiu a frente aí, em relação aos concorrentes”.

Um outro impacto significativo nos espaços de produto e mercado ocasionado pela *joint venture* foi a decisão de vender a carteira de produtos de planos de saúde individuais, e assim focar apenas o mercado de planos de saúde coletivos, para empresas. A AIG Brasil já não atuava no mercado de planos individuais, e o resultado final foi a Unibanco Seguros também abrir mão deste negócio. Segundo um dos dirigentes, planos de saúde individual não trazem alta rentabilidade.

Tanto as alterações mais incrementais quanto aquelas mais abruptas, ocorridas no estabelecimento de espaços de produto e mercado do Pilar Seguros, podem ser melhor visualizadas através da matriz produto e mercado que representa as oportunidades buscadas com a formação da *joint venture* Unibanco AIG Seguros e Previdência. Esta matriz é apresentada na página seguinte:

	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercados Atuais	Muitos dos produtos de seguro e de previdência que já existiam continuaram sendo comercializados. No entanto, a unificação das operações, o peso da marca AIG e um maior <i>expertise</i> no <i>underwriting</i> e em outros sistemas e controles, como o de sinistros, levaram a redução de custos, a ajustes mais finos de preço e a um reforço da imagem organizacional (principalmente no caso da previdência), o que permitiu uma penetração de mercado.	Esta parece ser a maior oportunidade buscada. Diversos produtos foram simplesmente trazidos da AIG, customizados e comercializados nos canais de distribuição Unibanco. A sinergia de competências ocorridas na <i>joint venture</i> também permitiu uma nova maneira de discutir os lançamentos de produtos, agora com mais respaldo técnico e com um <i>background</i> de experiência maior.
Novos Mercados	Este parece ser o movimento mais fraco das quatro células desta matriz. No entanto, algum movimento houve aqui também, pois com a associação com a marca AIG foi possível comercializar com bancos que não seriam clientes do Unibanco. Uma outra oportunidade que vem acontecendo aqui é o fato de multinacionais, que são clientes AIG no exterior, tornarem-se clientes Unibanco AIG Seguros e Previdência aqui no Brasil.	Os mesmos motivos apresentados na célula da matriz acima são válidos para esta célula. Com a <i>joint venture</i> , novos segmentos puderam ser atingidos com novos produtos. Deve ser destacada aqui a Garantec, empresa que representa um movimento singular de diversificação do Pilar Seguros, que entrou no mercado de compradores de eletrodomésticos com um produto inovador.

Assim, observando-se a matriz é possível perceber que a maior oportunidade buscada com a formação da *joint venture* foi o **desenvolvimento de Produto**, visto que foi possível colocar produtos AIG nos canais de distribuição do Unibanco e discutir novos

lançamentos com um maior *background*. Importante perceber que houve um processo de customização dos produtos e alterações de processos que estão por trás destes produtos. É possível identificar que enquanto a AIG contribuiu mais com os produtos, o Unibanco entrou mais com os processos. No entanto, esta regra tem exceções e, como já dito, parte dos processos é representada pelo *underwriting*, para o qual a AIG entrou com sua experiência.

A **penetração de mercado** também representa um novo estabelecimento de espaços de produto e mercado, visto que houveram ajustes finos no composto de marketing que já vinha sendo praticado pelo Pilar Seguros. Estes ajustes foram em sua maioria ocasionados por alterações sugeridas pelo *underwriting*, mas também houve unificações de operações e ajustes em outros processos internos que se refletiram no preço ou em algumas pequenas alterações. Por exemplo, houve uma melhoria na aplicação de dispositivos antifurto de automóvel, o que diminuiu a sinistralidade, diminuindo custos e, assim, ocasionando uma redução de preço.

Ainda quanto à penetração de mercado, deve ser destacado que as alterações nos processos internos e no próprio composto de marketing da Unibanco AIG Previdência não foram tão significantes quanto no caso dos Seguros. No entanto, pelo fato da compra de produtos de previdência significarem confiança de longo prazo na firma vendedora por parte do comprador, a imagem da AIG interfere no **posicionamento** na mente do consumidor de previdência:

“No caso da previdência que eu estou lembrando, a gente não teve em relação à produtos, mas a nível da percepção do consumidor. A previdência você pensa assim: “eu vou fazer um investimento a longo prazo”. Pois você está falando de 20 anos, até de 30 anos, dependendo da idade que você começa. Para o cliente final, o que mais pesa é a solidez daquela organização. Imagina você fazer um investimento para daqui a 20 anos, o que vai acontecer daqui a 20 anos, ainda mais no nosso país. Este ano agora surgiu um fato novo. Então a associação com a AIG para a empresa de previdência nossa, do Unibanco, eu acho que melhorou o posicionamento dela por causa da marca. Porque é uma das maiores seguradoras do mundo.”

Um outro movimento ocasionado pela formação da *joint venture* foi a **diversificação**. A Garantec representa um destaque dentro deste movimento, pois foi uma empresa criada após a *joint venture* apenas para estabelecer um novo espaço de produto e mercado.

O impacto mais fraco nos espaços de produto e mercado do Unibanco é representado pelo movimento de **Desenvolvimento de Mercado**. No entanto, algumas empresas que são clientes da AIG no exterior passam, neste momento, a ser clientes Unibanco. Esta parcela do segmento *corporate*, de grandes seguros, representa receitas significativas. Um outro fato relevante é que outros bancos, que não disputam o mercado de seguros, neste momento passam a comercializar produtos Unibanco AIG. Isto porque a Unibanco AIG Seguros e Previdência é vista mais como uma grande seguradora, e menos como um braço de um concorrente nacional.

Logicamente a matriz de produto e mercado não mostra a desativação de produtos. O único acontecimento importante desta desativação foi a venda da carteira de seguros saúde individuais.

Em resumo, a formação da Unibanco AIG Seguros e Previdência realmente representou um comprometimento de recursos valiosos raros e de difícil imitação e/ou substituição, que por sua vez gerou atividades que foram marcadas pelo desenvolvimento de capacidades. Este novo comprometimento e desenvolvimento de capacidades alteraram profundamente os laços de produto e mercado do grupo Unibanco, principalmente de seu Pilar Seguros, fenômeno que pode ser bem observado pela matriz de produto e mercado da empresa. Estes estabelecimentos de produto e mercado interferiram no **posicionamento** geral da empresa. A empresa se reposicionou de diversas maneiras, oferecendo novos produtos, modificando produtos atuais, atingindo novos segmentos, reajustando preços de produtos existentes, interferindo na imagem geral da empresa e até mesmo se lançando em novos mercados com novos produtos.

Neste momento, é importante destacar três fatos. O primeiro é que o desenvolvimento de capacidades que ocorre no dia-a-dia desta *joint venture* é marcado por um traço de sustentabilidade: o **aprendizado**. O fato de a empresa ligar os níveis estratégicos, táticos e operacionais de dois grupos de origem diferentes provoca um fluxo de informações e um acúmulo de experiências que são dificilmente observáveis pelos concorrentes.

Um segundo aspecto que deve ser destacado é a compartilhada opinião dos dirigentes entrevistados de que a *joint venture* está ganhando mais força agora. Toda a unificação de operações que houve, todo rearranjo dos *profit centers* e toda esta sinergia estão sendo consagrados com a recente unificação das marcas. Segundo o que foi

divulgado em uma edição especial da revista interna do Grupo Unibanco, “a união das marcas pode ser comparada à afixação do luminoso na porta do teatro cuja companhia está pronta para estrear um novo espetáculo”.

Por fim, apesar de não ser o escopo desta pesquisa, é interessante se comentar algo sobre o desempenho da empresa. Foi possível apenas se ter acesso aos dados de 1997 e 1998, no entanto, estes dados são, além de impressionantes, expressivos. Em 1997, antes da unificação das operações com a AIG Brasil, o Unibanco Seguros teve um lucro de 70 milhões, enquanto em 1998 o lucro da Unibanco AIG Seguros foi de 148 milhões. Isto representa um aumento de 110 %. Logicamente, grande parte deste salto se deve ao aumento do patrimônio líquido da empresa, que saltou de 664 milhões para 911 milhões. No entanto, esta diferença percentual maior da lucratividade em relação ao patrimônio acarretou um aumento da taxa de retorno sobre o patrimônio, que era de 11,8 em 1997 e passou a 19,3 em 1998. Ora, se for analisada apenas a lucratividade, é fácil concluir que foi extremamente compensador para o grupo Unibanco receber uma volumosa quantia de investimento para abrir mão de metade de um de seus negócios. A metade que permaneceu com ele lucra praticamente o mesmo do que todo o seu antigo negócio.

E deve ser lembrado que de 1998 para cá muitos fatos aconteceram na Unibanco AIG Seguros e Previdência, em um processo tido pelos dirigentes como sendo de contínuo aperfeiçoamento. Inclusive, certos ganhos, que não podem ser explicados pela economia de custo oriunda da unificação das operações, mas pela sinergia de competências, em algumas áreas estão apenas começando:

“E o desenvolvimento de atividades hoje em dia também melhorou? Por causa de serem duas cabeças pensando, dois grupos diferentes pensando, o corpo técnico deles quando discute deve ser um corpo técnico com know-how, acabou melhorando?”

Agregou. Eu acho que somou, a gente também tinha uma equipe muito boa, então a tecnologia, o conhecimento, somou para algumas áreas, principalmente para a área de produtos, sinistro, acho que somou bastante, não diria que somou para a área de operações, marketing, de RH. Acho que RH está somando agora...”

Assim, o Conglomerado Unibanco parece enxergar a *joint venture* Unibanco AIG Seguros e Previdência como uma bem sucedida e ainda futuramente mais promissora filha. Um ser detentor de talento e conhecimento, em pleno desenvolvimento físico e mental.

4.2 O caso Inepar Indústria e Construções S/A

4.2.1 Histórico e Caracterização da Empresa

O Grupo Inepar é um holding brasileiro que atua nas áreas de energia, infraestrutura pesada e telecomunicações. Esta empresa tanto possui participações no ramo de prestação de serviços destas áreas como fabrica infra-estruturas para estes setores. Em resumo, a holding atua na construção de investimentos pesados, como por exemplo, plantas petroquímicas, e busca participações em serviços também ligados à investimentos pesados, como por exemplo produção de energia hidroelétrica.

Seguramente, este grupo é o mais forte do país neste tipo de atuação, possuindo como verdadeiros concorrentes alguns gigantes internacionais, como a General Eletric e a ABB.

Para entender esta empresa, é importante visualizar um pouco de sua história. A Inepar teve o seu início em 1968, fundada com o nome de Inepar – Indústria Eletromecânica do Paraná. Neste princípio, ela comercializava painéis elétricos. Em 1976 ela dá um passo importante, se fundindo com a ENCO (indústria e comércio), nascendo a Inepar Industria e Construções. Esta manobra a permitiu ganhar competência em construção civil, competência esta que ela levaria até o presente. Em 1990 é criada a Inepar Eletroeletrônica. Em 1991 a empresa compra a Politel. Em 1992 a empresa compra a maior parte da fábrica de medidores elétricos da General Eletric, situada na cidade do Rio de Janeiro. Pouco tempo depois esta fábrica seria toda de domínio da Inepar.

No ano de 1994, a empresa se lança em um projeto arriscado, que alguns anos mais tarde iria fracassar, denominado Iridium. Este projeto visava lançar um telefone celular mundial, com o qual o seu usuário poderia se comunicar de qualquer lugar para qualquer lugar do globo.

A partir de 1995 a empresa começa a abrir, aos poucos, seu capital. Neste ano, o CENTRUS (Fundo de Pensão do Banco Central) adquiriu 10% do capital volante da Inepar Indústria e Construções S/A. Neste mesmo ano a empresa investiu em uma *joint venture* mal sucedida, que não se realizou, com a Hubbel Inc. Um ano depois, os fundos

de pensão PREVI, AERUS e PETROS passam a ser acionistas e a participar do capital volante da Inepar S/A. Neste mesmo ano, 1996, a Inepar realiza um investimento importante para a sua história, comprando a Sade Vigesa S/A e criando a Sade Vigesa Industrial e Serviços S/A. Hoje, esta empresa é simplesmente denominada Unidade de Jacareí.

O ano de 1997 é um ano de muitos acontecimentos para a Inepar. Ela realiza três *joint ventures*: com a Landis & Guy (hoje Siemens), com a General Eletric do Canadá e com a Mastec Inc. Também neste ano ela consegue a concessão para exploração de telecomunicações na Venezuela, adquire (como sócia) a CEMAT (Centrais Elétricas Matogrossenses S/A), cria a Inepar Energia S/A e distribui ações para funcionários.

Em 1998 a Inepar realizou uma *joint venture* com a firma espanhola Artech, criou o provedor de acesso à Net, o IneparNet, adquiriu, via participação em consórcio, a CELPA (Companhia Elétrica do Pará), participou do consórcio Telemar (para operação de telefonia fixa em 16 estados), criou a ORBCOMM Brasil (*joint venture* Tiscom/Inepar para prestação de serviços via satélite da constelação ORBCOMM) e participou da Holding Damos Sudamérica (serviços ORBCOMM) em 7 países da América do Sul. Neste mesmo ano ela também adquire participação na Global Telecom (telefonia banda B no PR e SC). Esta participação a empresa venderia cerca de dois anos depois.

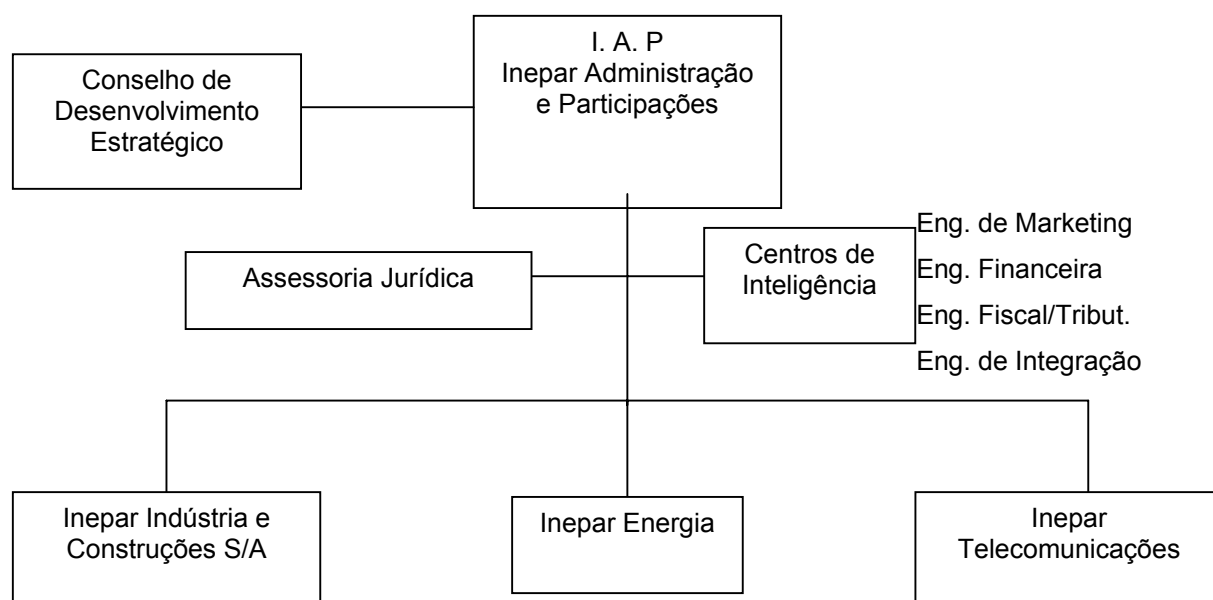
Em 1999, claramente, a empresa começa a se reestruturar. Ela vende sua participação no consórcio Telemar e suas participações na Telelatina (Argentina) e na Interloop (Colômbia). Ao mesmo tempo, ela inaugura a fábrica de estruturas metálicas em Araraquara – SP e forma uma *joint venture* com a Lucent Technologies. Também em 1999, esta empresa vê se fundir as atividades ORBCOMM e Tiscom com a Damos Sudamérica.

É possível perceber, quando se analisa a história da Inepar, que esta empresa se iniciou e se consolidou através de especializações em áreas de engenharia específicas, como, por exemplo, a engenharia elétrica. Isto é facilmente verificado quando se constata que grande parte de seu corpo de diretores é formada por engenheiros (em sua maioria pós-graduada em business). Também é possível notar que, apesar da empresa ter mantido determinados focos, como o setor de energia, ela diversificou, entrou em novas áreas de atuação e agora procura, novamente, se focar em determinadas áreas específicas.

Indo nesta direção, o grupo como um todo acaba de sofrer uma reestruturação, onde se objetivou tornar mais claro o organograma da empresa, para assim também tornar mais claro o foco e o tipo de acionista que cada um dos braços da companhia deveria ter.

Assim, atualmente o grupo Inepar é formado por três braços: a Inepar Energia, a Inepar Telecomunicações e a Inepar Indústria e Construções.

Cada um destes três braços possui acionistas e administração distintos. No entanto, todos estes três braços são coordenados pela Inepar Administração e Participações, que representa a cúpula de todo o grupo. O organograma geral da empresa é mostrado a seguir:



Por este organograma é possível perceber que os três braços da companhia, apesar de terem corpo de acionistas diferentes, possuem uma orientação estratégica unificada, representada pelo conselho de desenvolvimento estratégico. Este conselho é formado basicamente por fundadores da companhia, antigos administradores que se afastaram para decisões puramente estratégicas. Este conselho, somado aos outros acionistas, forma a administração do holding, representada no organograma pela I.A.P – **Inepar Administração e Participações**.

Os **centros de Inteligência** presentes no organograma podem ser vistos em conjunto, como um único setor da empresa que apóia os outros braços em assuntos especializados.

A **Inepar Energia** é uma empresa formada pelo grupo Inepar em associação com fundos de pensão e o BNDESPar. Ela realiza operações em energia. Possui participações em hidrelétricas, em termoeletricas, em serviços de transmissão e em distribuidoras de energia. Esta empresa também é sócia de uma empresa especializada em compra e venda de energia.

A Inepar Energia possui uma vasta carteira de negócios, com altas participações em empreendimentos de altos investimentos. Por exemplo, a empresa possui em conjunto com a Caiuá Serviços de Eletricidade S/A, o controle acionário da CEMAT – Centrais Elétricas Matogrossenses S/A, concessionária para a distribuição de energia no estado do Mato Grosso. Um outro bom exemplo de sua atuação é sua participação de 49,9% na usina de Itiquira, localizada no rio Correntes, em Mato Grosso.

A **Inepar Telecomunicações** realiza operações em telecomunicações. Conforme consta em sua *homepage*, ela busca atuar na área de desenvolvimento e gerenciamento integrado de operadoras e empresas que prestam serviço na área de telecomunicações. A intenção é atuar em ramos diversos relacionados com telecomunicações, como internet e celular.

No entanto, este braço ainda possui futuro incerto. Como afirma um dos dirigentes entrevistados: “a Telecom está bem parada. Estrategicamente a gente está vendo o que vai fazer...”

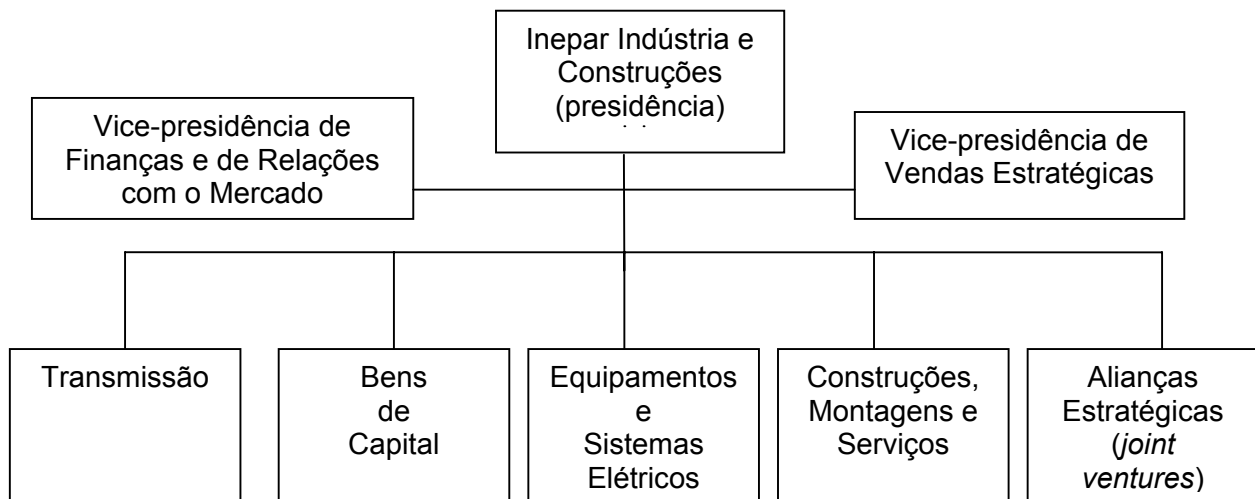
Este braço tinha participação no projeto Iridium, já comentado acima. Ele também tinha participação na Global Telecom, não possui mais. Atualmente, esta empresa é sócia do portal de acesso à internet Onda. No entanto, a diretoria está estudando o que vai fazer com sua parte.

O terceiro braço do Grupo Inepar é a empresa aqui pesquisada, a **Inepar Indústria e Construções S/A**. Importante ressaltar que, de agora em diante, este braço do holding Inepar será denominado, nesta pesquisa, apenas por Inepar. O objetivo disto é facilitar a escrita e a leitura.

Este braço é a parte “pesada” do grupo, fornecendo soluções integradas nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, de petróleo e gás, de metrô e trens, de estruturas metálicas, de bens de capital e de telecomunicações. No fundo, ele sempre foi a base de todo o crescimento da empresa, pois é no know-how técnico, é no saber construir, que a empresa se consolidou.

A Inepar Indústria e Construções é especializada em EPC (*Engineering, procurement and construction*) de grandes investimentos. Assim, por exemplo, um grupo interessado em produzir energia pode procurar a Inepar, informar qual é o rio em questão e a empresa fará toda a hidrelétrica, a entregando inclusive com suas linhas de transmissão em funcionamento.

A Inepar possui uma estrutura organizacional que, a primeira vista, pode parecer simples e até convencional, mas que esconde um caráter extremamente orgânico. Esta empresa é composta por cinco unidades estratégicas de negócios (UENs). Para uma melhor visualização destas UENs, uma estrutura simplificada é mostrada abaixo:



Cada Unidade Estratégica de Negócios possui um diretor específico, que trabalha em extrema coordenação com os outros diretores, com os vice-presidentes de vendas estratégicas e de relações com o mercado e com a presidência.

Na verdade, esta total coordenação é facilmente observada quando se explica o papel da **Vice-presidência de Vendas Estratégicas**. Esta área entra em cena quando é feita uma venda que envolve diversos tipos diferentes de trabalhos, ou seja, quando existe a necessidade de coordenar trabalhos que envolvem duas ou mais UENs. Assim, apesar de cada UEN possuir a sua força de vendas independente, quando ocorre uma venda ampla, denominada “pacote”, é o setor de vendas estratégicas que coordena todo o trabalho (inclusive negociando internamente com as diversas UENs de forma a estabelecer o preço final). Estas vendas estratégicas são responsáveis por cerca de 40% das vendas da empresa como um todo.

A **Vice-presidência de Finanças e de Relações com o Mercado** se relaciona com o mercado financeiro, fazendo o elo entre a empresa e seus acionistas e entre a empresa e as diversas fontes de financiamento e aplicação.

A unidade estratégica de negócios **Transmissão** produz e comercializa torres de telecomunicação e acessórios e torres para transmissão de energia. Esta UEN também produz e comercializa *shelters*, que são telecontainers utilizados em estações de rádio-base de telefonia.

A unidade estratégica de negócios **Equipamentos e Sistemas Elétricos** fabrica e comercializa produtos, sistemas e serviços para geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Esta UEN opera através de cinco divisões: automação, controle e proteção, equipamentos, painéis, compensação reativa e subestações. Esta unidade estratégica de negócios é extremamente diversificada, atuando em um setor que exige desde sofisticados softwares até projetos de engenharia civil. A maior parte de sua produção é customizada, oferecendo soluções diferentes para cada cliente. Atua tanto no segmento elétrico (usinas e distribuidoras) como no segmento industrial.

Obviamente, dependendo do tipo de solicitação do cliente, a UEN de Equipamentos e Sistemas Elétricos não conseguirá atendê-lo de uma forma completa, apenas com seus recursos. Assim, esta UEN conta com parcerias com firmas internacionais, como, por exemplo, a GE Fanuc e a Hyundai.

A unidade estratégica de negócios **Bens de Capital** produz e comercializa pesados equipamentos para os mercados de geração de energia, petróleo e gás, transporte metroviário, estruturas metálicas, movimentação de materiais e siderurgia e metalurgia. Desta maneira, esta UEN projeta, fabrica e comercializa coisas como turbinas e comportas hidrelétricas, plataformas de petróleo, plantas petroquímicas, pontes rolantes, plantas siderúrgicas, metrô e portainers. Logicamente, de novo ela é uma divisão que lidera e faz a maior parte de projetos como estes, no entanto, ela pode trabalhar com uma malha de fornecedores.

A unidade estratégica de negócios **Construções, Montagens e Serviços** opera em constante contato com as outras UENs, principalmente a de Bens de Capital, visto que ela pode montar o que foi produzido pelo restante da firma.

Por fim, a unidade estratégica de negócios **Alianças Estratégicas** é composta por cinco *joint ventures*: A Siemens Metering, a Mastec Inepar Sistemas de Telecomunicações

S/A, a Lucent Inepar Sistemas de Energia Ltda, A General Eletric Hydro Inepar do Brasil S/A e a Artech Inepar Ltda (esta última foi desativada). Estas *joint ventures* são, então, assim gerenciadas, em uma diretoria única (área de resultado) que observa todas elas e as integra com as outras UENs.

Cada *joint venture* possui sua estrutura liderada por um diretor geral que se reporta a um comitê executivo da *joint venture*, composto por dois presidentes, um representante da firma aliada e um da Inepar. O comitê executivo, por sua vez, se reporta a um grupo formado por seis diretores, sendo três da empresa aliada e três da Inepar. Este grupo de diretores se reporta às firmas mãe (para maior esclarecimento da estrutura organizacional e funcional das *joint ventures* e da área de resultados que administra estas *joint ventures*, vide anexo).

Não interessa, neste momento, comentar mais sobre as *joint ventures*, pois estas serão comentadas, uma a uma e em seu conjunto, a partir da próxima seção desta pesquisa.

Bem, analisando-se a empresa Inepar como um todo se percebe que sua estrutura é bem definida, não havendo dúvidas quanto o papel e área de atuação de cada uma delas. No entanto, a complexidade, típica de estruturas flexíveis, começa a aparecer quando relacionamos cada uma das unidades estratégicas de negócios com suas respectivas localizações de fábricas e escritórios.

Sem contar as unidades industriais das *joint ventures*, a Inepar possui três amplas unidades industriais: Curitiba, Araraquara e Jacaré.

Na unidade industrial de **Curitiba** são feitos os produtos para a UEN Equipamentos e Sistemas Elétricos e a administração da UEN Serviços e Montagem Eletromecânicos.

Na unidade industrial de **Araraquara** são feitos os produtos da UEN Bens de Capital.

Na unidade industrial de **Jacaré** são feitos e testados os produtos da UEN Transmissão.

A empresa também conta com quatro escritórios: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife e o escritório matriz, em Curitiba. Cada um destes escritórios geralmente atende mais de uma UEN. Importante comentar que o escritório do Rio de Janeiro administra as vendas estratégicas e o escritório matriz de Curitiba gerencia os serviços de suporte para todo o grupo (relações com o mercado, planejamento,

tesouraria, controladoria, auditoria, jurídico, tecnologia da informação e marketing) e administra os resultados das *joint ventures* (área de resultados).

É essencial descrever aqui uma unidade produtiva da Inepar que ainda não foi comentada e que é parte vital desta organização. Esta unidade se denomina IESA – Internacional de Engenharia S/A.

A **IESA** é uma divisão da Inepar especializada no desenvolvimento de projetos. Localizada no Rio de Janeiro, este centro de desenvolvimento é dotado de um capital intelectual de técnicos e engenheiros que realizam principalmente projetos relacionados ao petróleo e ao gás, como, por exemplo, plataformas e refinarias. O seu corpo de funcionários gira em torno de 300 pessoas. No entanto, este número é extremamente variante, sendo que, no momento, por causa de grandes projetos de plataformas, este número está em torno de 1000.

Com esta estrutura, a alta administração da Inepar consegue verificar tanto o desempenho de suas UENs quanto de suas empresas. Os demonstrativos de resultados são fechados por unidades de negócios e por empresas (a UEN Bens de Capital juridicamente se denomina Inepar FEM, enquanto as UENs Transmissão, Equipamentos e Sistemas Elétricos e Serviços e Montagens Eletromecânicos são considerados, juridicamente, outra empresa, sendo que, todas, em conjunto com a IESA e a participação nas *joint ventures*, formam a Inepar Indústria e Construções). O balanço patrimonial é feito por empresa e o fluxo de caixa por empresa e na gestão central.

Bem, com esta breve descrição é possível visualizar o enorme tamanho desta empresa. Não contando os funcionários das *joint ventures*, tem-se um número de funcionários em torno de 6000. Realmente, este grupo é um gigante nacional, um ator de peso no processo de desenvolvimento da infra-estrutura do país.

Tendo sido exposta a Inepar, é importante neste momento comentar o impacto que a formação de *joint ventures* internacionais provocaram na estratégia de marketing desta companhia. O impacto de cada uma das *joint ventures* será comentado separadamente. Logo após, será buscada a visualização do todo, ou seja, a visualização do impacto destas *joint ventures* em seu conjunto.

As três primeiras *joint ventures* descritas são do setor de energia, enquanto as duas últimas são do setor de telecomunicações.

4.2.2 O impacto da formação da GE Hydro Inepar Ltda

A General Eletric Hydro Inepar é uma *joint venture* que a Inepar formou, em 1998, com uma divisão da General Eletric mundial denominada GE Hydro Canadá. Esta *joint venture* está situada na cidade de Campinas, na forma de escritório. Esta empresa foi criada para desenvolver e implementar turbinas e geradores hidrelétricos e infra-estruturas de modernização e de *upgrade* de plantas hidrelétricas. Atualmente, ela possui um corpo de cerca de 50 funcionários. Seus lucros são divididos e distribuídos entre os sócios, 40% para a Inepar e 60% para a GE Hydro Canadá.

Mesmo não possuindo unidade fabril, esta *joint venture* comercializa soluções completas para a geração de energia, ou seja, fornece os projetos e os próprios bens físicos, principalmente as turbinas e os geradores. Estes bens físicos são produzidos na unidade industrial da Inepar em Araraquara, que garante uma tabela de preços de produtos e serviços prefixados para a *joint venture* (*Manufacturing Service Arguiment*). Assim, esta *joint venture* funciona como uma empresa com a produção terceirizada.

A grande vantagem desta *joint venture* parece ser justamente esta, pois ela trás alto retorno para a companhia e teve um investimento baixo. Logicamente que ali houve um investimento das duas empresas mãe, em equipamentos do escritório (como *softwares* e *hardwares*) e em alguns equipamentos específicos para produção de turbinas e geradores, mas os equipamentos pesados já existiam na unidade industrial de Araraquara (que tinha capacidade para produzir turbinas e geradores, mas que estava parada por falta de tecnologia de desenvolvimento de projetos). A diferença do faturamento em relação ao investimento é algo brutal. O investimento de cerca de 4 milhões fatura cerca de 40 milhões por ano.

Esta *joint venture* é considerada a mais “sinérgica” do grupo, pois ela permite a solicitação de diversos outros serviços das outras UENs. Inclusive, em relação à vendas estratégicas, que comercializa o EPC (*Engineering, Procurement and Construction*), esta *joint venture* é a mais significativa. Isto é facilmente percebido quando se observa o comentário de um dos dirigentes quando questionado sobre o papel desta *joint venture* nas vendas estratégicas:

“Eu te diria que em termos de volume de negócios a GE Hydro seria, em termos de vendas estratégicas muito mais. É porque, note bem. Nós estamos hoje com uma carga muito pesada de hidrelétrica, então a gente faz, a parte de engenharia, a parte de equipamentos via GE Hydro (Inepar), e faz a construção do negócio”.

Apesar das duas empresas mãe terem entrado no negócio dividindo o investimento em certos equipamentos, a grosso modo pode-se identificar que suas contribuições foram extremamente diferentes. Enquanto a GE entrou com o know-how de projetos de equipamentos hidrelétricos, a Inepar entrou com a garantia do fornecimento por parte de Araraquara e com o conhecimento e a atuação no mercado, expressivos por causa de seus programas EPC.

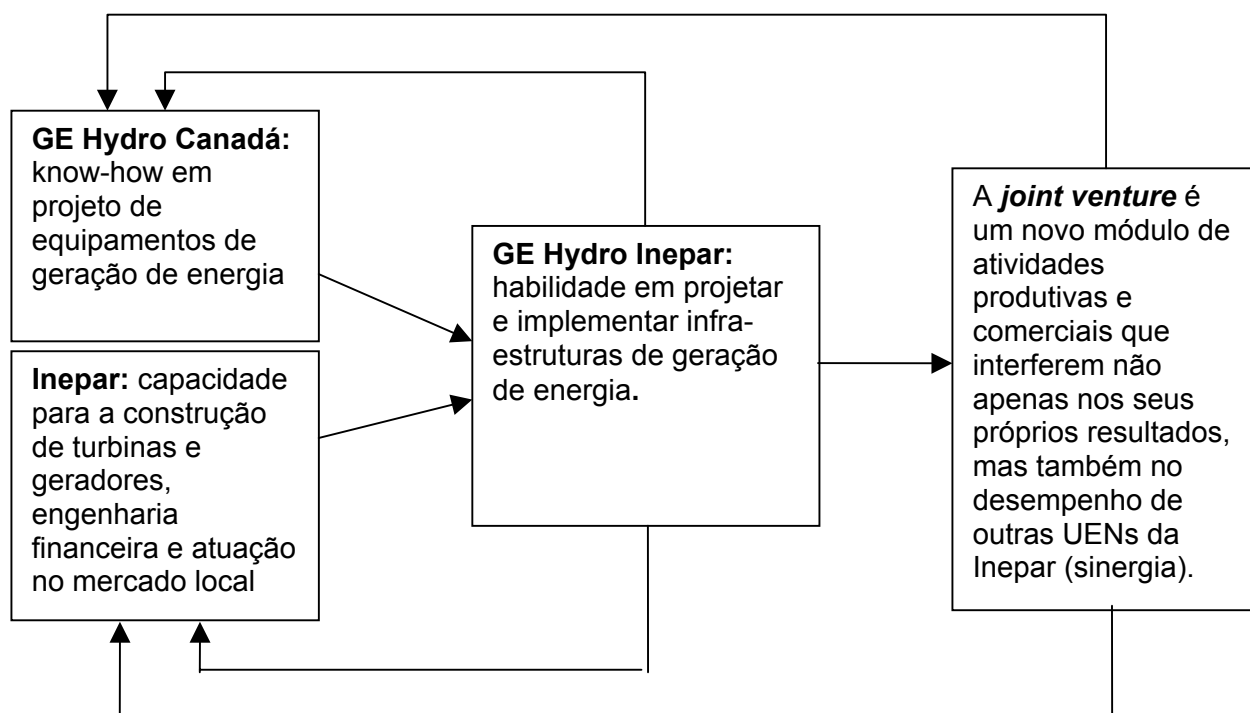
As vantagens para a Inepar podem ser percebidas através da análise do trecho de entrevista apresentado abaixo:

“O que eu acho que a GE Hydro garantiu a gente foi a tranquilidade para que a gente entrasse em projetos de energia, sem depender de ninguém. Nós hoje podemos fazer, construir uma hidrelétrica. E fornecer energia com as linhas de transmissão. Era o buraco que faltava para a gente fornecer uma hidrelétrica. Antes a gente poderia entrar mas estava sempre dependendo de um parceiro. E este parceiro poderia estar com a gente ou não...”

Para o parceiro internacional a vantagem de se associar à firma nacional também pode ser identificada em um trecho de entrevista. Esta resposta foi dada quando ao dirigente foram questionados os motivos que levaram a GE a se unir à Inepar:

“O que eu imagino é que talvez esta garantia de fornecimento que Araraquara dá para eles aqui, saber que tem uma, é muito diferente de ter um contrato de fornecimento. E a gente agrega valor para ela, para a GE Hydro, via nossas vendas estratégicas. Ela é um fornecedor privilegiado nesta estória”.

A formação da *joint venture* GE Hydro Inepar pode ser melhor visualizada através do modelo a seguir, onde é feita uma tentativa de se identificar a contribuição de cada parceiro e o impacto desta formação:



Nesta figura percebe-se a *joint venture* como sendo um **comprometimento de recursos** feito pelas duas empresas mãe, Inepar e GE Hydro Canadá. Este comprometimento permitiu o desenvolvimento de **atividades** que não se restringem às atividades internas da *joint venture*, visto que estas interferem em atividades de outras UENs. Estas atividades, por sua vez, proporcionam retorno às empresas mãe, representado pelas setas de *feedback*.

Com a formação da *joint venture* a Inepar conseguiu acesso à **competência essencial** da GE Hydro em desenvolvimento de projetos de turbinas e geradores. Esta competência da GE Hydro, associada com as competências essenciais da Inepar de fabricação, construção e montagem de bens de capital, de acesso aos mercados e de engenharia financeira permitiu um comprometimento de recursos **valiosos, raros e de difícil imitação e/ou substituição**.

Valiosos porque a **complementaridade dos recursos** permite à Inepar a exploração de oportunidades, representadas pela demanda por projetos e infra-estrutura de geração de energia, potencializada pela atual crise do setor.

Raros porque são poucas as firmas que podem, ao mesmo tempo, projetar e implantar infra-estruturas de geração de energia:

“São poucos fabricantes no mundo. São três grandes, Siemens, Volt e General Eletric, os principais... O fornecimento completo de uma hidrelétrica, só consegue

com a gente. Ela (uma empresa interessada em gerar energia) pode bater na nossa porta: “quero vender energia”. Tudo bem, diga onde é que eu resolvo para você. E os outros não podem. Logicamente que podem, mas tem que contratar fulaninho, tem que contratar ciclano, etc e tal”.

Por fim, estes recursos comprometidos que formaram a *joint venture* GE Hydro Inepar podem ser vistos como de difícil imitação e/ou substituição. Esta sustentabilidade pode ser explicada principalmente pela **história das firmas** formadoras:

“Você pode me apontar algum desenvolvimento ou alguma competência central que tenha saído da GE? A própria engenharia?

Sim. Seria software de projetos

Alguma coisa que sai de lá. Software saiu?

Software saiu, específicos. E eles trouxeram alguma tecnologia de, não está sendo significativo agora, mas pode ser que seja, de *upgrade* de hidrelétricas antigas. Tipo você repotencializar a hidrelétrica, alguma coisa assim. Que isto eles trouxeram da experiência.

Este software de projeto que você fala é software gerenciador de projetos?

Não, é um de projeto de turbinas. Eles têm todo um banco de dados de projetos que eles fizeram no mundo inteiro, etc e tal, é uma ferramenta que eles usam. “

Percebe-se, assim, que a GE Hydro do Canadá incorporou na *joint venture* recursos provenientes da sua história de atuação no mercado mundial de hidrelétricas. Inclusive esta empresa é a “número um” em geração hidrelétrica.

Da mesma maneira, a Inepar potencializou recursos provenientes da sua história, principalmente sua habilidade em gerenciar projetos de infra-estrutura pesada, a sua habilidade em desenvolver EPCs. A empresa, com a formação da *joint venture*, ativou sua capacidade de produzir turbinas e geradores, sua capacidade de venda e seu know-how em engenharia financeira.

A observação da **cultura** apresentada pela GE Hydro Inepar parece sugerir um outro fator que dificulta a imitação e/ou a substituição: a **complexidade social**, representada pelo trabalho conjunto de gerentes, técnicos e engenheiros. Salvo as pessoas que trabalham na área comercial, a maioria do pessoal da *joint venture* é da GE, o que, de certa forma, ajuda a tornar a cultura da *joint venture* um tanto quanto “GE”. Este fato é facilmente interpretado através da análise da queixa, por parte da Inepar, de que o processo de tomada de decisão estratégico da *joint venture* é, pelo menos informalmente, mais influenciado pela GE Hydro Canadá do que pela Inepar. Ora, se para a empresa mãe nacional a cultura empresarial é tão coesa que chega a se configurar como uma barreira, para os concorrentes esta barreira é ainda mais intransponível. No mais, este

fato mostra uma ligação profunda entre o corpo de técnicos da *joint venture* com o pessoal da GE Hydro do Canadá.

Ainda quanto à questão da sustentabilidade, a GE Hydro Inepar proporcionou para a empresa nacional uma combinação de recursos facilmente identificados como **complexos e interconectados**. Complexos porque envolve a combinação de recursos: a competência central da GE Hydro de projeto de equipamentos combinada com algumas competências centrais da Inepar: produção de bens de capital, montagem eletromecânica e engenharia financeira. Inclusive, é interessante observar que os custos de produção da Inepar são inferiores aos custos de produção da GE Power and Systems, a subsidiária da GE responsável pela produção de componentes de hidrelétricas, concorrente potencial da Inepar. Tal fato se deve principalmente ao custo da mão de obra brasileira, que é inferior à canadense.

A *joint venture* proporcionou recursos interconectados porque qualquer concorrente que tentar imitar a atuação da Inepar pode perder o acesso a um componente crítico, como um software específico da GE, uma metodologia de trabalho da Inepar ou qualquer outro recurso proveniente da combinação dos recursos das firmas. Este aspecto se torna mais importante quando se observa o pequeno número de firmas capacitadas neste setor, fato já comentado acima. Este pequeno número de firmas faz com que uma aliança tenha mais peso, pois cada *joint venture* que é formada priva ainda mais os concorrentes de poderosos aliados. Este aspecto é facilmente percebido na análise do trecho de entrevista abaixo. Esta resposta foi dada por um dirigente quando lhe foi questionado sobre o interesse da GE Hydro Inepar em entrar em concorrências aliada ao restante da Inepar Indústria e Construções:

“Logicamente é sempre mais fácil entrar com a Inepar, neste caso numa EPC desta, do que entrar sozinha. Porque os outros já tem seus parceiros, a Siemens já tem seu parceiro, a Vold já tem seu parceiro. Tá? então quando você fala “vai haver uma concorrência aqui” você já sabe quem vai entrar com quem. Tá? Mas a princípio nada impede, formalmente...”.

Logicamente, é possível enxergar esta *joint venture* não mais como um aglomerado de recursos, mas como um conjunto de **atividades**. E estas atividades proporcionadas pela *joint venture* não se restringem apenas à atuação da mesma. Pelo contrário, as ações da GE Hydro Inepar fazem parte de um grupo maior de ações da Inepar, que podem ser vistas como um amplo **sistema de atividades**. Este sistema de atividades é

representado pela oferta completa de soluções para diversos tipos de infra-estrutura pesada, como petróleo, gás, geração e transmissão de energia e telecomunicações.

Assim, a *joint venture* pode ser vista como um comprometimento de recursos que proporcionou, dentro do sistema de atividades da Inepar, um **novo módulo de atividades**. Este novo módulo de atividades contou com um **desenvolvimento de capacidade**, representado por uma melhoria na oferta de empreendimentos hidrelétricos completos, onde as diversas interfaces de projeto, execução e engenharia financeira são gerenciadas em conjunto. Ou seja, a *joint venture*, aperfeiçoando sua interação com as outras UENs, desenvolve para toda a Inepar a capacidade de se diferenciar e de eliminar custos, principalmente por causa da rapidez na implementação. Esta capacidade é claramente **qualificação em marketing**:

“O que eu te diria é o seguinte: o fato de você estar vendendo o EPC e não a turbina, propriamente dita, você diminui a quantidade de interfaces que existem, e você tem condições de gerenciar melhor o teu projeto e em menor tempo. Em um projeto deste de hidrelétrica quanto mais tempo você estiver gerando, significa menor tempo de retorno. Mas ela é (a *joint venture*), vamos dizer, uma parte da cadeia, você tem que ter um bom planejamento, e isto não só na turbina, mas na parte civil, na parte de montagem eletromecânica, tá? Para você garantir isto aqui”.

É possível, então, verificar que a oportunidade buscada com esta *joint venture* foi abastecer de uma maneira completa e eficiente o mercado de geração energia. Esta oportunidade foi vislumbrada pelos sócios, que previram um aumento da demanda por energia. Para eles, certamente esta demanda viria a ser superior ao ofertado pelas empresas geradoras. Esta previsão se confirma e até se supera no presente, quando se percebe a crise energética nacional.

Como a Inepar já atuava neste mercado, fornecendo infra-estrutura para a geração de energia, pode-se observar que o estabelecimento de **espaços de produto e mercado** seguiu a lógica da **penetração de mercado**. Esta penetração de mercado deve ser observada em relação à toda infra-estrutura que é fornecida pelas outras UENs da Inepar, quando esta empresa fornece, possibilitada pela GE Hydro Inepar, um “pacote” de hidrelétrica. Deve ser notado que produtos e serviços produzidos pelas UENs Transmissão e Sistemas e Equipamentos Elétricos geralmente são agregados em um pacote de usina.

No entanto, esta empresa também passou a comercializar novos produtos, no caso os projetos e a turbina e o gerador e, sendo assim, é possível identificar **desenvolvimento de produto**.

Hoje, esta *joint venture* possui em seus produtos e serviços uma relação de custo e benefício tão bem acertada, que novos países, como a China e a Islândia, estão sendo por ela atingidos, o que significa um movimento de **diversificação**. A matriz mostrada abaixo torna mais claros estes espaços de produto e mercado:

	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercados Atuais	Penetração no mercado de geração de energia elétrica. Através de uma oferta completa, do projeto, passando pela instalação da infraestrutura hidrelétrica, até a transmissão, a empresa incrementa as vendas de suas UENs	Comercialização de projetos e de bens físicos, ou seja, a turbina e o gerador, para geração de energia elétrica.
Novos Mercados		Comercialização de projetos e de bens físicos para geração de energia elétrica com outros países.

Interessante observar que esta nova atuação em outros países de certa maneira pode ser vista como um desenvolvimento de capacidade da Inepar, um outro ganho em qualificação de marketing.

A formação da *joint venture* fez parte da busca de uma nova atuação (mais especializada e completa) por parte da Inepar frente a um **segmento**, representado pelos grupos empreendedores de hidrelétricas. Estes grupos eram vislumbrados pelos administradores da Inepar como estando em franco crescimento. Apenas para exemplificar, os grupos Gerdau, CSN e a própria Inepar Energia são participantes importantes deste mercado-alvo.

Mesmo se tratando de produtos e serviços customizados, onde o conceito de linha de produto perde um pouco o sentido, é possível perceber um impacto na **política de produtos da empresa**, representado pela **extensão de linha de produto**, pois houve um preenchimento de uma linha (a linha disponibilizada para o mercado de geração de energia). Se antes a empresa ficava dependente do cliente ou de algum subcontratado para ter acesso ao projeto de geração, com a criação da GE Hydro Inepar foi possível oferecer este serviço. É de suma importância verificar que esta extensão da linha de produto está de acordo com uma necessidade crescente deste mercado organizacional: a necessidade de ter soluções completas e não parciais. Ora, se foi possível se aproximar mais da expectativa do mercado, então, conceitualmente e neste sentido houve uma melhoria de **qualidade**. Estas duas alterações, na qualidade e na extensão de linha, podem ser percebidas como um único movimento, de aumento da **consistência** do composto de produtos da firma.

Quanto à **política de distribuição**, a formação da *joint venture* não trouxe mudanças, visto que a maneira de se entregar este tipo de bem (de capital e pesado) continuou a mesma: as peças são produzidas em unidades fabris e é feita uma montagem final no lugar. Este tipo de transporte geralmente envolve frota de carretas.

Quanto à **política de preço**, a formação da *joint venture* também não trouxe mudanças significativas, visto que continuou a mesma lógica que vinha sendo praticada pelo restante da empresa, que é a de tentar chegar a preços baixos de forma a ganhar concorrências. No entanto, alguma coisa relacionada a alterações nos **níveis de preço** foi possível identificar. Isto porque a partir do momento que a empresa ficou mais completa ela conseguiu reduzir as “interfaces” de negociação e assim reduzir tempo e custo de execução.

Quanto à **promoção**, houve uma pequena alteração na **força de vendas**, pois a firma passou a contar com mais um apoio, a força de vendas da GE Hydro Inepar (ela pode comercializar através de sua própria força de vendas ou via vendas estratégicas). No entanto, a alteração mais forte que pode ser identificada no conteúdo da promoção foi o fato dela poder ser vista, após a *joint venture*, como uma empresa capacitada tecnologicamente a fornecer hidrelétricas completas. Isto interfere na **imagem** da empresa, gerando uma diferença brutal de **posicionamento**. Logicamente, esta diferença no conteúdo da promoção é consequência das alterações nas políticas de preço e de

produto ou, enfim, é consequência do sistema de atividades da *joint venture* e das alterações no sistema de atividades da Inepar de maneira geral.

Realmente, a diferença entre a firma ser apenas executora da infra-estrutura, para se tornar também projetista desta infra-estrutura, é mais importante do que parece a primeira vista. Em outras palavras, o impacto no posicionamento da firma junto ao seu segmento alvo é extremamente relevante. Ora, parece óbvio que um grupo empreendedor de hidrelétrica não pode pulverizar em diversas firmas a solução para o seu problema. É óbvio que uma maior ou menor capacitação pode representar um ganho ou uma perda de um negócio que é geralmente de alto volume.

Por fim, é necessário comentar que, apesar de sinérgica, alguma dose de conflito em relação ao restante da Inepar esta *joint venture* proporciona. A GE Hydro Inepar deve ser considerada como uma aliada até certo ponto, pois ela tem vida própria. O trecho de entrevista mostrado abaixo ilustra bem esta questão:

“Bom, como é a interação entre a Inepar, o grupo, e a GE Hydro? Em outras palavras a ação da *Joint venture* pode ser vista de forma isolada ou ocorre uma interação entre a atuação desta e o resto da empresa?”

Diria que eles jogam com a gente, mas é um jogador pesado. Tá? Por exemplo, a gente vai vender para a Inepar energia aí eles entram e são chamados para participar, aí tem participação ativa nos projetos, etc e tal. É uma turma difícil. Na hora de dar desconto, tem que dar desconto, “dê você, por que eu não vou dar não. Por exemplo. Eu não dou... Tem que dar porque vamos perder o projeto, eu não dou”... Eles tem as políticas deles”.

Esta relativa independência, associada ao problema de cultura comentado acima, faz com que esta *joint venture* deva ser vista não apenas como uma filha pródiga, mas também rebelde.

4.2.3 O impacto da formação da Siemens Metering

A Siemens Metering é uma *joint venture* formada pela empresas Inepar e Siemens Metering AG, a empresa líder na indústria mundial de medidores de energia elétricos. Esta *joint venture* produz e comercializa medidores de energia elétrica, sistemas de medição residenciais e sistemas de medição de interconexão, estando situada na cidade de Curitiba e possuindo um corpo de cerca de 400 funcionários. Importante comentar que o medidor de energia funciona, segundo um gerente entrevistado, como o “taxímetro da energia elétrica”. Em outras palavras, este aparelho mede precisamente a energia

consumida, permitindo assim uma precisa cobrança por parte das distribuidoras de energia.

Os lucros desta firma são divididos entre os parceiros, 44% para a Inepar e 66% para a Siemens.

Pode-se observar o nascimento da Siemens Metering em 1992, quando a Inepar comprou uma fábrica de medidores elétricos que era de propriedade da General Eletric. Esta fábrica estava situada na cidade do Rio de Janeiro e, na época, ela era extremamente verticalizada e “pesada”.

A Inepar transferiu esta fábrica para Curitiba e começou a modificar o seu esquema produtivo, inclusive estimulando os próprios funcionários a desenvolverem firmas fornecedoras próprias. Com este tipo de medida esta empresa começou a se parecer mais com uma montadora e menos com uma produtora. Pouco tempo depois, logo em 1993, esta firma se associou à Lands & Guy, uma empresa especializada em medidores. Esta associação foi feita para se obter acesso à tecnologia de medidores. O trecho de entrevista mostrado abaixo ilustra este fato:

“E porque a Inepar não entrou sozinha, entrou com a Lands & Guy?

Porque a gente não tem tecnologia. Só isto, a gente não sabe fazer medidor. A gente pode até ter comprado o modelo velho da GE, por exemplo. Mas por exemplo, e agora que os medidores estão sendo feitos todos digitais? Não se compra medidores digitais. A gente sabe até fabricar medidores digitais, mas projetar medidores digitais a gente não sabe fazer”.

Assim, inicialmente esta *joint venture* era formada pela Inepar e pela Lands & Guy. Porém, a Siemens mundial comprou o negócio mundial de medidores da Lands & Guy e, desta forma, se apropriou de sua parte na *joint venture*.

Atualmente a Siemens Metering abastece os mercados nacional e sul-americano de medidores elétricos. No Brasil, esta empresa é a líder de mercado, dominando cerca de 70% deste mercado.

Percebe-se que a Inepar se associou à Lands & Guy para ter acesso à tecnologia de produto, visto que a tecnologia de processo, conseguida pela reestruturação feita logo após a compra da fábrica da GE, tinha chegado a um limite de melhoria. Isto pode ser concluído mediante análise do trecho de entrevista mostrado abaixo:

“Note bem, era uma empresa que já existia. Então já existiam técnicos que já conheciam o fazer. Quando houve a passagem da GE para a Inepar, não houve grandes alterações de tecnologia de produto, houve de processo. Tá? Houve de processo, o produto continuava basicamente o mesmo. Então as pessoas já tinham

o conhecimento, etc e tal, mais aí viu-se que aquilo não ia além “daquilo”... Mas aí foi que entrou a Lands & Guia. Não sei dizer se eles nos procuraram, ou se a gente procurou eles, mas juntou a fome com a vontade de comer. Certo?”

Atualmente estes desenvolvimentos de tecnologias de produto e de processo ocorrem dentro da *joint venture*. No entanto, mesmo que seja de uma maneira informal, existe ainda uma troca de informação, uma troca de conhecimento entre a *joint venture* e as empresas mãe:

“Então é como se ela, a firma (*joint venture*), tivesse uma vida própria, só que ela tem algum intercâmbio, e a Siemens, pelo fato de gerenciar coisas, assim, de alto teor tecnológico, ela está gerenciando também conjuntamente, a empresa fica constantemente atualizada. Mais ou menos isto?

Mais ou menos isto. Embora não exista no dia-a-dia. Se você entrar lá e procurar se tem alguém da Siemens aqui, não tem. O que existe é um planejamento operacional, nós vamos trocar o produto aqui, nós vamos usar este produto aqui, nós podemos usar índice de satisfação, eles (a Siemens mundial) fazem auditoria de qualidade, para ver se estão utilizando nosso nome correto, etc e tal. Tem um intercâmbio, a gente manda gente para lá, eles mandam gente para cá, mas não existe isto que você está falando, formal. Está certo?”

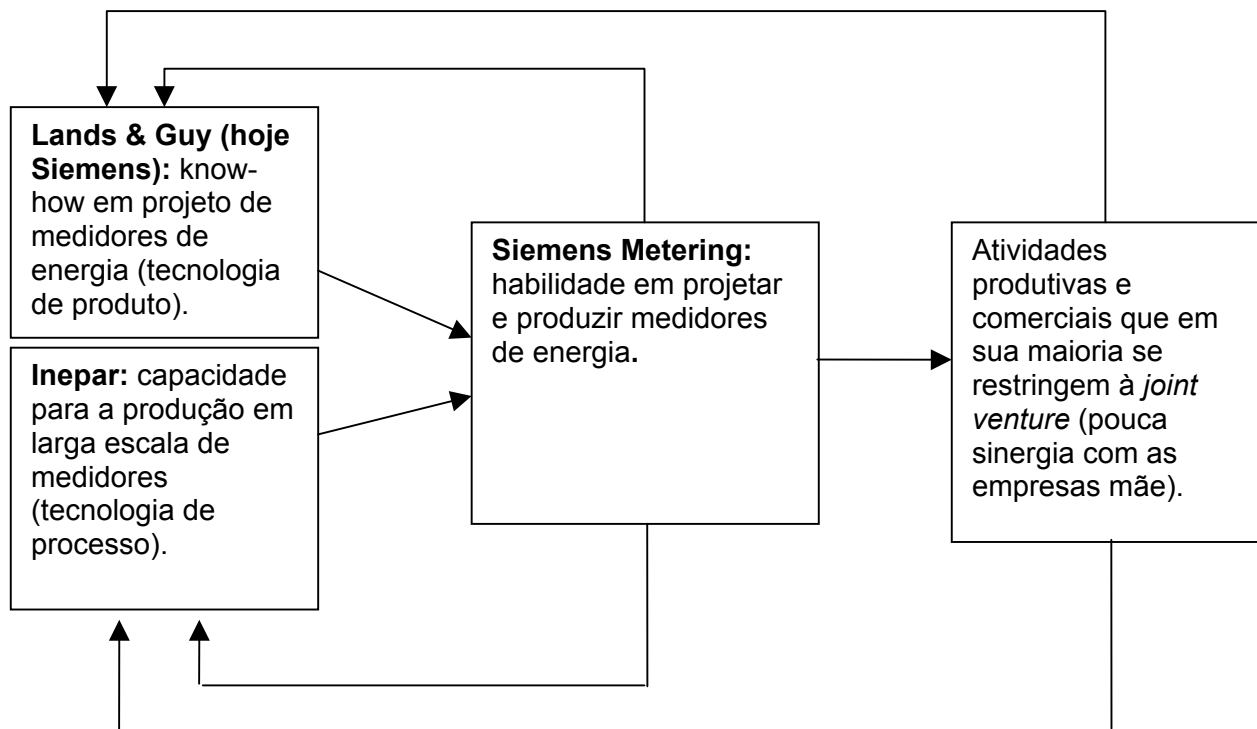
Esta interação pode ser vista não apenas em relação à Siemens mundial e a *joint venture*, mas também entre a *joint venture* e a Inepar:

“Nosso presidente era presidente da Siemens Metering, que é o César Filho. Tá? Então ele trouxe uma série de controles que tem lá, planejamento operacional, uma série de coisas. Então faz-se um planejamento longo operacional, que vai gerar um lucro no final do ano, faz-se uma reserva para investimento, sei lá o que for, e o resto você segura. É hoje uma companhia (a Siemens Metering) que você não precisa mexer grandes coisas”.

Bem, apesar deste intercâmbio que ocorre entre as empresas mãe e a *joint venture*, é importante ressaltar que a Siemens Metering é considerada a *joint venture* menos sinérgica do grupo. Isto porque a Siemens Metering atua em um mercado considerado de *comodites*, um mercado maduro e totalmente diferente dos outros mercados que a Inepar atua. Ela não contribui para nenhum EPC, ou seja, é uma *joint venture* que tem vida própria e independente:

“Então se você for comparar com os outros mercados que a gente tem, hidreração, telecomunicações, que estão crescendo 150% ao ano, este aqui está crescendo 3 %. Então é um mercado que hoje não interessa muito e não tem sinergia. Então se você falar que nós vamos investir lá, acho complicado. A gente hoje tem mais dinheiro para botar, em coisas como estas aqui (GE Hydro Inepar). Se você for olhar, você acionista, aonde você bota o teu dinheiro?”

A figura abaixo ilustra melhor como se deram este movimento de formação e o respectivo impacto desta *joint venture*:



Analisando-se o modelo acima, percebe-se que a *joint venture* canaliza a **competência essencial** da Siemens referente à tecnologia de produto e a **competência essencial** da Inepar referente à tecnologia de processo (ou capacidade produtiva). Esta convergência de competências permitiu uma **complementaridade de recursos**, a qual, por sua vez, permitiu à Inepar o domínio de recursos **relativamente valiosos, raros e de difícil imitação e/ou substituição**.

Relativamente valiosos porque permite à Inepar o aproveitamento de oportunidades. A empresa é líder em um segmento estável e maduro. No entanto, o valor destes recursos não é tão grande, porque a margem de lucro do negócio de medidores é baixa, em comparação com os outros negócios da Inepar:

“Bom, em relação à empresa mãe, à Inepar, ao grupo, a *joint venture* pode ser vista como uma unidade de negócios. Você acredita que esta unidade agrega alto valor à matriz?

Não.

Não? Não corresponde a muito..

Não. É um mercado maduro, comportamento de mercado completamente diferente da cultura nossa aqui.

E a porcentagem de lucro, assim, corresponde a...

Também não é grande coisa. Você não tem grandes margens vendendo comodites.”

Os recursos que a *joint venture* permitiu que fossem dominados pela Inepar também são relativamente raros porque existem poucas firmas que conseguem associar um aparato tecnológico de produto com uma capacidade produtiva enxuta.

Por fim, os recursos da *joint venture* podem ser vistos como sendo de difícil imitação e ou substituição principalmente por causa da **escala**. Uma empresa que tentar atuar neste mercado poderá, com um bom investimento, imitar a atuação da Siemens Metering. No entanto, ela terá que iniciar suas atividades com um alto volume de produção e de vendas, o que não se configura como uma grande oportunidade devido ao *payback* longo do negócio. Desta maneira, a principal fonte de sustentabilidade da *joint venture* é o fato dela ser composta de recursos **dotados de eficiência de massa**.

Logicamente, como houve uma convergência de recursos de empresas mãe, os recursos resultantes que formam a *joint venture* refletem as **histórias das firmas** formadoras. A Siemens, por exemplo, possui uma larga experiência anterior na área de medição precisa. Hoje, a *joint venture* segue com sua história própria, permitindo que ela acumule sua própria sustentabilidade.

Ainda em relação à sustentabilidade, os recursos da *joint venture* podem também ser vistos como **complexos**, visto que são frutos da interação entre distintos recursos das empresas mãe. Como já comentado acima, este fluxo de recursos das empresas mãe para a *joint venture* ainda acontece, porém de uma maneira informal.

Quanto ao impacto no **sistema de atividades** da Inepar, a *joint venture* não trouxe profundas modificações. Apesar de ela se apresentar como mais um **módulo**, mais um centro de atividades, este módulo não se interage muito com os outros módulos do sistema de atividades da Inepar. No entanto, é possível verificar, no dia-a-dia da Siemens Metering, um certo **desenvolvimento de capacidades**. Este desenvolvimento é lento e quase totalmente restrito à *joint venture*, se configurando como pequenas inovações de produto e de processo, em parte estimuladas pelo contato com as empresas mãe. As necessidade de inovações de produto muitas vezes vêm do próprio mercado, que exige algumas alterações específicas nos medidores. As inovações de processo são contínuas e representam uma constante busca em se atingir custos baixos de maneira a permitir o ganho de concorrências:

“No Brasil. Porque você acha que vocês conseguem este baixo preço? É a engenharia de processo, de produto?

É a engenharia de processo, é um produto maduro, sem grandes... O planejamento operacional deles (da *joint venture*) é, vou te dar um exemplo. É reduzir em 1 % o

índice de falha do medidor tal. É uma fábrica bem enxuta, você viu lá, bem transparente, o processo flui de uma maneira bem interessante, e eles já estão no ajuste fino. Você não ganha 30% ao ano. Ali para ganhar 1% tem que suar. Porque o produto é maduro e o processo é maduro.”

Atualmente a empresa passa por inovações no processo que buscam o certificado ISO 14000, de preservação ambiental.

Bem, a Siemens Metering pode ser vista como uma empreitada da Inepar de **desenvolvimento de produto**, entrando em um mercado que ela já abastecia, o de distribuidoras de energia, com um produto novo:

“Até 92 eu diria para você que a Inepar, o carro chefe dela eram painéis de controle e de proteção elétricos.

Certo.

Tá? Eram produtos, vamos dizer que eram produtos de catálogo, mas painéis nunca eram igualzinhos. Sempre muda alguma coisa, um botão para cá, um botão para lá. Então sempre foi o carro chefe dela e em 92 ela decidiu diversificar um pouco, indo para um mercado um pouco mais de varejo. De grande volume, para tentar, a gente não era do grande volume”.

No entanto, com este novo produto a empresa também passou a exportar para distribuidoras da América do Sul, o que representa um movimento de **diversificação**.

Desta forma é possível constatar que a formação da *joint venture* causou impacto no **estabelecimento de espaços de produto e mercado** da empresa, permitindo uma estratégia de **diversificação**. A matriz mostrada abaixo ilustra estes movimentos:

	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercados Atuais		Novos produtos, os medidores, para o mercado de empresas distribuidoras de energia. Formando a <i>joint venture</i> , a Inepar começa a produzir <i>comodite</i> .
Novos Mercados		Os medidores também são exportados, o que representa um movimento de diversificação.

O **segmento de mercado-alvo** atingido pela *joint venture* é o conjunto das distribuidoras de energia nacionais e latino-americanas. Interessante comentar que o comércio com as distribuidoras latino-americanas leva a Siemens Metering a possuir a parcela mais significativa de exportações da Inepar (cerca de 30%).

A formação da Siemens Metering trouxe um impacto significativo na **política de produtos** da Inepar. Com a criação desta linha de produtos padronizados, os medidores elétricos, pode-se perceber uma **extensão de linhas de produtos**. Desta maneira, o **composto de produtos** se modificou, havendo aumento em sua **amplitude** (adição de uma nova linha) e em sua **extensão** (adição de novos itens). Como medidores elétricos não possuem muita relação com o restante dos produtos comercializados pela Inepar, de certa maneira houve decréscimo da **consistência** do composto de produtos da empresa.

Quanto à **política de preços**, a formação da *joint venture* não trouxe profundos impactos, pois medidores, tais como os outros produtos ofertados pela Inepar, devem apenas satisfazer requisitos básicos estabelecidos pelo mercado, sendo escolhidos pelo preço mais baixo. Logicamente, aqui o preço é ainda mais importante do que nos outros mercados atingidos pela Inepar, pois no mercado de medidores praticamente não existe diferenciação nos produtos e a parcela de serviços é baixa.

As **políticas de distribuição** e de **promoção** da Inepar também não sofreram grandes alterações. Claramente, percebe-se que as modificações ficaram restritas à *joint venture*. A maior modificação aqui é que foram criadas equipes de vendas e esquemas de distribuição separados, próprios da *joint venture*, independentes daqueles já existentes na Inepar.

De uma maneira geral, a criação da Siemens Metering não trouxe profundos impactos no **posicionamento** da Inepar. Claro que a empresa passou a ser vista como uma firma mais diversificada, criando inclusive uma posição de liderança (de baixo custo) em um novo mercado. É claro também que a **imagem** da empresa melhora a cada parceria internacional feita com empresas de nome, como a Siemens. No entanto, pelo fato de ser pouco sinérgica, a Siemens Metering não trouxe uma alteração de peso na competitividade da Inepar, como trouxeram a GE Hydro Inepar ou a Mastec Inepar, *joint venture* analisada em breve.

Para a Inepar, a Siemens Metering parece ser uma filha comportada e bem sucedida, mas sem grandes ambições.

4.2.4 O impacto da formação da Artech Inepar Ltda

A Artech Inepar foi uma *joint venture* realizada no ano de 1997 entre a Inepar e o grupo espanhol Artech. Esta *joint venture* funcionou dois anos na unidade industrial da Inepar de Curitiba. Em 1999 esta empresa foi desativada.

O objetivo da formação desta *joint venture* foi iniciar a montagem e a comercialização de componentes que a Inepar até então não comercializava, os transformadores de medida elétricos.

Os transformadores de medida elétricos são subcomponentes de subestações de energia. Estes subcomponentes são utilizados para medir as diversas correntes de uma subestação e para enviar sinais de seus estados. Ele é útil para o mapeamento da energia nas diversas linhas de força de uma subestação. Desta maneira, é um importante componente no negócio de transmissão e distribuição de energia elétrica.

A vida desta *joint venture* pode ser vista através de três fases distintas. Em um primeiro momento, o sócio estrangeiro e a Inepar aportaram recursos financeiros para criar a Artech Inepar. Nesta primeira fase, a Artech colocou capacidade fabril e tecnológica vindas da Espanha e a Inepar colocou a capacidade de engenharia fiscal e financeira e a capacidade de venda no mercado nacional. Nascia a Artech Inepar.

Em uma segunda fase a Artech Inepar comprou uma fábrica na Argentina, denominada AIT, onde poderiam ser feitos estes equipamentos. Por fim, em uma terceira fase a Inepar não possuía mais interesse em fabricar estes equipamentos em forma de *joint venture*. Desta maneira, a Inepar vendeu para a Artech sua parte na fábrica, fazendo um contrato de fornecimento a longo prazo com esta empresa espanhola. Estas três fases podem ser observadas no trecho de entrevista mostrado abaixo:

“No caso da Artech foi simples, a Artech queria entrar no Brasil, e a Inepar queria um parceiro deste tipo de equipamento porque a Inepar não tinha interesse em fabricar este tipo de equipamento. Então fizeram uma *joint venture* onde um colocava a sua experiência tecnológica e nome do produto, mais a capacidade fabril fora do país, e o outro colocou toda a capacidade de vender estes produtos, que a Artech não tinha, se juntaram e formaram e criaram uma empresa. Uma segunda etapa foi começar a fabricar regionalmente estes produtos, especificamente na Argentina. Como o interesse da Inepar era não fabricar o produto, e o da Artech era sim, fabricar o produto, a Artech ficou com a fábrica, e a Inepar fez um acordo comercial com a Artech. Então a Artech fornece para a Inepar os equipamentos mas não como *joint venture*. Começou como *joint venture* e depois virou um acordo comercial.”

É importante a compreensão de que a *joint venture* nasce como uma oportunidade de mercado vislumbrada pela Inepar de agregar mais um componente naquilo que já era comercializado por ela, as subestações, ao mesmo tempo em que ela poderia, através da *joint venture*, vender apenas o componente, de forma isolada. No entanto, a *joint venture* não demonstrou ter vida própria adequada, pois a maioria das vendas que eram feitas acabava sendo por intermédio da própria Inepar. Apesar de ser um componente importante, qualificado por um dos dirigentes de “*key component*”, a manutenção da *joint venture* não estava interessante do ponto de vista comercial:

“Bem, o que que aconteceu? A Artech Inepar foi um investimento errado?”

Eu não diria errado, eu diria para você o seguinte. Existem algumas coisas que às vezes são muito pequenas aqui para a Inepar. Não é que a gente considere que o negócio é pequeno. Ele é pequeno dentro da estrutura da Inepar, está certo? Então era um negócio que estava dando muita divergência, e, aqui, interna, e não estava agregando grande coisa para a companhia. Além disto a própria Artech estava sobrevivendo muito às custas da própria companhia, tá? Então, ao invés dela estar vendendo a própria Inepar estava vendendo, ao invés de vender com o nome Artech Inepar. Na realidade não estava agregando ter um outro sócio com a gente. E por isso dissolveu-se a sociedade, mas sem problema nenhum, só houve um problema de, até de cultura, né? A Artech Inepar angaria 10 milhões de dólares ano...”

Um outro importante fator também levaria a dissolução da sociedade: diferenças culturais. Logo no início da vida da *joint venture*, esta adquiriu uma empresa argentina que possuía uma fábrica de transformadores de medida na Argentina. No entanto, mesmo a Artech Inepar possuindo 67% desta empresa, a fábrica nunca se percebeu como subsidiária da *joint venture*. Este problema se tornou mais grave para a Inepar, pois, ao contrário da Artech, a Inepar é uma empresa de capital aberto que necessita fornecer informações para seus acionistas:

“Então, como houve este conflito de interesses, e aí está o que eles investiram, nós não queríamos, e etc e tal. E além disto tinha um problema bastante grande que nós tínhamos uma fábrica na Argentina, e esta fábrica tinha um problema de cultura. Tá, ela era uma fábrica... O negócio é o seguinte, me dá um papel. Montou-se a Artech Inepar, aí ela comprou uma empresa na Argentina, a AIT, tinha 67% daqui e 36 % aqui (aponta os escritos), que tinha uma fábrica, chamada TTE. Este cara aqui nunca se sentiu...”

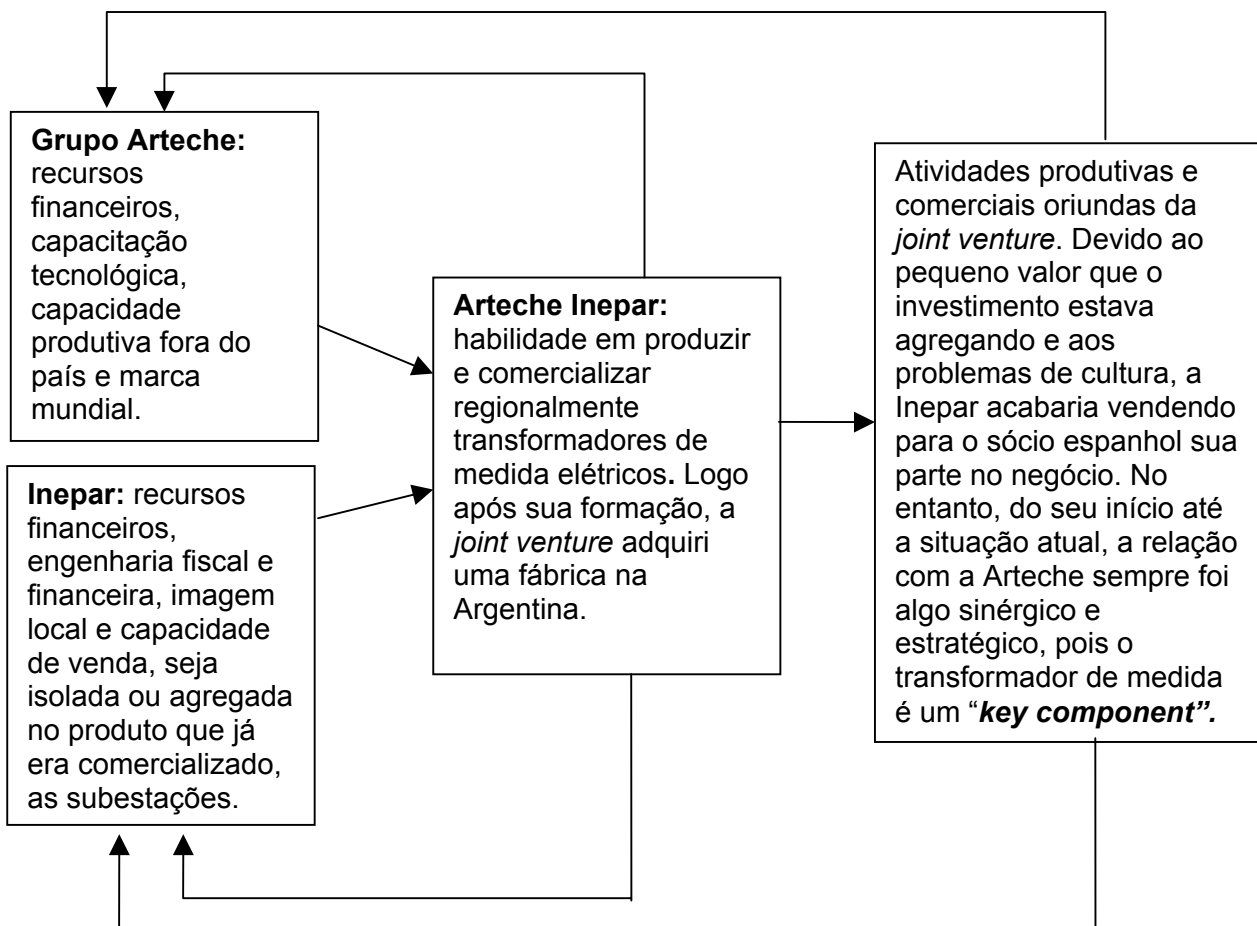
Subsidiária.

Deste cara daqui. Então não mandava relatório contábil, não prestava conta. A gente chegou ao ponto de a gente mandar auditor nosso para lá e o cara não poder entrar. Nós somos uma companhia aberta, eles não são. Nós temos que ter auditoria em aberto, ações negociadas em público, etc e tal, e isto tudo gerou um monte de conflito. Como eu vou virar para esta gente e dizer, “sinto muito, mas a Argentina não deixou entrar?”

Desta forma, a Inepar, cerca de dois anos após ter entrado na *joint venture*, venderia sua parte para o sócio espanhol, desativando oficialmente a *joint venture* no ano de 2000.

É importante a compreensão de que a dissolução da *joint venture* foi motivada por fatores externos e internos às firmas. A falta de perspectiva comercial, por exemplo, por parte da Inepar, foi seriamente estimulada pela rigidez cambial da Argentina, que faria a *joint venture* tornar-se pouco competitiva no mercado brasileiro. Isto, somado ao baixo potencial de lucro da *joint venture* e às suas diferenças culturais ocasionaria a dissolução.

A formação singular desta *joint venture* e o seu impacto podem ser visualizados através do modelo abaixo:



O modelo acima mostra a formação da Arteche Inepar como sendo um **comprometimento de recursos** feitos pelas empresas mãe Artech e Inepar. Este comprometimento permitiu o desempenho de **atividades** produtivas e comerciais. Estas

atividades incluem a compra de uma empresa na Argentina, a AIT. Esta AIT era proprietária de uma fábrica denominada TTE, que teve a maior parte de sua propriedade adquirida pela Artech Inepar.

É interessante observar que mesmo a Inepar se interessando em sair do negócio depois, a *joint venture* pode ser vista como um comprometimento de recursos que deram origem à recursos **relativamente valiosos, raros e de difícil imitação e/ou substituição**.

Os recursos resultantes foram valiosos porque permitiram à Inepar o domínio de um componente importante para as suas vendas de subestações. Na verdade, como *joint venture* estes recursos acabaram se tornando pouco valiosos, tanto que a Inepar vendeu sua participação. Porém, na época de sua formação a importação de componentes da Espanha era favorecida por uma taxa de câmbio favorável, o que a fazia valiosa. Além disto, a história desta *joint venture* acabou acarretando para a Inepar um ganho primordial, o domínio do componente. Este ganho seria maior em uma etapa seguinte, quando desfeita a *joint venture* e feito um contrato de fornecimento a longo prazo com a Artech. Este contrato é de venda e de compra exclusiva, ou, em outras palavras, a Artech no Brasil vende apenas para a Inepar e a Inepar somente compra da Artech.

Na verdade, a dissolução do negócio foi mais um problema de custo de tempo e dinheiro em administrar um negócio que para a Inepar era estratégico porém pouco lucrativo, dentro de seus parâmetros. Havia preocupação em demasia com algo que não trazia muito retorno.

Enquanto *joint venture*, a empresa possuía em torno de 10 funcionários, um número baixo que mostra o pequeno volume do negócio. A Artech Inepar era uma modesta importadora de um componente muito específico. Porém, pelo fato de ser um produto de alto teor tecnológico e de ter sua venda associada à um produto complexo, a subestação, esta mistura de competências pode ser vista como algo raro. Poucas firmas nacionais possuem a capacidade de dominar ao mesmo tempo este produto e a venda de subestações.

A Artech Inepar foi uma empresa que apesar de ter sido pequena nasceu com traços de sustentabilidade, os quais a tornaram uma combinação de recursos de difícil imitação e/ou substituição. O primeiro fator de sustentabilidade que pode ser identificado nesta *joint venture* é a **história das firmas**. A *joint venture* une a história da Inepar de

comércio de produtos voltados para a distribuição e a transmissão de energia com a história da Artech, empresa que ao longo de sua vida buscou o domínio de um subcomponente específico, o transformador de medida. No fundo, a própria associação entre estas duas firmas é um fato histórico único para o qual os concorrentes terão dificuldade em imitar. Para a Inepar, a associação com a Artech e o posterior acordo de fornecimento privam os seus concorrentes de um aliado.

Um segundo e tão importante fator de sustentabilidade é a **complexidade**. Como já explicado, o conceito de complexidade gira em torno da combinação de recursos, e a Artech combina a força comercial da Inepar com o domínio de tecnologia de processo e de produto da Artech. Apesar da pesquisa não ter identificado a complexidade social, a complexidade entre os recursos é evidente.

É também evidente a **interconectividade** dos recursos proporcionados pela formação da Artech Inepar. Os concorrentes da Inepar podem perder o acesso à um componente crítico, como uma manobra de engenharia financeira ou o domínio tecnológico do produto em si. Inclusive, não importa se em forma de *joint venture* ou em forma de contrato a longo prazo com fornecedor, a associação com a Artech representa uma interconectividade entre componentes que formam aglomerados de recursos.

No entanto, apesar da formação da *joint venture* ter sido um comprometimento de recursos em seu início valioso, raro e de difícil imitação e/ou substituição, este não foi tão vantajoso ou sustentável assim. Para a Inepar, o evento realmente representou “experiência e sinergia com as subestações”, porém, ele era um negócio onde a tarefa de se diferenciar dos concorrentes e de manter esta diferenciação se configurava como uma tarefa difícil. E a dificuldade se agravou com a situação cambial.

Bem, este comprometimento de recursos que foi a formação da Artech Inepar deu origem à um **sistema de atividades** que se configura como um **módulo de atividades** que foi adicionado ao amplo sistema de atividades da Inepar. Este módulo de atividades durou um curto período de tempo como *joint venture*, ou, em outras palavras, foi um módulo que foi criado, mas que depois de pouco tempo foi retirado de todo o sistema de atividades da Inepar.

No entanto, é realmente interessante observar que um outro módulo de atividades, diferente deste primeiro que era representado pela *joint venture*, começou a existir na Artech. Em suma, a atividade da fábrica de transformadores de medida da Argentina é

um módulo de atividades do grupo Artech, mas que é parcialmente utilizado pela Inepar. Esta observância vai de encontro com o que é colocado por Porter (1986), de que uma aliança, como um acordo de fornecimento a longo prazo, pode ampliar o escopo de uma empresa, sem aumentar o seu tamanho.

Não foram encontrados indícios de **desenvolvimento de capacidades** nesta *joint venture*.

O fato é que hoje este novo módulo de atividades, adicionado à todo o sistema de atividades da Inepar, permite uma **penetração de mercado** da Inepar em suas vendas de subestações. Esta estratégia de se associar com a Artech permitiu à Inepar não apenas a penetração de mercado, mas também um **desenvolvimento de produto**, pois a empresa passou a comercializar um novo produto, **expandindo sua linha de produtos** e aumentando a sua **consistência**. Mesmo a evolução desta *joint venture* sendo marcada pela desistência da fabricação deste produto, nada impede a Inepar de comprar e comercializar isoladamente este produto, principalmente para reposição. Estes movimentos empresariais são melhor visualizados com a observância da **matriz de produto e mercado** mostrada abaixo:

	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercados Atuais	A garantia de um componente importante para o comércio de subestações é primordial para a manutenção e a penetração de mercado. Atualmente, o contrato a longo prazo com a Artech obedece primordialmente esta estratégia.	Inicialmente, a formação da Artech Inepar desenvolve um novo composto de marketing próprio da empresa, pois os transformadores de medida elétricos poderiam ser comercializados isolados, fora das vendas de subestações. No entanto, a Inepar desiste de fabricar o produto, mas mesmo assim passa a dominá-lo através de um contrato a longo prazo com a Artech
Novos Mercados		

A penetração no **segmento** de firmas transmissoras e distribuidoras de energia elétrica segue a tendência, já comentada em outras *joint ventures*, da procura por soluções completas. Com a associação com a Artech, a empresa se **posiciona** como uma organização mais capacitada a fornecer subestações. Ora, se ela passa a satisfazer melhor um **mercado-alvo**, neste sentido ela adquiriu mais **qualidade** em seus produtos e serviços.

Importante destacar que a *joint venture* conseguiu durante um tempo se posicionar como uma empresa de menor preço e que poderia proporcionar maior financiamento aos seus clientes. A desvalorização do Real frente às moedas espanholas e argentinas levaria ao fim deste posicionamento.

Na época da *joint venture*, ou agora, através de um contrato a longo prazo de fornecimento, a Inepar passou a contar com um novo **composto de marketing**, representado pela **oferta, fixação de preço e distribuição** dos transformadores de medida elétricos. No entanto, esta manobra é muito mais um incremento do seu amplo composto de marketing representado pela oferta de subestações e outras maiores infra-estruturas de energia.

É realmente interessante verificar que a associação com a Artech em forma de contrato a longo prazo de fornecimento pode ser mais importante para a Inepar do que as atividades de algumas de suas *joint ventures*:

“Então a tendência é, enquanto a Artech continua sendo sinérgico, a GE Hydro continua sendo sinérgico, porque você vai mudando, vai se modificando, a Siemens Metering deixou de ser sinérgico, porque nós saímos muito da área de distribuição, e o produto da Siemens Metering é da área de distribuição. Mastec deixa de ser um pouco mais sinérgico, porque ela ataca somente a área de telecomunicações, e a área da Inepar é mais infra estrutura de energia, e não telecomunicações. Como a própria Lucent não é mais sinérgico devido a fabricar fontes de energia para telecomunicações, não é mais o core business da Inepar. Este tipo de energia, de corrente contínua não é mais o foco da Inepar”.

Este fato, de um contrato a longo prazo ser mais importante para a Inepar do que algumas de suas próprias *joint ventures*, pode ser explicado pela alta demanda em projetos de geração e transmissão de energia que o mercado nacional atravessa.

Assim, a Artech Inepar pode ser vista como uma filha da Inepar que teve que sair de casa e passar por uma reestruturação em sua personalidade, mas que nem por causa disto deixa de ser importante para a mãe.

4.2.5 O impacto da formação da Lucent Inepar Sistemas de Energia

A Lucent Inepar Sistemas de Energia é uma *joint venture* formada em 1998 pela Inepar e pela Lucent Technologies. Esta *joint venture* se situa na unidade industrial da Inepar de Curitiba, onde foi destinada parte de um grande galpão industrial para que ela funcione. Atualmente possui cerca de 200 funcionários.

Esta empresa fornece sistemas de força específicos para telecomunicações. Estes sistemas se encontram, em seu uso, anexados a containers, pequenos galpões metálicos que formam, em conjunto com a torre e outros aparelhos de recepção, processamento e transmissão de dados, aquilo que é chamado de “site” de telecomunicação ou estações rádio-base. Este site é utilizado por firmas de telecomunicações, como por exemplo, a Telepar, a Embratel e a Global Telecom, para distribuir o seu sinal. Estes sites se encontram nas cidades espalhados em forma de rede, permitindo assim a telefonia fixa ou celular.

Importante ressaltar que a Lucent Inepar fornece os sistemas de força e os containers, oferecendo não apenas os produtos mas também a engenharia, a instalação, assistência técnica e treinamento para seus clientes. A fabricação deste tipo de sistema de energia envolve o desenvolvimento de softwares específicos, que podem ser desenvolvidos ou comprados pela empresa, sempre responsável pela montagem final.

Antes que se prossiga a descrição do impacto que a formação desta *joint venture* trouxe para a Inepar, deve ser comentada aqui sua condição atual. O sócio estrangeiro, a Lucent Technologies, foi recém comprada por uma gigante mundial, a Tayco. Assim, todas as operações da antiga Lucent estão sofrendo reavaliações. Por causa disto, neste momento a Lucent Inepar está de férias coletivas e não se sabe se a sociedade irá permanecer. No entanto, devido a brevidade destes fatos, esta pesquisa descreverá a Lucent Inepar em pleno funcionamento. Isto é justificado pela percepção de que, não importando o que está por vir, o impacto já aconteceu.

O motivo central que levou à formação desta *joint venture* foi a alta demanda de infra-estrutura de telecomunicações, impulsionada pela privatização das empresas de telefonia:

Porque foi feito a Lucent Inepar, qual foi a oportunidade buscada?

Foi uma oportunidade mercadológica, na área de telecomunicações. Quando veio o Boom do mercado de telecomunicações, só existia um fabricante nacional, e muito pequeno, de fontes de energia para telecomunicações. E Lucent é o líder mundial, agora não mais porque Emerson comprou, mas era o líder mundial com alta tecnologia, e queria vir para o Brasil, como fabricante local. Então se combinou o poder tecnológico e de marketing da Lucent com a experiência local da Inepar e surgiu a Lucent Inepar.

Assim, enquanto para a Inepar a *joint venture* permitiu o acesso a uma nova tecnologia que provocasse a comercialização de um novo produto, para a Lucent a *joint venture* seria interessante por causa principalmente da carteira de clientes que a Inepar já possuía, pois esta empresa já comercializava containers com empresas de telecomunicações:

“E como de repente aconteceu de se viver no Brasil um Boom, neste mercado, grandes investimentos, eles já viveram isto nos Estados Unidos, já viveram isto na Europa, “puxa vida vai acontecer no Brasil exatamente o que aconteceu lá, nós não podemos estar fora deste boom, então como estar presente lá de forma rápida” ? Através de uma *joint venture*. Poderiam perfeitamente, tem dinheiro, entrar sozinho. Só que não seria tão rápido, e esta é uma grande vantagem da *joint venture* para os gringos, que eles entram no mercado de uma maneira muito rápida.

E a vantagem para a Inepar, de ter entrado neste negócio, foi mais o dinheiro do parceiro?

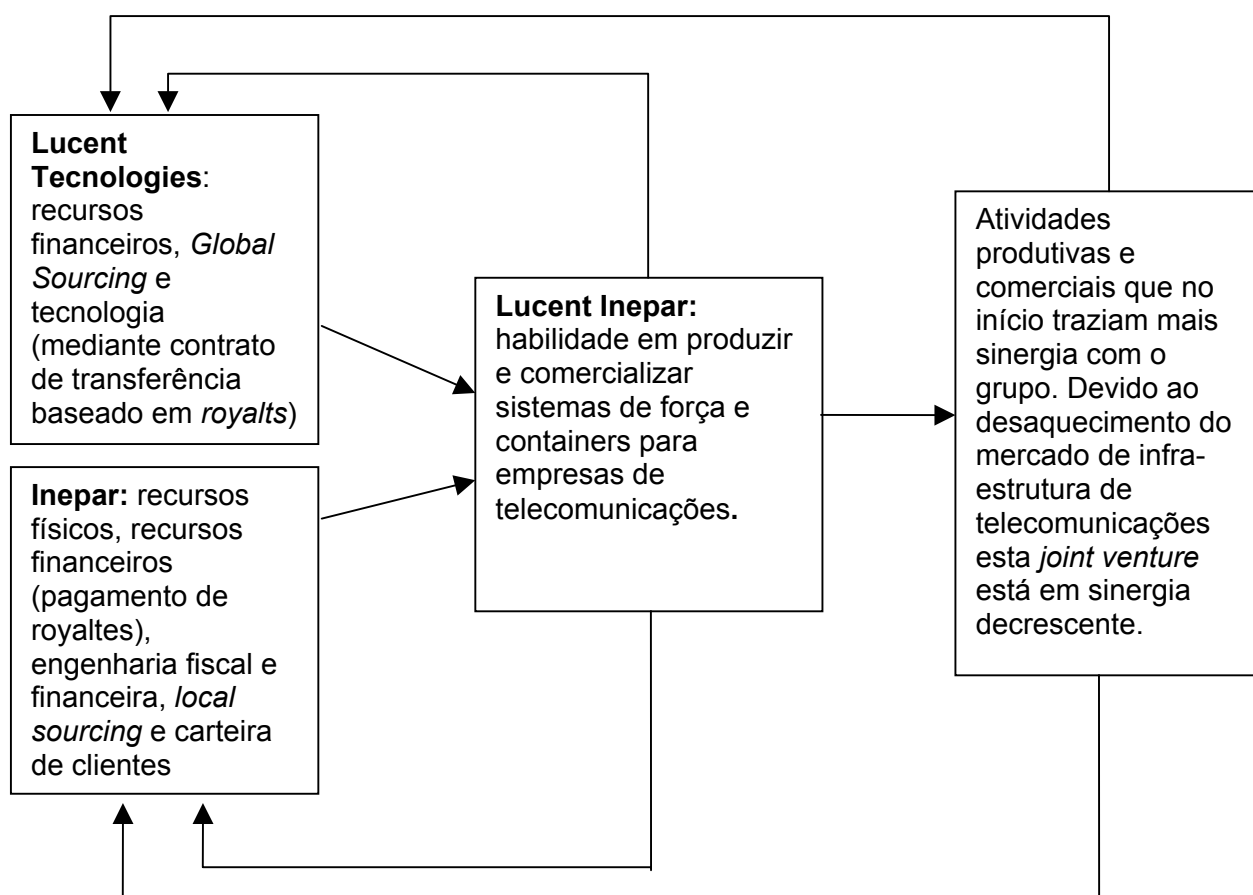
Não.

Amarrado num contrato de tecnologia.

Não porque o dinheiro na verdade não entrou na Inepar. O aporte foi na empresa. Então formou-se uma empresa que ficou capitalizada pelo aporte do parceiro Lucent, e por outro lado com produtos que a Inepar já tinha no mercado. Interessava para a Inepar expandir, não ficar fazendo apenas containers, é também fazer as fontes que é o principal produto. Cujas tecnologia ela não dispunha. A vantagem para a Inepar era expandir a atuação com novos produtos, para a Inepar sim, interessa novos produtos, porque a Inepar não tinha, estes novos produtos. Para eles não, já era conhecido. O Brasil já tinha mercado, neste mercado já tinha outros concorrentes atuando. E a Inepar não estava atuando porque não tinha produtos.”

Percebe-se que os dois sócios aportaram praticamente o mesmo valor de recursos, onde em sociedade 50,74 % da *joint venture* é da Inepar e 49,36 % é da Lucent Technologies. No entanto, o investimento de recursos não se deu de uma maneira puramente financeira. A Inepar valorizou e investiu sua carteira de clientes e entrou também com recursos físicos (equipamentos, instalações e matéria prima), engenharia

financeira e fiscal. A Lucent investiu recursos financeiros, que foram transformados em infra-estrutura e a tecnologia (recursos organizacionais) em forma de transferência de tecnologia baseada em *royalsts*. A figura abaixo mostra a formação e o impacto desta *joint venture*:



O modelo acima mostra a *joint venture* Lucent Inepar como sendo um **comprometimento de recursos** feito pelas empresas mãe, Lucent Technologies e Inepar. Este comprometimento de recursos físicos, financeiros, humanos e organizacionais deu origem à atividades que não se restringem apenas à *joint venture*, pois a venda de infra estrutura de telecomunicações faz parte das vendas estratégicas da Inepar. Realmente, esta *joint venture* pode atuar sozinha ou em conjunto com as outras UENs da Inepar.

É importante a percepção de que, no investimento em si, a carteira de clientes da Inepar foi valorizada e contabilizada no aporte inicial das duas firmas. Da mesma forma, é vital para o entendimento que a permissão, isto é, o acesso à tecnologia foi um recurso

colocado pela Lucent. Assim, supõe-se que seria errôneo acreditar que a Lucent comprometeu a tecnologia, pois ela foi colocada mediante transferência de tecnologia. No entanto, é possível enxergar assim, como um comprometimento, pois é como se a Inepar colocasse mais um recurso financeiro no investimento, que seria o pagamento de *royaltes* (como especificado na figura).

Estas atividades produtivas e comerciais, por sua vez, proporcionam retorno de recursos às empresas mãe. É interessante e importante a abstração de que parte das setas de *feedback* que retornam à empresa mãe Lucent é representada pelo pagamento de *royaltes*.

A formação desta *joint venture* representou um comprometimento de recursos **valiosos, raros e de difícil imitação e/ou substituição**. Foi um comprometimento de recursos valiosos porque permitiu à Inepar o aproveitamento de uma grande oportunidade, representada pelo boom de telecomunicações. Segundo um dos dirigentes, a Lucent Inepar pode ser vista como um bom investimento por motivos estratégicos, sinérgicos, de imagem e por causa de seu rápido retorno sobre o investimento e geração de caixa. Os motivos estratégicos giram em torno da valiosa “entrada no mercado de fontes de energia computadorizadas com um dos maiores *players* mundiais”. Os motivos sinérgicos giram em torno do fato da *joint venture* ter sinergia com as outras UENs do grupo, enquanto do ponto de vista da imagem é extremamente favorável para a empresa estar associada a este tipo de empresa mundial. O retorno sobre o investimento é de sete anos e a geração de caixa se mostrou auto-suficiente no segundo ano.

O comprometimento proporcionou o domínio de recursos raros porque são poucas firmas que dominam ao mesmo tempo a tecnologia e o mercado.

Quanto à sustentabilidade, ou seja, ao fato dos recursos comprometidos serem ou não de difícil imitação e/ou substituição, a **história das firmas** talvez represente o fator mais importante. A tecnologia transferida da Lucent para a *joint venture* é fruto de toda uma atuação mundial em ramos de alta tecnologia desta primeira empresa. Mesmo não havendo evidências claras nas entrevistas, da importância da história para a Lucent, o fato de esta firma mãe ser a líder em sistemas de força, somado com o fato da transferência de tecnologia, faz com que a *joint venture* seja atingida por estes fatos passados, o que se mostra fonte de sustentabilidade. Ora, uma outra empresa concorrente da *joint venture* fica de fora deste último fato, a transferência. O mesmo

raciocínio se aplica ao *Global Sourcing* aportado pela Lucent, que também é oriundo de sua atuação como firma global.

Um outro fato na qual a história interfere é o aporte da carteira de clientes pela Inepar. Esta carteira é fruto de toda a sua atuação junto às empresas de telecomunicações. Inclusive, ao longo de sua história a Inepar foi decidindo entrar ou sair de determinadas áreas específicas por influências constantes do mercado. Estas influências giram em torno da noção, já comentada no caso da GE Hydro Inepar, de uma crescente necessidade de soluções mais integradas por parte de clientes de firmas realizadoras de EPCs.

Na verdade, o conhecimento local da Inepar, não apenas dos clientes, mas também de engenharia financeira e fiscal, é proveniente da história desta firma nacional como grande executora de EPCs. Importante ressaltar que a engenharia fiscal representa o know-how em lidar com impostos e incentivos, enquanto a engenharia financeira representa facilidades de financiamentos internos e externos. Um trecho retirado de entrevista pode mostrar melhor esta construção do domínio deste tipo de recurso organizacional:

“E porque que você acha que a Inepar costuma chegar em um custo bom, costuma entrar nas concorrências e ganhar? Assim, por causa da estrutura flexível, mão de obra no Brasil é mais barata, o que é?”

Não sei, a gente tem competência em uma série de coisas, e em outras não. Em outras a gente ganha por causa até da criatividade que a firma já demonstrou aí no passado, como o exemplo do metrô de Brasília que eu te dei. Nós usamos muito a parte de engenharia financeira, nós brigamos muito com o imposto, fazemos muita engenharia de financiamento, para oferecer financiamento ao cliente, o que hoje é o grande diferencial que você pode ter. Você vira para o cara que vai montar uma hidrelétrica e fala “olha, vai ser montado o seu caixa, e eu vou lá e vou trazer um *exit bank* comigo, ou vou te arrumar um cara aqui que vai te garantir a compra da energia para os próximos cinco anos”. Isto dá um risco zero para o cliente.”

Mesmo este trecho sendo retirado do caso GE Hydro Inepar, ele mostra bem a importância e a construção de um recurso tão valioso: as engenharias fiscal e financeira.

Ora, se a Lucent entrou com a tecnologia e o conhecimento de comprar no exterior, e a Inepar entrou no negócio com a carteira de clientes, as engenharias fiscais e financeiras e o *local sourcing*, a Lucent Inepar pode ser vista como uma fusão de **competências essenciais** distintas. A competência tecnológica e de compra mundial da Lucent se fundiu com a competência mercadológica, fiscal e de financiamento da Inepar.

Se houve esta fusão de competências, há um outro fator de sustentabilidade neste comprometimento: a **complexidade**. A Lucent Inepar se constitui uma combinação de recursos.

Segundo um dos dirigentes entrevistados, mesmo sendo impossível se evitar a ação de concorrentes, é possível criar vantagens competitivas que “protelam, desestimulam e preocupam os seus concorrentes”. No caso da Lucent Inepar estas vantagens competitivas viriam principalmente desta combinação de recursos: tecnologia de ponta e constantemente atualizada, engenharias fiscal e financeira e *global sourcing*.

Nesta combinação também é possível identificar um outro fator de sustentabilidade: a **interconectividade**. Um concorrente pode perder o acesso à um componente crítico que forma a *joint venture*. Mesmo sendo evidente a possibilidade de um concorrente adquirir a tecnologia, pois ela está sendo transferida para a *joint venture* e, assim, é algo transferível, esta tecnologia não se encontra isolada, e desta maneira o acesso à um componente pode realmente se perder. É interessante perceber que este suposto componente crítico de difícil obtenção pode vir de qualquer um dos recursos vindos das empresas mãe. Um concorrente pode falhar na obtenção de uma manobra fiscal ou financeira, de um vantajoso fornecedor local ou estrangeiro, de uma lista de clientes ou de uma particularidade da tecnologia.

Nesta *joint venture* é vital se perceber que a tecnologia é facilmente transferível. Ela não é dotada de tacitabilidade, um outro fator de sustentabilidade. Pelo contrário, foi possível perceber indícios de que esta tecnologia de fabricação de sistemas de força de telecomunicações é explícita. No entanto, nada impede que a combinação desta tecnologia com os outros recursos aportados na *joint venture* seja tácita. Porém, os resultados da pesquisa não mostram nada neste sentido.

Bem, esta combinação de recursos criou um novo **sistema de atividades**, que representa um novo **módulo de atividades** da Inepar. Este novo módulo causou impacto no amplo sistema de atividades da Inepar, pois esta *joint venture* trazia, principalmente em seu início, uma sinergia com o resto do grupo. Em outras palavras, as vendas estratégicas que cobrem o fornecimento para firmas de telecomunicações se utilizam, ou não, dependendo do caso, das atividades da Lucent Inepar.

Houve, dentro deste novo módulo de atividades e em partes de todo o sistema de atividades da Inepar, uma outra fonte de vantagem competitiva sustentável: o **desenvolvimento de capacidades**.

Uma destas capacidades desenvolvidas se deu no âmbito das relações com os fornecedores. Fornecedores da *joint venture* se tornaram fornecedores dos parceiros, oferecendo melhores condições comerciais a todos. Um outro desenvolvimento de capacidades que pode ser visto na *joint venture* foi o fato da empresa ter feito associações com universidades locais para desenvolver produtos a serem fabricados e comercializados pela *joint venture* a nível mundial. Por fim, um terceiro desenvolvimento de capacidade que se destaca é o treinamento e a capacitação de funcionários brasileiros que “foram treinados globalmente”. Claramente, dentro da literatura gerencial isto pode ser visto como aprendizado, talvez o mais importante desenvolvimento de capacidade existente.

Na verdade, a constante transferência de tecnologia que marca esta *joint venture* pode ser vista como aprendizado organizacional ou, em outras palavras, um constante desenvolvimento da capacidade de se manter atualizada.

Todas estas transformações no sistema de atividades da Inepar proporcionaram um impacto no **posicionamento** da Inepar, principalmente para o **segmento** mais atingido pela *joint venture*, as firmas de telecomunicações. É importante a percepção de que a localização da empresa se constitui um dos fatores que mais interferiram no posicionamento de seus produtos e serviços. A infra-estrutura de suporte técnico que poderia ser dado pela Lucent Inepar e a imagem de ser um produto nacional levaram esta *joint venture* a uma posição de superioridade em relação às firmas importadoras. Este fenômeno foi de certa maneira estimulado pela agência do governo que fiscalizou a privatização das empresas de telecomunicações, a ANATEL:

“As operadoras recém privatizadas buscavam soluções. Perante a ANATEL não tinham tempo hábil para inventar ou comprar picadas”.

Assim, a Inepar, com a *joint venture*, se reposiciona como um firma com a **linha de produtos mais completa**, havendo, desta maneira, uma **expansão em sua linha de produtos**. Esta expansão na linha de produtos através da adição de um produto relacionado com aquele que já era comercializado, o container, implica em um aumento da **consistência** do composto de produtos.

Houve também impacto na **promoção** da empresa, pois além de ser mais uma associação de nome, que interfere na **imagem** geral da Inepar, mais uma **força de vendas** foi criada. Esta força de vendas pode atuar sozinha, vendendo apenas containers e sistemas de força para telecomunicações ou pode ser apoiada pelas vendas estratégicas da Inepar.

Quanto à **política de preços**, não houveram grandes impactos, visto que o comércio deste tipo de equipamento segue a lógica do comércio de painéis elétricos: o que importa é sua funcionalidade básica, apoiada por um preço mais baixo que permita a vitória em concorrências.

Quanto à **distribuição**, também não houve grandes modificações, pois a Inepar já distribuía os containers para o mesmo mercado. Logicamente, houve alteração na instalação dos equipamentos, visto que o sistema de energia envolve instalação especializada.

Todos estes impactos nos **espaços de produto e mercado** da Inepar trazidos pela formação da Lucent Inepar podem ser melhor visualizados na matriz de produto e mercado mostrada abaixo:

	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercados Atuais		Com a Lucent Inepar, a empresa amplia a sua linha de produtos voltados para o segmento de firmas de telecomunicações. Agora ela pode comercializar não apenas os containers e as torres, mas também os sistemas de energia específicos para os sites de telecomunicação.
Novos Mercados		Com o término do boom do mercado nacional de infraestrutura de telecomunicações, a <i>joint venture</i> deve se aventurar em exportações, vendendo globalmente os seus produtos.

Assim, a formação da Lucent Inepar representa principalmente uma estratégia de **desenvolvimento de produto**. Foi possível, com a Lucent Inepar, satisfazer de uma melhor maneira a crescente necessidade que o segmento de firmas de telecomunicações possui, por soluções completas.

No entanto, a *joint venture* também representa uma estratégia de **diversificação**. Com a exportação, a empresa evita a queda do mercado nacional, atendendo a demanda de outros países.

Por fim, é importante observar que enquanto em sua formação a Lucent Inepar era vista pelos dirigentes da Inepar como um investimento extremamente sinérgico com o resto do grupo, agora não é mais. Dois motivos interrelacionados explicam esta mudança de percepção. O primeiro é o fato de que, para os dirigentes, o “boom” de infra-estrutura de telecomunicações já passou:

“O boom de telecomunicações já passou. O importante é, que nem surfar, você tem sempre que estar perto da crista do onda. Quando você não tem mais onda não tem mais que surfar, tem que pular fora.”

O outro motivo, logicamente relacionado com o primeiro, é que a Inepar está direcionando seu foco mais para a geração e transmissão de energia, enquanto se retira aos poucos do mercado de telecomunicações:

“a própria Lucent Inepar não é mais sinérgico devido a fabricar fontes de energia para telecomunicações. Este tipo de energia, de corrente contínua não é mais o foco da Inepar. Então qual é a tendência? Isto acontece muito, nas empresas, hoje em dia com a globalização, você faz uma empresa, uma *joint venture*, depois vende, ou você compra, se realinha, e faz coisas assim.”

Desta forma, a Inepar parece perceber a Lucent Inepar como uma filha que em outro momento foi bem sucedida e atualizada com o mercado, mas que a cada dia que passa está perdendo força e brilho. Devido à queda da demanda nacional e à compra da Lucent Technologies por um outro grupo, esta *joint venture* pode ser vista como uma filha de futuro incerto.

4.2.6 O impacto da formação da Mastec Inepar

A Mastec Inepar Sistemas de Telecomunicações Ltda é uma *joint venture* formada em 1998 pela Inepar e pelo grupo norte americano Mastec. Com sede na cidade de São Paulo, esta empresa já possuiu cerca de 500 funcionários. No entanto, este é um número extremamente variável, pois depende de contratos de serviço. Nesta associação, o sócio nacional detém 59,64% da propriedade.

A Mastec Inepar é uma grande montadora de sistemas de telecomunicações. É uma empresa de construção, que possui capacidade de liderar EPCs de sistemas de telecomunicações. É um tipo de empresa que pode ser denominada de “integradora”. O trecho de entrevista mostrado a seguir torna claro o tipo de serviço que esta firma produz:

“Comercializar? Na realidade, ela não comercializa, ela instala. É o termo que está sendo usado aqui. A Mastec, para simplificar, a gente chama de integradora. O que é uma integradora? Ela monta. Ela compra o container, compra o sistema de energia, compra a torre, compra o Site, e faz o arranjo final. Isto a gente chama de integradora. Ela faz isto para telecomunicações, para basicamente celular. Até pouco tempo ela tinha contratos pesados com a Telepar, para instalação de telefonia fixa, e manutenção, a CID teleinepar, da Mastec inepar. Estes carrinhos, nas escadas de incêndio, com aquela torre, que você vê por aí. Então ela não vende quase nada. Ela instala sistemas de telecomunicações, e TV a cabo, etc e tal.”

Desta maneira, a Mastec Inepar atua junto à grandes firmas de telecomunicações montando a infra estrutura básica de seus serviços de telefonia. É um serviço extremamente interessante, onde cada novo cliente exige serviços diferentes. Realmente, um trabalho empreendedor que exige conhecimentos amplos. Por exemplo, esta empresa monta sites de telecomunicações onde ela negocia os terrenos de instalação, os produtos, dentro e fora da Inepar, e instala o site.

É importante a noção de que esta companhia era considerada extremamente sinérgica na época do *boom* de infra-estrutura de telecomunicações e que hoje não é mais vista assim. Porém, esta empresa ainda possui o seu mercado cativo e vida própria:

“E funciona como *joint venture* até hoje?”

Sim, aí o lucro da onde que vem? Da própria empresa. O interesse dos sócios da onde que vêm? Da própria empresa.”

Não fugindo à regra das outras *joint ventures* da Inepar, a Mastec Inepar conseguiu fundir o conhecimento local e a atuação junto ao mercado nacional com a capacitação tecnológica internacional. A Inepar entrou na *joint venture* aportando recursos financeiros

e lista de clientes, enquanto o grupo Mastec investiu recursos financeiros e também organizacionais, estes últimos representados pela tecnologia de montagem e instalação de infra-estruturas de telecomunicações:

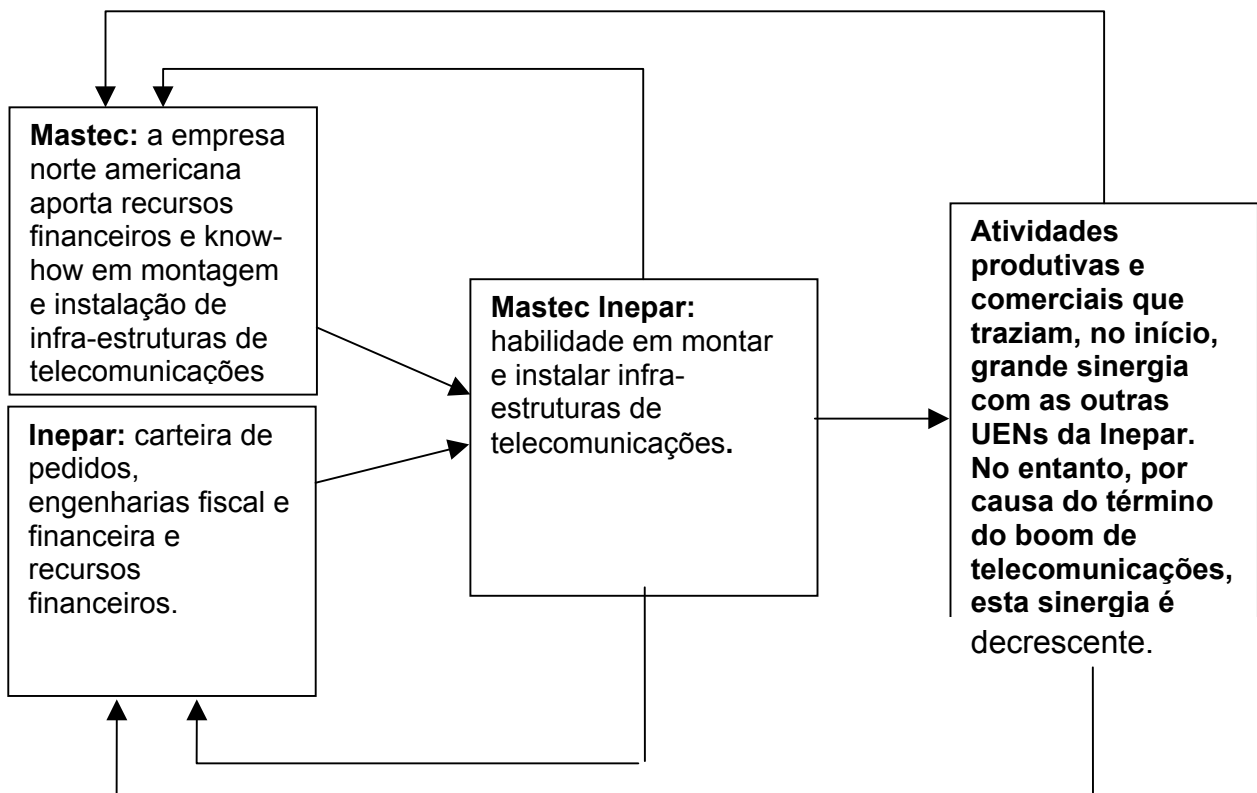
“Já que a gente está usando este modelo (da *joint venture*), e a Mastec?

Igual, mesmo modelo, ou seja, a Mastec não tinha nada aqui, no país, e a Inepar tinha uma carteira de pedidos, um conhecimento. Então o que se fez? A Mastec trouxe seu nome, seu conhecimento de fazer infra-estrutura, e a Inepar o mercado, e foram fazendo as coisas.

Como foi o aporte de recursos?

No caso da Inepar, como ela aportou uma carteira de pedidos, é como se o sócio tivesse comprado a metade da carteira de pedidos. Porque já tinha estes pedidos. Então se calculou qual era a margem de lucro destes pedidos e dividiram este lucro. Se supõe que o pedido é de 100000 dólares, e o lucro ia dar 10000 dólares, a Mastec queria entrar neste negócio, então me dá 5000 dólares e fica com a metade. Foi mais ou menos assim. A Mastec entrou com o dinheiro mais a tecnologia dela, que é a experiência de montar infra-estrutura de telecomunicações.”

A formação e o impacto da Mastec Inepar podem ser melhor visualizados através do modelo abaixo:



O modelo mostra a *joint venture* como sendo um **comprometimento de recursos** feito pelas empresas mãe Mastec e Inepar. Este comprometimento de recursos deu origem à um **sistema de atividades** que traziam enorme sinergia com as outras UENs da Inepar, mas que agora conta com sinergia decrescente.

Este comprometimento de recursos que foi a formação da *joint venture* permitiu à Inepar **vantagem competitiva** através do domínio de recursos **valiosos, raros e de difícil imitação e/ou substituição**.

Valiosos porque permitiu à firma o aproveitamento de uma grande oportunidade: o boom de infra-estrutura de telecomunicações. É importante ressaltar que, do ponto de vista estratégico, a formação da Mastec Inepar foi um investimento onde foram criadas condições de alinhar um pouco mais a Inepar com o ambiente de privatizações. Ora, se a célula do planejamento estratégico é a adequação do que a empresa “pode fazer” com o que o seu ambiente deseja, a formação desta *joint venture* realmente representou algo de valor, dentro do planejamento estratégico:

“Na verdade a maioria das oportunidades (das *joint ventures* da Inepar) é entrar com novos produtos em mercados atuais?

Isto mesmo.

Por exemplo, a Lucent, foi isto. E a Mastec foi o que? Porque vocês já abasteciam também o mercado de telecomunicações...

Muito pouco, a gente precisava de um parceiro com maior produtividade e ele tinha a experiência da manufatura.”

A *joint venture* também permitiu o domínio de recursos raros porque a **competência essencial** de montagem e instalação de sistemas de telecomunicações é algo de elevado conhecimento, coisa não tão simples de ser dominado por rivais. Inclusive, para se ter acesso a esta **competência essencial**, os engenheiros e funcionários importantes da *joint venture* foram treinados na Mastec americana. Esta competência, somada com a carteira de clientes da Inepar, ou seja, sua presença no mercado, faz com que este aglomerado de recursos, representado por esta *joint venture*, seja ainda mais raro.

No entanto, esta raridade destes recursos é relativa. O trecho de entrevista mostrado a seguir apresenta o domínio de recursos similares por parte dos concorrentes:

“E a Mastec está sofrendo concorrência brava aqui?

Tem alguns concorrentes, tem.

Com know-how pior?

Não, tem tecnologias boas, européias, e aqui também, e às vezes sofre concorrência de empresas pequenas.”

Estes recursos valiosos e raros que formam a Mastec Inepar também são de difícil imitação e/ou substituição. Seus principais fatores de sustentabilidade são **a história das firmas, a complexidade, a interconectividade e as deseconomias pela compressão do tempo.**

Bem, a Mastec Inepar representa a união da história da Inepar como grande fornecedora de bens de capital nacional com a história da Mastec de líder norte americana em engenharia e infra-estrutura de telecomunicações. Logicamente, muitos dos fatos que estas duas empresas passaram, como por exemplo, toda a atuação da Inepar na venda de containers e torres para telecomunicações, se refletiram na *joint venture*. Importante ressaltar que a própria associação da Inepar com uma empresa líder representa um fato histórico praticamente impossível de ser imitado pelos seus concorrentes.

Um outro fator de sustentabilidade que aparece na Mastec Inepar é a **complexidade**. Mesmo a pesquisa não encontrando indícios de complexidade social (o que não quer dizer que não haja), a complexidade entre os recursos é evidente. A *joint venture* representa uma combinação entre uma ampla competência essencial de comercialização, da Inepar, e uma ampla competência essencial na produção de um tipo de serviço específico, da Mastec.

Evidentemente, desta complexidade surge a **interconectividade**, pois concorrentes podem perder o acesso a um componente crítico. Interessantemente, esta perda de componente crítico pode vir da perda de algo da tecnologia de produto ou processo, do esquema de comercialização (como, por exemplo, um contato pessoal com um gerente de compra de uma firma de telecomunicação) ou da própria junção entre estes recursos.

Quanto ao último fator de sustentabilidade encontrado na *joint venture*, a deseconomia pela compressão do tempo, ele provém do fato da imagem deste tipo de empresa, que implementa infra estrutura de telecomunicações, ser de difícil e lenta construção. Em outras palavras, este recurso organizacional, a imagem junto aos clientes, é de lenta formação. Quanto mais nova a firma, quanto mais recente, mais difícil será a conquista de uma imagem sólida. Como a Mastec já atuava no mercado internacional junto às firmas que vieram comprar as empresas de telecomunicações públicas nos leilões de privatização, a Mastec Inepar saiu na frente em relação a este recurso:

“Bom, só para a gente separar. Porque as empresas tem determinadas competências essenciais, aquilo que eu coloquei aqui, a competência da Inepar de produzir, com a competência da GE Hydro. A Mastec foi a mesma coisa, qual é a competência da Mastec lá nos Estados Unidos, é montar, ela é uma grande montadora?

Ela é uma grande montadora, sabe como abrir, e outra coisa, ela já conhecia os futuros grandes investidores. Por exemplo, antigamente era só a Telebrás. A Telebrás foi privatizada, a Embratel foi privatizada, as companhias telefônicas foram privatizadas. Por quem? Por Bel Canadá, por Telefônica. E a Mastec já fornecia para a Bel Canadá e para a Telefônica. Então é muito mais fácil para, eu sou a mesma empresa que nos Estados Unidos ou no Canadá te contrata, eu sou a mesma empresa no Brasil.

Você pega o cliente.

Pega o cliente lá na matriz.”

Desta maneira, não é difícil perceber que os concorrentes nacionais têm uma enorme dificuldade em imitar ou superar a atuação da Mastec Inepar por causa da sua imagem. Para gerentes das multinacionais que adquiriram as empresas de telecomunicações nacionais, a Mastec é um fornecedor antigo, já **posicionado** em suas mentes.

Bem, este comprometimento de recursos valiosos, raros e de difícil imitação e/ou substituição que foi a formação da Mastec Inepar representou o nascimento de um novo **módulo de atividades** que foi acrescentado à todo **sistema de atividades** da Inepar. Como dito, este novo módulo de atividades em seu início tinha impacto no restante do sistema de atividades da Inepar, pois trazia grande sinergia com as outras UENs. No entanto, hoje este módulo de atividades possui uma vida menos ativa e mais independente.

Dentro deste novo módulo de atividades representado pela Mastec Inepar ocorreu um **desenvolvimento de capacidade** interessante: o ciclo de atendimento dos pedidos ou execução dos serviços diminuiu. Em outras palavras, de seu nascimento até hoje, a Mastec Inepar aprendeu a trabalhar de forma mais rápida, o que representa **aprendizado** e ao mesmo tempo uma manobra de diferenciação e redução de custos, que pode ser interpretada por **ganho em qualificação de marketing**.

Este novo módulo de atividades trouxe impacto no **posicionamento** da Inepar, tornando esta empresa mais completa e capacitada tecnologicamente diante do **segmento** das firmas de telecomunicações. A formação da Mastec Inepar fez surgir para a empresa mãe nacional um novo **composto de marketing**, representado pelo serviço de construção completa de sistemas de telecomunicações, com seu **preço** específico e

distribuição e promoção adequados. Este novo composto, em seu início, permitiu, através da sinergia com as outras UENs, que os outros compostos que já eram comercializados pela empresa tivessem mais sucesso.

Assim, enquanto este novo composto de marketing era utilizado outros compostos de marketing da Inepar eram solicitados, como por exemplo, as torres e os sistemas de energia para telecomunicações, produzidos e comercializados, respectivamente, pela UEN Transmissão e pela Lucent Inepar.

Hoje, este novo composto de marketing é utilizado de uma maneira mais isolada, de maneira que esta empresa, a Mastec Inepar, deva ser vista mais como uma fonte isolada de lucratividade do que como uma unidade estratégica ou sinérgica.

Assim, considerando todo este processo, conclui-se que a formação da Mastec Inepar provocou impacto na **matriz de produto e mercado** da Inepar, apresentando um duplo movimento de **penetração de mercado** e **desenvolvimento de produto**. Esta matriz é mostrada abaixo:

	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercados Atuais	Em seu início de vida, a Mastec Inepar possuía sinergia com as outras UENs da Inepar. Este novo módulo de atividades permitiu à Inepar aumentar a comercialização de serviços de construção e montagem de infra estruturas no setor e de produtos como as torres, os containers e as fontes de energia usados nos sites de telecomunicações. Hoje ainda existe sinergia, mas esta é decrescente.	A Mastec Inepar representou a criação de um novo serviço para um mercado-alvo já atingido pela empresa. Este novo serviço é a completa construção e implantação de infra-estruturas para telecomunicações. A Mastec Inepar é uma empresa “integradora”.
Novos Mercados		

No trecho de entrevista mostrado a seguir é possível identificar o impacto da formação desta *joint venture* na matriz de produto e mercado da Inepar:

“A gente precisava de um parceiro com maior produtividade e ele tinha a experiência da manufatura. Então na verdade, para a Inepar, foi um acesso aos mercados atuais, com novas metodologias. Aqui (na matriz de produto e mercado), te falta uma variável que é metodologia. Você pode entrar em mercado atuais, com produtos atuais, mas com novas metodologias.

Mas aí você penetra mais neste mercado.

Provavelmente sim porque aí você consegue uma margem maior de lucratividade e mais eficiência e você aumenta tua participação mercadológica. Então você está nos mercados atuais com os produtos atuais, mas você melhora. Isto é o que os gringos chamam de market share, você aumenta a sua participação mercadológica. Quando você coloca novos produtos nos mercados atuais, você aumenta o market size.”

Assim, de certa maneira a formação da Mastec Inepar proporcionou uma penetração de mercado porque além de permitir uma maior comercialização dos produtos fabricados pela Inepar, permitiu também uma maior comercialização do serviço de construção e montagem de infra-estruturas de telecomunicações. No entanto, como se trata de um serviço, e este serviço se modificou devido a novas “metodologias”, fica difícil não considerar que não houve criação de novos serviços. Se houve criação de novos serviços, houve desenvolvimento de produto.

Mesmo passado o boom de telecomunicações, a Mastec continua hoje atuante e firme. É uma empresa útil na criação e manutenção de parte do aparato tecnológico que permite que estejamos na era da informação.

Esta empresa é, para a Inepar, uma filha que trilhou uma carreira sólida, teve sucesso e, embora seu auge já tenha em muito passado, continua dando orgulho à mãe.

4.2.7 O impacto da formação do conjunto das *joint ventures* da Inepar

O objetivo desta seção é descrever o impacto que a formação de todas as *joint ventures* da Inepar trouxeram para a ampla estratégia de marketing desta empresa. Como estas *joint ventures* foram analisadas em separado, no momento é importante se observar os fatos mais importantes, para se ter uma visão do todo.

Na realidade, é possível descrever que a formação das *joint ventures* permitiram à Inepar uma atuação mais ampla nos mercados de geração e transmissão de energia elétrica e de telecomunicações. No fundo, salvo a Siemens Metering, que deve ser vista

muito mais como um investimento financeiro do que um investimento estratégico, todas as *joint ventures* da Inepar incrementaram as vendas estratégicas da empresa. Incrementaram porque permitiram à esta empresa oferecer mais produtos e serviços, oferecer o que os dirigentes denominam de “pacote”. O trecho de entrevista mostrado abaixo ilustra uma venda estratégica para o setor de telecomunicações:

“Então vão montar 100 Sites na cidade de Goiânia e vão precisar de 100 torres, 100 containers, 100 fontes de energia, e vão precisar de uma empresa que faça a montagem destes Sites. A Inepar produz através da Lucent Inepar sistemas de energia, a fonte de energia e o container. Nossa unidade de Jacareí, que a gente chama de transmissão, vende a torre de telecomunicações. Tem uma outra aliança nossa, que chama Mastec Inepar, que ela faz a integração, ela monta o Site. Ela vai lá e descobre o Site que tem o melhor sinal para colocar a antena, negocia com o cara do terreno, prepara o terreno, e instala a torre, o container e o sistema de energia. E isto é uma venda estratégica porque engloba diversas unidades da companhia”

Este incremento nas vendas estratégicas foi em resposta a uma crescente necessidade dos clientes por soluções mais completas. Segundo os dirigentes, a variável tempo é uma das que mais explicam esta crescente necessidade, pois em investimentos pesados na área de telecomunicações e de geração e transmissão de energia o retorno deve ser rápido, até porque normalmente existe alavacagem financeira no processo.

Do ponto de vista do marketing, disciplina que coloca a satisfação do consumidor como sendo a fonte suprema da lucratividade, é vital a percepção de que a formação das *joint ventures* proporcionou, para a Inepar, o aumento da satisfação das firmas consumidoras de seus produtos e serviços:

“ Me diz uma coisa, porque a tendência, nestes mercados de bens de capital, estes mercados pesados que a Inepar atua, é os clientes procurarem em uma empresa uma solução geral? Que foi o que eu já peguei aqui, a venda estratégica. Porque basicamente estas *joint ventures* seriam para reforçar as vendas estratégicas...

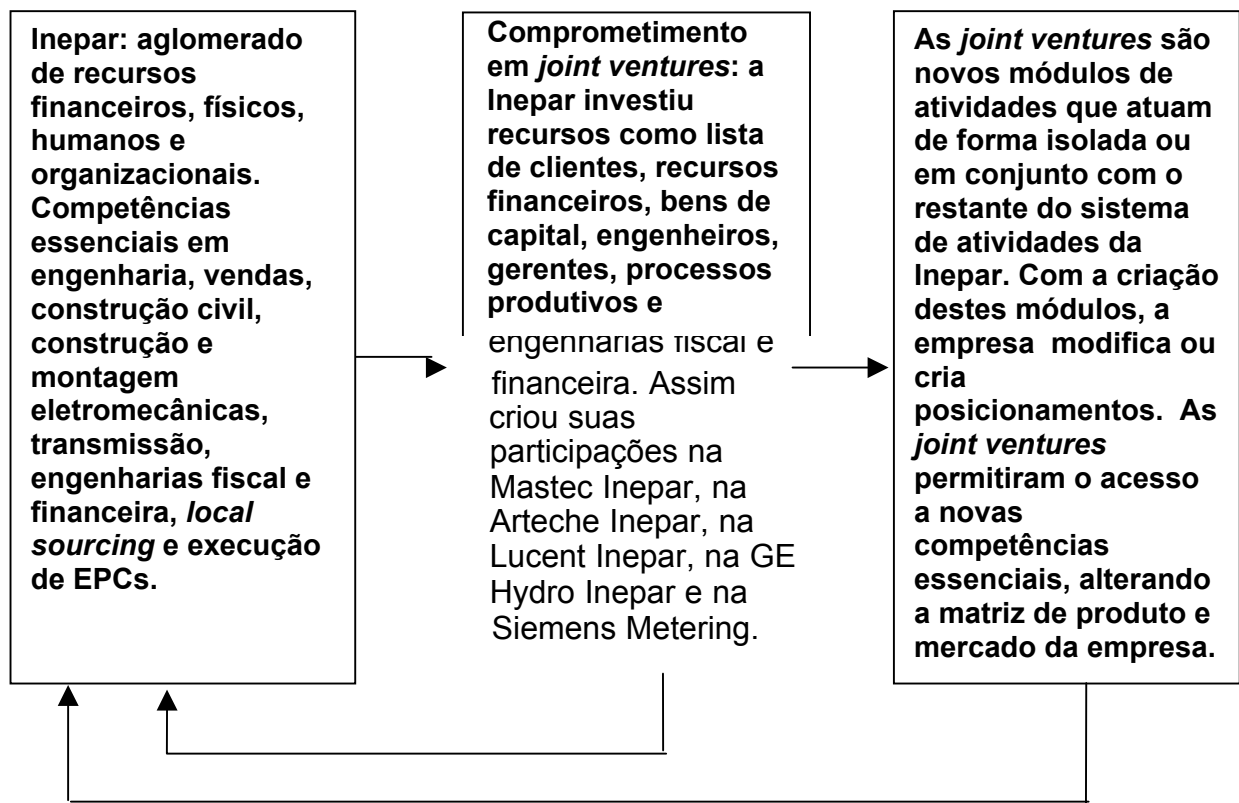
O investidor quer ter o seu sistema funcionando, da forma mais rápida possível e com o menor risco possível. Se ele picota em 6, 7, você nunca sabe porque a obra não saiu a tempo. Você está construindo sua casa, e você não tem um empreiteiro, tem sete empreiteiros. Um começa a jogar a culpa no outro e a casa tua não está pronta. Se você contrata 1 empreiteiro, para mim não interessa o que você fez, se foi o pedreiro, se foi o calculista, se foi a chuva, se foi os bombeiros que não aprovaram. Eu te paguei para você fazer, você se acerte. Então procura alguém que se chama EPC. Hoje em dia os investidores buscam epcistas grandes, que façam a engenharia, comprem o material e façam a construção.

Geralmente quem lidera o EPC é a unidade de montagem?

Depende, normalmente, hoje em dia, a tendência mundial são grandes montadores.”

Desta maneira, seja para a construção de hidrelétricas e sistemas de transmissão de energia, seja para construções de infra-estruturas para telecomunicações, a Inepar, com as *joint ventures*, melhorou sua imagem como “epcista”.

Com o investimento nas *joint ventures* a Inepar conseguiu acesso a competências essenciais de firmas estrangeiras dotadas de alto domínio tecnológico, conseguindo assim desempenhar atividades que não seriam possíveis, ou pelo menos seriam mais difíceis, sem estes parceiros. As *joint ventures* representam amplos módulos de atividades que são compartilhados e gerenciados em conjunto pelas empresas mãe. Estes investimentos em *joint ventures* podem então ser vistos no seu conjunto como um amplo comprometimento de recursos feito por esta gigante nacional. O modelo da vantagem competitiva sustentável pode então ser aplicado à Inepar, onde fica mais fácil a visualização destes movimentos empresariais:



Bem, é importante a observância de que estes novos módulos de atividades representados pelas *joint ventures* também podem atuar de forma isolada, comercializando apenas os seus produtos e serviços com o uso de suas forças de vendas próprias. Salvas a Siemens Metering, que apenas atua de forma isolada, e a Artech Inepar, que foi desativada, as outras *joint ventures* possuem a opção de entrar em negócios com o restante da Inepar ou não.

A Artech Inepar é um caso interessante porque se transformou em contrato a longo prazo com o fornecedor. Como já dito, é um módulo de atividades que não pertence à empresa mas que é utilizada pela mesma para se ter acesso a um componente importante na venda de subestações, as quais podem ser comercializadas sozinhas ou em EPCs.

Bem, com o advento das *joint ventures* foi possível alterar a matriz de produto e de mercado que a empresa vinha utilizando. Em outras palavras, a formação das *joint ventures* representa oportunidades ou estratégias múltiplas, que podem ser condensadas em uma ampla matriz de produto e de mercado:

	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercados Atuais	UENs da Inepar (Transmissão, Equipamentos e Sistemas Elétricos, Bens de Capital, Serviços e Montagem Eletromecânicos e IESA)	Siemen Metering GE Hydro Inepar Mastec Inepar Artech Inepar Lucent Inepar
Novos Mercados		GE Hydro Inepar Lucent Inepar Siemens Metring

Desta forma, enquanto cada uma das *joint ventures* representam uma ou mais oportunidades específicas, todas elas, com exceção da Siemens Metering, permitiram à Inepar uma maior comercialização dos produtos e serviços comercializados por suas UENs, proporcionando penetração de mercado.

Em resumo, é possível perceber que cada *joint venture* formada representou a criação de uma ou mais estratégias de marketing específicas, fontes de lucratividade por si sós. No entanto, a ampla estratégia de marketing da firma, representada por tudo aquilo que ela comercializa (seu amplo composto de marketing), por todos os segmentos os quais ela visa atingir e por todas as fontes de vantagem competitiva que ela possui, foi substancialmente impactada pelo acesso às competências de firmas internacionais. E não apenas esta fusão das competências da Inepar com as competências das firmas internacionais ou um posterior desenvolvimento de capacidades estimulado pelo constante contato com as firmas mãe criaram ou modificaram posicionamentos. A posição na mente dos consumidores, de grande e competente empresa nacional, capacitada tecnologicamente, foi reforçada pelas imagens das empresas associadas:

“Só uma questão a respeito do posicionamento da empresa. Porque toda empresa tem um posicionamento na cabeça dos clientes. O que você acha que estas *joint ventures* trouxeram no posicionamento geral da Inepar?

Uma melhoria de imagem, que é muito importante. A imagem é um dos valores mais importantes de uma empresa. Quanto vale a marca Coca Cola? E se eu te digo assim, quanto vale esta marquinha (Nike), o que você pensa? Quanto vale isto? 50 bilhões. Que carro é melhor, um carro japonês ou uma BMW, um Honda ou um BMW?

BMW.

Porque é melhor, ou você compra uma expectativa de imagem? Porque você paga tanto mais caro uma Mercedes? É pelo carro ou pela estrelinha? Então isto é imagem. Então você tem que cuidar muito a imagem. Uma empresa que fez alianças, sociedades com multinacionais do tipo General Eletric, Siemens, Lucent, tem uma imagem boa. Então o que trouxe, este tipo de imagem, confiança, tranquilidade neste aspecto. Segundo, trouxe penetração no mercado, melhor conhecimento do mercado. Você começa a participar muito mais do mercado, nacional e internacional, você traz experiência, melhor treinamento, melhor material humano, para o seu produto.

Da análise deste último trecho de entrevista nasce a percepção de que as uniões de competências que ocorreram nas *joint ventures* do caso Inepar não representam apenas uniões físicas, concretas, como as de métodos produtivos, de conhecimento e experiência de funcionários ou de equipamentos. Existe uma união primordial para o sucesso das *joint ventures*, uma união de um recurso que, apesar de organizacional, não se encontra de posse exclusiva das organizações. Existe uma união de imagens mentais.

5. CONCLUSÃO

Nesta seção torna-se importante comparar o caso Unibanco com o caso Inepar para que sejam observadas as semelhanças e diferenças existentes. O objetivo aqui é retirar destas semelhanças e diferenças conclusões que possam ser transformadas em hipóteses. Estas hipóteses são oriundas de uma abordagem fenomenológica estruturalista, onde a descrição de um fenômeno e a tentativa de se identificar a sua estrutura foram valorizados.

Bem, a primeira semelhança identificada por análises formais não aconteceu nos casos em si, mas no corpo teórico que guiou a pesquisa. Na verdade, a pesquisa identificou semelhanças entre conceitos abordados pela literatura de Administração Estratégica da década de 70 e conceitos abordados recentemente.

Em 1974, Ansoff, Declerck e Hayes (1985) publicaram o artigo “Do planejamento estratégico à administração estratégica”, um clássico da administração estratégica. Neste artigo estes autores comentavam que a falha na aplicação do planejamento estratégico nas firmas, normalmente denominado de “resistência ao planejamento”, se dava pelo fato dos gerentes destas firmas não administrarem adequadamente o comportamento organizacional para lidar com este planejamento. Apenas o planejamento estratégico seria pouco, pois também importa a transformação do comportamento organizacional para lidar com a mudança. Esta transformação deveria partir de um comportamento competitivo, onde o objetivo é a eficiência, é o acúmulo de lucro, para um comportamento empreendedor, absorvedor de lucro e preparado para a mudança, onde a empresa troca os seus laços de produto e mercado. Neste comportamento empreendedor, o que se busca é o potencial de lucro futuro.

Ora, recentemente, Ghemawat e Pisano (2000) descrevem duas fontes de vantagens competitivas, dois movimentos que as firmas podem fazer para superar os concorrentes: comprometimentos de recursos (investimentos e não investimentos) e desenvolvimentos de capacidades, que ocorrem no dia-a-dia da organização. Assim como Ansoff, Declerck e Hayes (1985), Ghemawat e Pisano (2000) descrevem dois comportamentos organizacionais.

Desta maneira, a primeira hipótese gerada nesta pesquisa é que estes autores estão tratando dos mesmos fenômenos, mesmo que seus pontos de referência sejam

diferentes. Enquanto a abordagem que trata do comportamento empreendedor e do competitivo lida mais com os requisitos gerenciais necessários para um comportamento e outro, a abordagem dos comprometimentos de recursos e dos desenvolvimentos de capacidades trata mais da essência do fenômeno, em um enfoque mais econômico ou até mesmo “físico”. Assim, segue a primeira hipótese gerada por esta pesquisa:

H1: Os dois tipos de comportamentos em que uma firma pode se relacionar com o seu meio correspondem às duas fontes possíveis de vantagem competitiva sustentável. O comprometimento de recursos corresponde ao movimento empreendedor, e o desenvolvimento de capacidades corresponde ao movimento competitivo.

Na realidade, esta discutível hipótese está calcada em uma análise formal dos conceitos. Enquanto que o comprometimento de recursos é definido como uma importante decisão que muda as dotações de recursos das firmas e que possui efeito duradouro nas opções da firma, o comportamento empreendedor é absorvedor de lucro (ou seja, é investimento) e procura substituir os mercados e produtos obsoletos da empresa por novos, através de um desenvolvimento de novos produtos ou processos e teste de mercados. Estes conceitos parecem ser a mesma coisa. Também parece ser a mesma coisa um movimento competitivo, de busca da eficiência, e o processo incremental de desenvolvimento de capacidades.

Bem, e qual é a importância desta hipótese? Na realidade, a importância desta hipótese transcende em muito o fenômeno das *joint ventures*. Se confirmada, esta hipótese pode significar a união de referenciais teóricos complementares da área da Administração Estratégica. Afinal, os comportamentos empreendedores e competitivos não são estáticos ou únicos, pois estes variam em níveis de intensidade e podem ser gerenciados:

“Na prática, encontramos gradação de comportamento dentro de cada modelo: o modelo competitivo vai da competição livre, global e agressiva à ausência de sensibilidade nos monopólios estabelecidos para atender às exigências do consumidor. O modelo empreendedor vai da imitação relutante dos novos produtos do competidor a um fluxo contínuo de inovações” (Ansoff, Declerck e Hayes, 1985, p.59)

O vital para uma organização é ela gerenciar estes dois comportamentos de acordo com o seu setor, para que ela não fique nem aquém, nem além. É um gerenciamento dos dois comportamentos e intracomportamentos. Este complexo gerenciamento envolve

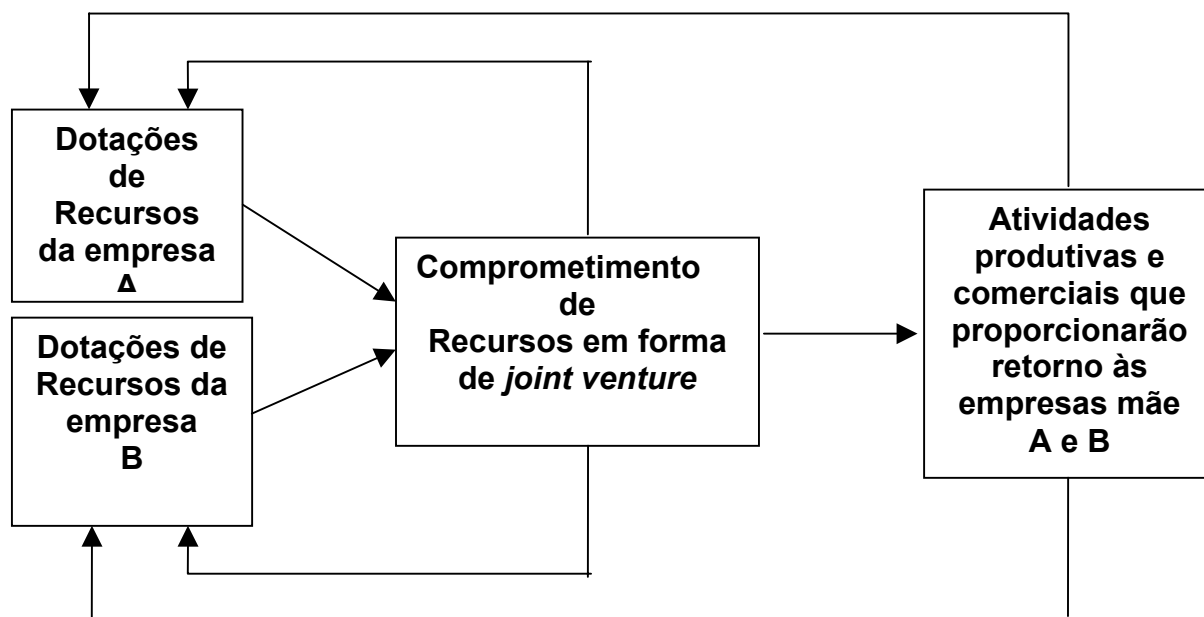
mudanças nos desafios, nos perfis dos administradores, na estrutura organizacional, na tomada de decisão ou, em resumo, envolve mudanças na cultura organizacional, em seu sentido mais amplo.

Não cabe aqui descrever como exatamente se interfere no nível de intensidade dos comportamentos empreendedor e competitivo, de forma a tornar a empresa mais estável ou de maior iniciativa. O importante aqui é destacar que, de acordo com esta primeira hipótese, o acerto no nível de intensidade no movimento empreendedor pode significar acerto, ou sucesso, nos comprometimentos de recursos, enquanto o acerto no nível de intensidade do comportamento competitivo pode significar acerto, ou sucesso, no desenvolvimento de capacidades. Se confirmada a hipótese, vai ser possível, por exemplo, aproximar a literatura de aprendizado, que ocorre dentro do desenvolvimento de capacidades, da clássica literatura que trata do comportamento competitivo.

A segunda hipótese gerada nesta pesquisa nasce da constatação de que o modelo da vantagem competitiva proposto por Ghemawat e Pisano (2000) pode ser adaptado para explicar o fenômeno das *joint ventures*. Tanto para explicar a formação da Unibanco AIG Seguros e Previdência, quanto para explicar a formação de todas as *joint ventures* da Inepar, o modelo adaptado foi preciso. Este novo modelo, criado através de análise formal na teoria, se tornou uma ferramenta preciosa para descrever o empírico, para descrever a realidade. O novo modelo representa uma estrutura, um simulacro inteligível. Assim, segue a segunda hipótese aqui gerada:

H2: O modelo da vantagem competitiva, ou “visão dinâmica da empresa”, pode ser ampliado e adaptado para as *joint ventures*, onde estas são vistas como comprometimentos de recursos e por isto fontes de vantagens ou desvantagens competitivas.

Este modelo, apenas para efeito ilustrativo, é novamente apresentado na próxima página:



De novo, cabe aqui perguntar a importância da hipótese. Bem, para o entendimento das *joint ventures* este modelo se torna útil na análise das causas de sucesso ou de fracasso, pois ele permite não apenas a visualização das fusões dos recursos provenientes das empresas mãe como do posterior desenvolvimento de capacidades no dia-a-dia de funcionamento da *joint venture*. O modelo também permite a visualização do constante retorno de recursos às dotações de recursos das empresas mãe e as contribuições destas à *joint venture* após a sua formação. Permite se enxergar a *joint venture* como um módulo de atividades compartilhado pelo restante dos sistemas de atividades das empresas mãe, módulo este que pode ter muita ou pouca sinergia. Inclusive, o fato do modelo ser dinâmico e buscar a essência do fenômeno faz com que ele possa ter repercussão nas discussões entre os gerentes parceiros.

As aplicações deste modelo nas diferentes *joint ventures* estudadas chegaram à conclusões diversas. Uma destas conclusões é que as *joint ventures* podem ser diferentes quanto aos seus níveis de sinergia com as empresas mãe. Enquanto *joint ventures* como a Unibanco AIG e a GE Hydro Inepar trazem grande sinergia com as empresas mãe nacionais, podendo por isto ser vistas como módulos de atividades sinérgicos, outras das *joint ventures* analisadas, como a Siemens Metering, a Lucent Inepar e a Mastec Inepar, possuem uma vida mais isolada e independente. Esta diferença de sinergia pode ser vista no modelo através das setas de *feedback* que vai das atividades até a dotação de recursos. Em *joint ventures* sinérgicas estas setas

representam não apenas o retorno de lucratividade, o retorno financeiro, mas também representam retorno de oportunidades para os outros módulos de atividades da empresa mãe. Em *joint ventures* pouco sinérgicas, a seta de *feedback* provavelmente representa apenas retorno financeiro e em forma de imagem organizacional (dependendo da imagem dos parceiros).

Assim, as *joint ventures* não sinérgicas são, ao mesmo tempo, módulos de atividades e aglomerados de recursos que permitem o aproveitamento de oportunidades apenas para si próprias, enquanto as *joint ventures* sinérgicas são aglomerados de recursos e módulos de atividades que permitem o aproveitamento de atividades e o evitar de ameaças para si e para o restante do aglomerado de recursos ou amplo sistema de atividades que é a firma mãe.

O caso da Artech Inepar mostrou que uma *joint venture* também pode representar um módulo de atividade sinérgico em um momento e, com o passar do tempo, se transformar em um módulo de pouca importância ou até nocivo. Isto vai de encontro com o colocado por Hunt e Morgan (1995), que defendem que fatores internos e externos à firma podem transformar um recurso em um não-recurso (recurso que não oferece valor aos consumidores) e até mesmo transformar um recurso em um contra-recurso (recurso que impede a oferta de valor para os consumidores). Na verdade, estes autores destacam o papel do governo, que foi o que mais interferiu no caso da Artech Inepar. A rigidez cambial da moeda argentina somada com a desvalorização do Real fez com que a importação do transformador de medida da Argentina se tornasse inviável. Este fator externo, somado com o fator interno das diferenças culturais, transformou um recurso em um não-recurso.

Bem, a pesquisa também mostrou, através da aplicação do modelo, que o fator que mais explica as formações das *joint ventures* é a complementaridade de recursos. Os estudos dos casos Unibanco e Inepar não revelaram indícios de racionalidade limitada ou de oportunismo que haveriam causados as *joint ventures*, não encontrando, por isto, indícios que confirmassem a teoria dos custos de transação. Isto, confrontado com o fato de que em todas as *joint ventures* estudadas houve sinergia de competências essenciais, sinergia de recursos, dá suporte à criação da terceira hipótese desta pesquisa:

H3: O fator que mais explica a formação de *joint ventures* é a complementaridade dos recursos das firmas mãe, que pode permitir a criação de um comprometimento de recursos mais valioso, raro e de difícil imitação e/ou substituição do que cada um dos comprometimentos feitos de maneira isolada por cada uma das firmas mães.

Assim, por esta hipótese, dos três motivos colocados por Kogut (1988) para explicar as *joint ventures*, nomeadamente a teoria dos custos de transação, o comportamento estratégico e o aprendizado, os dois últimos explicariam muito mais do que o primeiro.

Interessantemente, quando perguntado sobre o processo de decisão do investimento em *joint ventures*, um dirigente da Inepar descreveu que o que importa são os cálculos dos retornos das diversas opções de comprometimento de recursos que as empresas podem empreender. Não com estas palavras, mas o que este dirigente afirmou é que uma *joint venture* é feita pelo fato da combinação dos recursos interfirmas ser mais valiosa do que uma alternativa combinação intrafirma:

“Uma dúvida que eu tenho, porque se este modelo explica, algumas vezes você disponibiliza grana, às vezes engenheiro, às vezes capacidade produtiva, seja o que for. Na verdade o que ocorre em uma negociação é você quantificar o que você está colocando e aí fechar o contrato mediante uma quantificação do que você está colocando, seja dinheiro, seja engenheiro, ou outro conhecimento, carteira de clientes, é isto?

É isto. Às vezes você entra em uma área específica que fica difícil de valorizar. Quanto vale a tecnologia? Quanto vale o conhecimento político? Quanto vale o conhecimento do mercado? Você não tem como avaliar, é subjetivo, então normalmente você cria um modelo de uma empresa, faz as projeções do que se chama valor agregado. Você faz três cenários, quanto que vale Marcelo sozinho, Guilherme sozinho, e Marcelo e Guilherme juntos. Quanto vale Marcelo sozinho? Marcelo está nos Estados unidos, é a Lucent ou quem for, e fala, eu venho me instalar no Brasil. Eu falo, perfeito, faz teu *business plan*, quanto você vai vender? Sozinho, quanto vai vender sozinho? Quanto tempo? Não, primeiro ano eu vou colocar 1 milhão e meio de dólares e vou conseguir vender 100 mil dólares. No segundo ano eu vou vender 2 milhões de dólares e vou gastar 500 mil dólares. Então você faz o que se chama *business plan*, sozinho. O outro diz, em vez de eu entrar com você eu compro e entro sozinho e tenho um *business plan*. Quando entra junto, você vê que juntos correm mais. Então faz o que eles chamam, os americanos, de *value added analyses*, análise do valor agregado. Então o valor total da companhia, juntos, menos os valores individuais de cada um, é o valor agregado. Em sua companhia que você ia montar você ia gastar uma certa quantia de dinheiro ao longo do tempo, e ia conseguir faturar uma determinada quantia ao longo do tempo e ia te dar um resultado. Depois de um tempo você traz a valor presente quanto que te dá, esta companhia. Então você vê que esta companhia vale 1 milhão de dólares, é valor presente. Este aqui faz e chega a conclusão que a companhia dele vale 500 mil dólares, é o valor presente. Mas se juntarem e

chegarem em uma empresa que vale 5 milhões de dólares, é o valor presente. Então o valor agregado da primeira, é de 1 milhão, a segunda será 500, porém em conjunto é 5 milhões, então este cara tem que por mais 500 para chegar a 1 milhão deste, e fazer uma companhia *fifty-fifty*. Ou fazer uma companhia que hoje vale 1 milhão e meio, e fazer uma companhia 66% 33%, e ninguém coloca dinheiro. São metodologias.

Outra coisa constatada pela aplicação do modelo às *joint ventures* foi a precisão do raciocínio de Yioshino e Rangan (1996), de que um dos motivos do aumento das alianças organizacionais é o fato do mundo estar assistindo uma convergência de tecnologias, até então individuais. Isto foi facilmente identificado em todos os casos pesquisados. Para estes autores, a vanguarda tecnológica apenas pode ser conquistada de forma ampla, com altos custos, o que acaba ocasionando a combinação do aparato tecnológico das firmas. Realmente, as empresas mãe nacionais Inepar e Unibanco combinaram seu aparato tecnológico com aqueles de firmas internacionais. No fundo, a combinação rápida de tecnologias por causa da globalização realmente estava por trás de todas as *joint ventures* analisadas.

E uma boa definição de tecnologia é de que esta se constitui os meios para se chegar a um fim, geralmente um produto e/ou um serviço, podendo ser de processo, física ou de conhecimento (Jo Hatch, 1997). Ora, esta definição de tecnologia de certa maneira se confunde com a de recursos. Combinar o aparato tecnológico ou os recursos, por estes conceitos, é a mesma coisa.

Em todas as *joint ventures* houve a combinação de competências essenciais das empresas mãe. No entanto, houveram combinações de competências que se mostraram mais valiosas que outras. Por exemplo, a combinação de capacidade de *underwriting* da AIG com a capacidade de distribuição do Unibanco, no caso Unibanco AIG Seguros e Previdência, foi mais valiosa que a combinação da capacidade de produção da Inepar com a tecnologia de produto da Siemens, no caso da Siemens Metering.

Esta diferença de valor da combinação de competências essenciais parece poder ser explicada pelas essências das competências em si. Nos dois casos comentados acima, parece que a capacidade de distribuição de um banco nacional se mostrou mais valiosa que a capacidade de uma firma em produzir medidores de energia. Em outras palavras, as competências essenciais de cada firma variam em um nível de valor que irão interferir na combinação dos recursos final.

Ora, e competências essenciais são aglomerados de recursos e, por isto, estão sujeitas à variação de valor, de raridade e de sustentabilidade. Assim, é possível gerar a quarta hipótese desta pesquisa, que trata da importância do aporte de recursos:

H4: Quanto mais valiosos, raros e de difícil imitação e/ou substituição forem os recursos convergidos para a *joint venture*, mais valioso, raro e de difícil imitação e/ou substituição será o aglomerado de recursos final, em forma de *joint venture*.

A princípio a hipótese acima parece óbvia. No entanto, paradoxalmente recursos valiosos, raros e de difícil imitação e/ou substituição possuem certos traços, como a complexidade social ou a imobilidade, que talvez dificultem suas combinações com outros recursos. No mais, a hipótese se mostra pertinente porque gerentes de empresas mãe podem não querer levar para *joint ventures* os recursos mais importantes de suas firmas, pelo receio de perda de vantagem competitiva sustentável (Barney e Hesterly, 1997), o que iria contra a recomendação sugerida pela hipótese. Se confirmada, a hipótese pode interferir no comportamento dos gerentes que empreendem *joint ventures*.

Todas as *joint ventures* pesquisadas nasceram por causa de uma ou mais oportunidades de mercado que inclusive puderam ser expressas na matriz de produto e mercado. Desta maneira, é a satisfação da necessidade ou desejo de um segmento de clientes que origina a importância de um sistema de atividades particular, e que no caso da *joint venture* se mostra mais vantajoso ser um sistema “montado” por duas ou mais empresas do que por apenas uma. Por sua vez, este sistema de atividades deve ser visto como um aglomerado de recursos.

Nas *joint ventures*, este aglomerado de recursos possivelmente se mostra mais vantajoso de ser “montado” por duas ou mais firmas por causa da sustentabilidade dos recursos que o compõe. Em outras palavras, é por causa da sustentabilidade dos recursos que as empresas irão procurar parceiros, porque senão elas adquiririam, imitariam ou substituiriam os recursos necessários para montar o aglomerado ou, na linguagem da administração estratégica, para fazer o comprometimento.

Interessantemente, a *joint venture* é um meio não apenas de lidar com a sustentabilidade, como de a criar. A pesquisa mostrou que praticamente todos os fatores de sustentabilidade podem ser potencializados pela formação de uma *joint venture* (o único fator de sustentabilidade que não foi observado em nenhum dos casos foi a ambigüidade dos recursos). O comprometimento de recursos resultante passa a ter mais

fatores de sustentabilidade do que se fosse feito sozinho. Pois ele é fruto de mais de uma história de firma, é uma combinação e por isto aumenta a sua complexidade e a sua interconectividade, é uma união de forças e por isto aumenta a sua dotação de eficiência de massa e, por fim, pela criação de mais interfaces e pelo aprendizado mútuo este comprometimento aumenta sua tacitabilidade e sua deseconomia pela compressão do tempo.

Desta maneira, diante destas evidências, mais duas hipóteses podem ser geradas:

H5: As formações de *joint ventures* são originadas na visualização, por parte de gerentes de empresas mãe, de oportunidades de mercado. Estas oportunidades de mercado implicam em uma necessidade de inovação nos recursos e, quanto mais difíceis forem estas inovações ou, em outras palavras, quanto mais sustentáveis forem os recursos necessários para estas inovações, maior é a probabilidade de formação de *joint ventures*.

H6: As *joint ventures* tendem a aumentar a sustentabilidade dos recursos de um comprometimento feito de forma isolada.

A verdade é que a hipótese 5 é extremamente polêmica. Ela quer dizer que as firmas, em uma *joint venture*, trocam sustentabilidade e, desta maneira, anulam os impedimentos que todas estão atravessando para realizar o empreendimento. É como se o empreendimento agora pudesse ser feito porque a compra de algo de valor, os recursos necessários para o empreendimento, está atrelada à venda de algo de valor, as competências essenciais dominadas pelas firmas. No fundo, aconteceria uma troca mútua, as firmas estão vendendo e comprando competências uma da outra.

Bem, a hipótese 6 é relevante porque uma *joint venture* pode por diversos motivos falhar e, se esta falhar, não haverá aumento nem de valor do comprometimento, quanto mais de sua sustentabilidade. Assim, é importante verificar até que ponto existe aumento de sustentabilidade e até que ponto existem problemas na formação da *joint venture*.

Quanto aos problemas em *joint ventures*, é importante observar aqui o único caso pesquisado que pode ser considerado um insucesso, a Artech Inepar. Nesta *joint venture*, fatores externos como a desvalorização do Real e os fatores internos de diferenças de cultura levaram à dissolução da *joint venture*. No entanto, não apenas com a Artech Inepar foi possível aprender sobre as causas do fracasso de *joint ventures*. Foi

possível levantar e compilar as opiniões dos dirigentes da Inepar e do Unibanco em relação a este assunto.

Em todos os casos aqui pesquisados as causas de problemas, ou de fracasso, apontadas, podem ser agrupadas em três categorias: a oportunidade de mercado perseguida não se mostra adequada, as culturas das firmas não se interagem ou a falta de equidade de investimento leva a um não comprometimento por parte de um dos parceiros.

O primeiro fator de insucesso, o fato da oportunidade de mercado não se mostrar adequada, é obviamente verificável em qualquer tomada de decisão de investimento. No fundo, é o nível de racionalidade limitada que irá interferir no sucesso ou fracasso de um investimento comum ou em *joint ventures*. Por isto, tudo o que se aplica à tomada de decisão estratégica se aplica aqui também.

Entretanto, as *joint ventures* são tomadas de decisões feitas em conjunto e, por isto, devem trazer certas peculiaridades que não se encontram nas tomadas de decisão individuais. Porém, sobre este assunto não há muito o que se mostrar nesta pesquisa, pois não foi seu objetivo analisar o processo decisório de *joint ventures*. Cabe apenas aqui, neste momento, sugerir que estudos detalhados podem se aprofundar neste tipo de tomada de decisão conjunta e destacar o imprescindível:

“Razão, acumulação de experiências, aprendizado e comunicação são passos de um processo decisório global. Esses conceitos deveriam impregnar a vida do estrategista junto com seus companheiros de organização” (Santos, 1995).

Quanto aos outros dois fatores de insucesso, a incompatibilidade de culturas e a assimetria de poder, algo mais pode ser comentado. Interessantemente, a fusão das culturas foi apontada como uma causa primordial para explicar o sucesso ou o fracasso de *joint ventures* tanto no caso Inepar quanto no caso Unibanco. Este fator também foi apresentado como uma dificuldade a ser superada na formação das *joint ventures*. Isto é facilmente percebível em trechos de entrevista. No caso Inepar:

“Este é um grande problema de *joint ventures*. Você tem a mixagem das culturas, porque uma *joint venture* é metade brasileira ou metade americana, ou outra metade alemã, gringa enfim, e com culturas distintas. E esta mixagem ela precisa ser muito, para que uma *joint venture* tenha sucesso. Se você não cuidar do acultramento do seu parceiro você não consegue...

Trabalhar.
É.”

No caso Unibanco:

“As pessoas pensarem diferentes faz uma diferença incrível se você vai ou se você não vai. Isto é que faz com que as organizações não prossigam as suas *joint ventures*. Por mais que elas estejam, as coisas de rentabilidade, baixo custo, alta produtividade, focadas em coisas iguais, não vai porque o valor de uma organização é uma coisa incrível.”

Nesta última declaração percebe-se que a cultura pode ser um fator mais crucial do que a própria oportunidade de mercado em si.

Bem, quanto ao terceiro fator apontado como causador de sucesso ou fracasso, a assimetria de poder, foi verificado que esta interfere no nível de comprometimento com o negócio. Em outras palavras, o fato do negócio ter participações desiguais causa um problema de comando, pois uma empresa mãe disponibiliza mais esforço gerencial do que a outra. Isto pode ser percebido na análise de um trecho de entrevista na Inepar:

“Também um outro detalhe para você que está estudando *joint venture*. *Joint venture* não podem ser assim tão desequilibradas em termos de *equity* de capital, um desequilíbrio muito grande. Aí o que acontece, aquele que tem apenas 20 % por ele ter apenas isto ele não está comprometido com o negócio. Então as *joint ventures* tem que ser equilibradas em termos de capital. Seja 50 50, 51 49, no máximo talvez 60 40. Tanto que a política da Inepar é fazer *joint venture* nesta base, no máximo de desequilíbrio 60 40. Para que? Para que o parceiro tenha comprometimento com o negócio.”

Como pode ser percebido, na Inepar a simetria de poder é algo tão importante que se tornou política empresarial. E no caso Unibanco, o fato do controle da *joint venture* ser dividido igualmente entre os sócios parece ser um dos agentes causadores do sucesso da Unibanco AIG Seguros e Previdência. Isto tudo vai de encontro com o que é defendido por Bucklin e Sengupta (1993), autores que apontam o desequilíbrio de poder como um fator que influencia negativamente o desempenho das alianças.

Assim, tendo em vista estas constatações que foram comentadas, é possível expor a penúltima hipótese gerada nesta pesquisa:

H7: O nível de racionalidade limitada na decisão do investimento, a compatibilidade cultural e o nível de simetria de poder são os fatores que mais interferem no nível de sucesso de *joint ventures*.

Importante comentar que a hipótese acima não desconsiderou o papel do ambiente organizacional e de suas mudanças na questão do sucesso das *joint ventures*. Realmente, quando se verifica o que acontece em casos como o da Artech Inepar,

percebe-se facilmente o impacto que o ambiente e suas mudanças podem causar no desempenho de *joint ventures*. No entanto, se o ambiente foi mal rastreado, ou se houveram mudanças imprevistas, de certa maneira isto tudo pode ser considerado um aumento no nível de racionalidade limitada na decisão do investimento. O próprio conceito de racionalidade limitada está ligado à capacidade de entender e prever o ambiente.

Por fim, deve ser comentado algo sobre o desenvolvimento de capacidades. O fato de um comprometimento ser feito em forma de *joint venture* parece contribuir para um posterior desenvolvimento de capacidades nas atividades do dia-a-dia deste empreendimento. O caso Unibanco AIG Seguros e Previdência mostrou isto de maneira muito clara, pois o dia-a-dia desta empresa conta com um desenvolvimento de capacidades vindo das múltiplas experiências das pessoas que a integram e das cúpulas das empresas mãe. Toda a capacidade da firma em desenvolver processos e produtos, em aprender e se adaptar e em se qualificar em marketing ganha força com a sinergia de visões vindas do Unibanco e da AIG.

Na Inepar, de uma maneira geral o desenvolvimento de capacidades após a formação das *joint ventures* foi menor, pontuado por pequenas alterações em produtos e processos. É, por exemplo, um medidor de energia que era analógico e passa a ser digital, na Siemens Metering, ou um tempo de execução de serviço que se torna menor, na Mastec Inepar. No entanto, mesmo que numa menor escala, foi possível identificar, na Inepar, desenvolvimentos de capacidades vindos da formação das *joint ventures*. Inclusive, pelo fato de ser uma organização que gerencia quatro *joint ventures* em conjunto com o restante de seu sistema de atividades, obrigatoriamente a empresa necessita desenvolver a capacidade de se integrar por meio das diversas áreas.

Desta forma, é possível expor a última hipótese gerada por esta pesquisa, que trata do desenvolvimento de capacidades, uma fonte de vantagem competitiva:

H8: O constante contato com mais de uma firma mãe e a sinergia dos recursos humanos vindo de experiências diferentes fazem com que os níveis de desenvolvimento de capacidades em empreendimentos feitos em forma de *joint ventures* sejam maiores do que os níveis de desenvolvimento de capacidades de empreendimentos solitários.

A importância desta última hipótese é que ela, se confirmada, parece sugerir não apenas que estrategistas façam *joint ventures*, mas também que disponibilizem para estas recursos humanos heterogêneos e canais de comunicação com suas firmas mãe.

Assim, com a explanação desta última hipótese é possível chegar ao fim desta pesquisa. Nesta, foi mostrado que uma variável, a formação de *joint venture*, pode ter impacto profundo na maneira que uma firma age para realizar trocas, suas estratégias de marketing. As fontes de vantagem competitiva e os espaços de produto e mercado sofrem, com o advento das *joint ventures*, profundas modificações.

Na verdade, quando empresas realizam *joint ventures* parece que o principal agente impactado é, no final de todo o processo, o consumidor.

Felizmente, a abordagem fenomenológica estruturalista utilizada nesta pesquisa não teve dificuldade na tarefa de unir corpos teóricos que se achavam soltos na literatura: teorias do Marketing, da Administração Estratégica e da *joint venture*. Todas elas convergiram para um mesmo fim: a competição parece se dar em torno de um processo marcado por recursos e atividades, onde em seu final está a percepção do consumidor.

No entanto, é importante finalizar este texto marcando certos pontos defendidos pela teoria que não se encaixaram aqui. Estes pontos se encontram dentro do debate das correntes da vantagem competitiva.

Ao mesmo tempo em que a visão baseada nos recursos e o sistema de atividades de Porter (1996) foram úteis para explicar estes amplos movimentos competitivos, a formação de *joint ventures*, estes mesmos enfoques teóricos seriam incompletos vistos de forma isolada.

O que isto quer dizer é que abordagens como a de Ghemawat e Pisano (2000), que unificam corpos teóricos, são bem vindas e, sem elas, a descrição de um fenômeno pode ficar comprometida. Por exemplo, o sistema de atividades não foi identificado como aquilo que é defendido por Porter (1996). Na verdade, a pesquisa não encontrou nenhuma estratégia genérica. Pelo contrário, todas as modificações oriundas das formações das *joint ventures* ou traziam um enfoque simultâneo em diferenciação e custo, como o que ocorreu no caso Unibanco, ou traziam melhorias nos processos de uma firma que compete em uma indústria onde só há uma maneira de se competir, o que aconteceu no caso Inepar. O que vale no comércio da maioria das pesadas infra-estruturas é uma funcionalidade básica associada com uma concorrência acirrada de preço.

Mais explicativa, mas também incompleta, é a visão baseada nos recursos. Sem o movimento dado pelo sistema de atividades esta teoria provavelmente ficaria sem força, para não dizer vida, para explicar as *joint ventures*. Afinal, uma *joint venture* não é um aglomerado de recursos que se explica por si só. Na realidade, estes recursos se encontram em forma de atividades, em forma de movimento. É impossível imaginar a criação de um posicionamento na mente do consumidor sem imaginar atividades.

É interessante perceber o conflito, talvez inútil, das duas correntes de pensamento. A visão baseada nos recursos coloca que o estrategista deve olhar para dentro da firma, para encontrar aquilo que ela tem de valor (Barney e Hesterly, 1997), e não para as forças da indústria como o defendido por Porter (1996). É o conflito das visões “de dentro para fora” e “de fora para dentro”.

Ora, este estudo de casos mostrou claramente que o estrategista deve sim, olhar para dentro e encontrar as competências de sua empresa, mas também deve olhar para fora, para dentro das outras firmas de forma a achar outras competências que possam ser combinadas com as suas em *joint ventures*. E esta combinação de competências será fonte de vantagem competitiva, se resultar em atividades superiores.

6 ANEXOS

6.1 Anexo 1 – Roteiro de Entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA

A - Sobre cada uma das Joint Ventures

1 - Qual era o cargo do Sr. quando foi tomada a decisão de se empreender a Joint Venture X ?

2- Quais foram os motivos que levaram à formação da Joint Venture X ?
(e realmente aconteceu o previsto? Porque?)

3 - Dentro deste gráfico (mostrar a matriz produto-mercado de Ansoff), o Sr. pode me apontar quais foram as oportunidades almejadas na formação da Joint Venture X ?
(e realmente aconteceu o previsto? Porque?)

4 - O Sr. acredita que a decisão de formar a Joint Venture X foi uma decisão difícil? Por quê?
(envolveu a busca de que tipo de informação?)
(buscar com esta pergunta indícios de incerteza e irreversibilidade da decisão)

5 - Por que o empreendimento não foi feito sozinho, ou seja, por que houve a necessidade de se associar a uma outra empresa?

6 - Como foi o processo de formação da Joint Venture X, ou seja, qual foi a contribuição de cada um dos parceiros, em relação às atividades e aos recursos financeiros, humanos, organizacionais e físicos canalizados para a formação da Joint Venture X ?
(os parceiros possuíam alguma habilidade ou tecnologia especiais que foram canalizados para a Joint Venture X ?)

7 - Atualmente, como funciona a Joint Venture X, ou seja, quais são as atividades desempenhadas?

8 - Como se dá esta “Administração conjunta”?
(de que maneira os lucros ou os prejuízos são divididos?)

9 - Como é a interação entre a empresa-mãe (matriz) e a Joint Venture X? Em outras palavras, a ação da Joint Venture X pode ser vista de forma isolada ou ocorre uma interação entre a atuação desta e o restante da empresa?
(buscar aqui indícios de sinergia, carteira de competências e aprendizado)

10 - Vamos voltar à matriz de produto-mercado e comentar mais especificamente o que aconteceu. Quais eram os tipos de produtos comercializados e os mercados atingidos pela empresa antes da formação da Joint Venture X e o que modificou com a formação da Joint Venture X ?

11 - Como estes mercados percebiam os produtos da empresa e como eles os percebem atualmente ?

(percebem como produtos diferenciados (alta qualidade), de baixo preço, ambos ou intermediários?)

(verificar não apenas o posicionamento dos produtos da Joint Venture X, mas também se existe diferença de posicionamento entre estes e os demais produtos da firma e se o posicionamento da marca da empresa como um todo sofreu alteração)

12 – Houve alteração na forma de se vender e de se fazer a publicidade dos produtos?

(verificar se os produtos da Joint Venture X são vendidos e anunciados em conjunto ou de forma isolada, em relação aos outros produtos da empresa)

13 – Houve alteração na distribuição dos produtos?

(verificar se os produtos da Joint Venture X são distribuídos em conjunto ou de forma isolada, em relação aos outros produtos da empresa)

14 – Houve alteração na política de preços praticada nos produtos? Como é a política de preços?

(verificar se os produtos da Joint Venture X trazem consigo uma política de preços diferenciada, em relação aos outros produtos da empresa. Verificar também se toda a política de preço da empresa sofreu alteração devido à Joint Venture X)

15 – Quais são as vantagens que a Joint Venture X possui em relação aos concorrentes? Lembrar que vantagens ocorrem não apenas no mercado (posicionamento), mas também nas atividades inerentes ao processo produtivo (atividades que provocam o posicionamento).

(por que cada uma destas atividades, ou seu conjunto, são superiores?)

(alguma destas vantagens pode ser atribuída ao fato da Joint Venture ter sido formada por parceiros dotados de diferentes habilidades ou capacidades?)

(identificar vantagens no posicionamento e nas atividades)

16 – Mais precisamente, em relação aos recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros, o que o Sr. percebe como sendo superior?

(identificar vantagens nos recursos)

17 – O que impede um concorrente imitar ou mesmo superar a atuação da Joint Venture X?

(buscar indícios de sustentabilidade, como complexidade social, história, vantagens de ser o primeiro, interconectividade de atividades e outros)

18 – A Joint Venture X permitiu o desenvolvimento de avanços tecnológicos (ou habilidades) especiais? Quais? Estas habilidades ficaram restritas à Joint Venture ou se propagaram ao restante da empresa?

(buscar indício do desenvolvimento de competências)

19 – Houve algum tipo de aprendizado com o parceiro internacional? Qual?

20 – Em relação à empresa-mãe, a Joint Venture X pode ser vista como uma unidade de negócios. Você acredita que esta unidade agrega alto valor à matriz? Como?

B – Sobre toda a empresa

Estas próximas perguntas visam identificar como a formação da (s) Joint Venture (s) modificou as atividades da empresa como um todo. Quero pedir ao Sr. que considere, a partir de agora, apenas dois momentos: antes e depois da formação. O objetivo é identificar mudanças gerais, amplas, o que permite este tipo de simplificação.

1 – Mais uma vez, vamos nos atentar à matriz produto-mercado e tentar resumir tudo o que foi colocado nas perguntas anteriores. Como eram os laços de produto-mercado da firma antes da formação da(s) Joint Venture(s) e como são estes laços atualmente?

2 – Quais destas mudanças nestes laços podem ser atribuídas à formação da(s) Joint Venture(s)?

3 – Em cada um destes laços de produto-mercado a firma possui um posicionamento. Quais foram as modificações ocorridas nestes posicionamentos e, principalmente, no posicionamento geral da empresa?

(identificar reduções em custos, melhorias de produto ou ambos)

4 – A empresa, como um todo, adquiriu algum tipo de vantagem competitiva com a formação da(s) Joint Venture(s)? Quais foram estas vantagens? Onde se encontram estas vantagens?

(estas vantagens se restringem às próprias vantagens da(s) Joint Venture(s) ou são vantagens sinérgicas?)

(verificar vantagens em relação às atividades e aos recursos)

(identificar ganhos em escala, em operações e em conhecimentos)

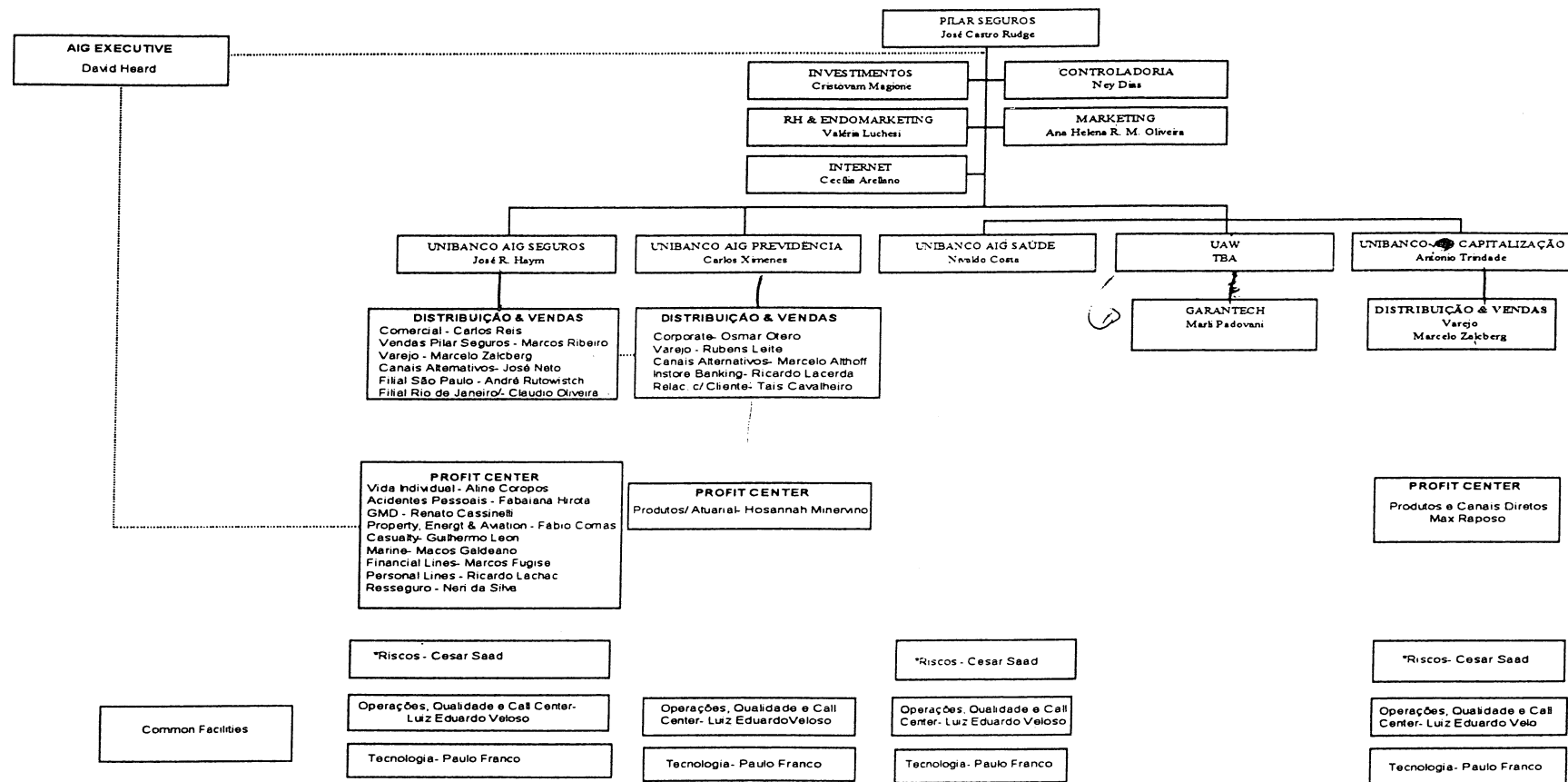
5 – Parte da literatura de administração defende que as firmas de médio e grande porte devem gerenciar não apenas suas carteiras de negócios, mas também suas competências centrais ou “carteira de competências”. O Sr. pode apontar algum tipo de desenvolvimento ou mesmo de declínio de habilidades ou competências, que tenha sido ocasionado pela formação da(s) Joint Venture(s)?

6 – De uma maneira ampla, quais são as principais dificuldades que os competidores encontram, ao tentar imitar ou superar a atuação desta empresa? Algumas destas dificuldades podem ser atribuídas à(s) Joint Venture(s)? Quais?

7 – Por fim, o Sr. pode me dizer, em resumo, o que leva uma empresa a empreender uma Join Venture?

6.2 Anexo 2 – Organogramas da Unibanco AIG Seguros e Previdência

PILAR SEGUROS

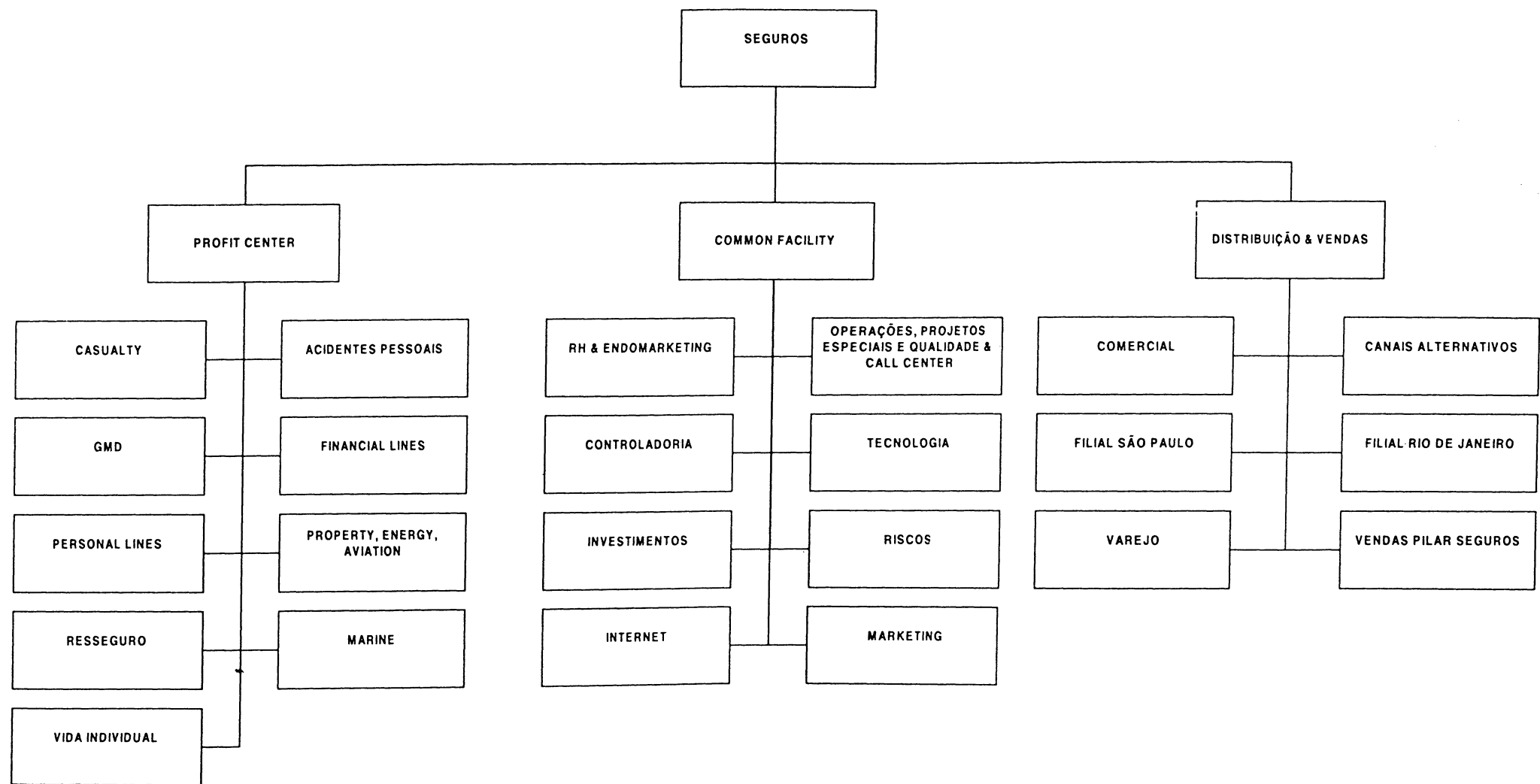


*Riscos- Jurídico, Auditoria, Sinistro, Atuarial e Controles Internos

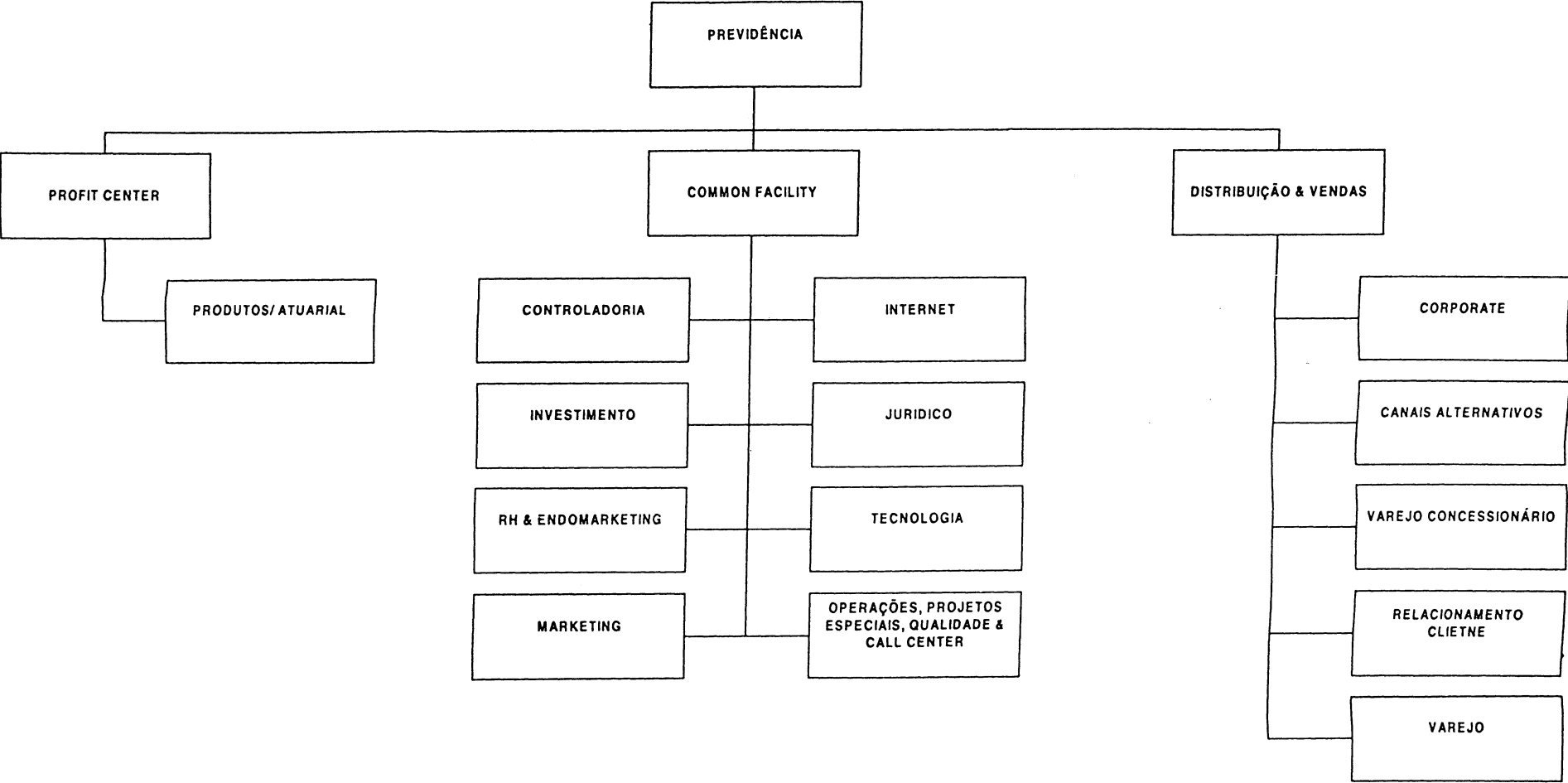
UNIBANCO AIG PESSOAS

Atualizado em: 03/05/01

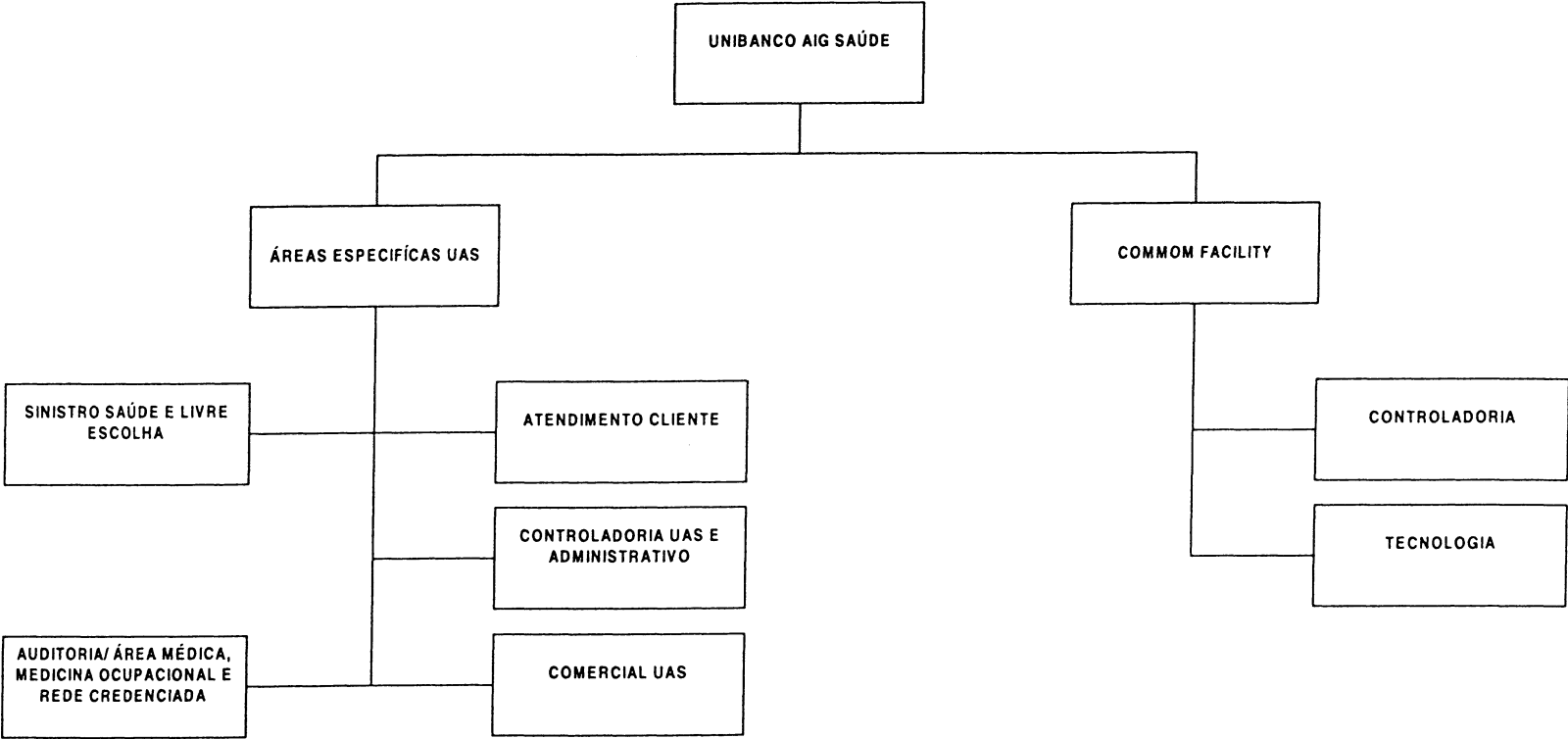
UNIBANCO AIG SEGUROS



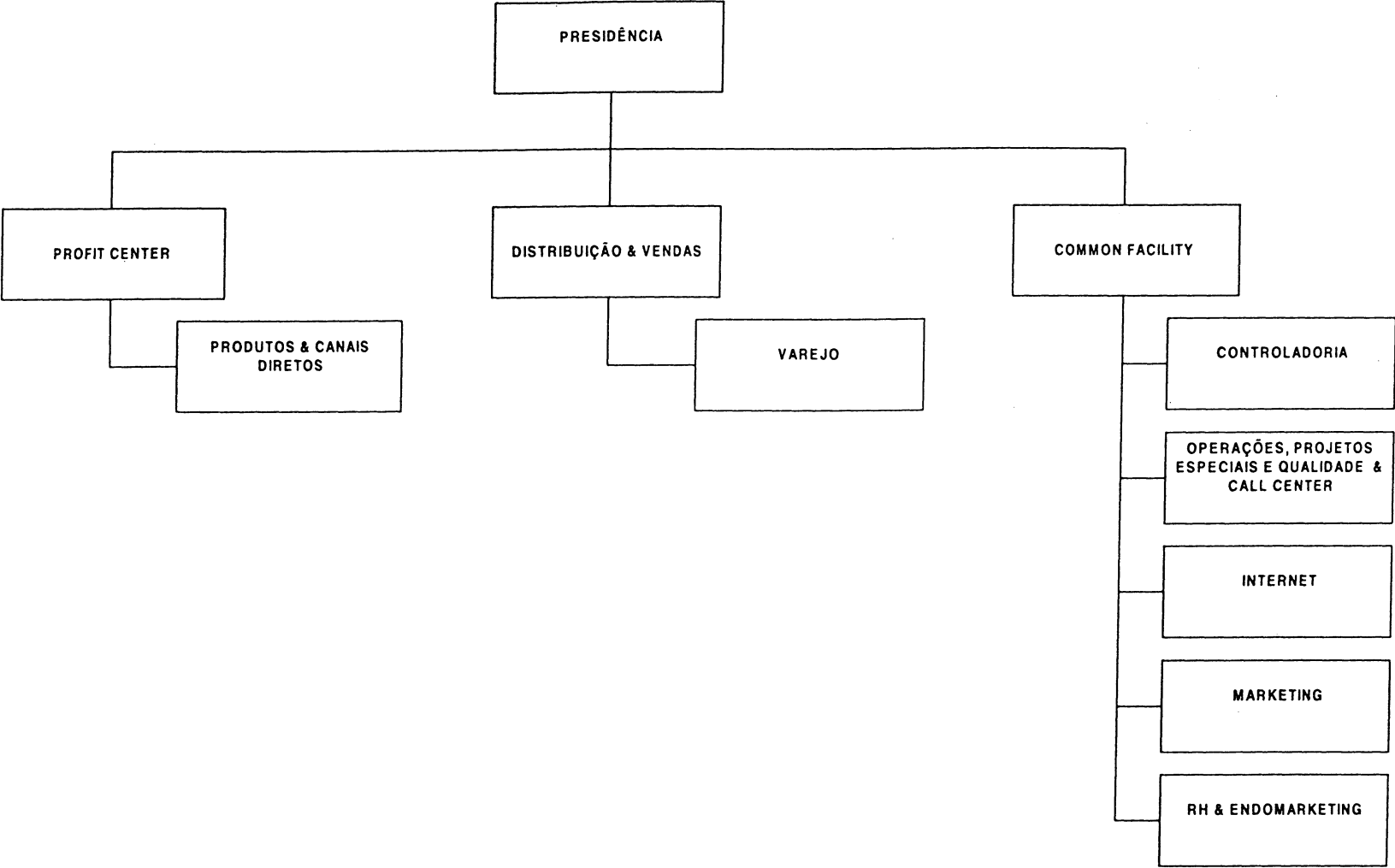
UNIBANCO AIG PREVIDÊNCIA



UNIBANCO AIG SAÚDE

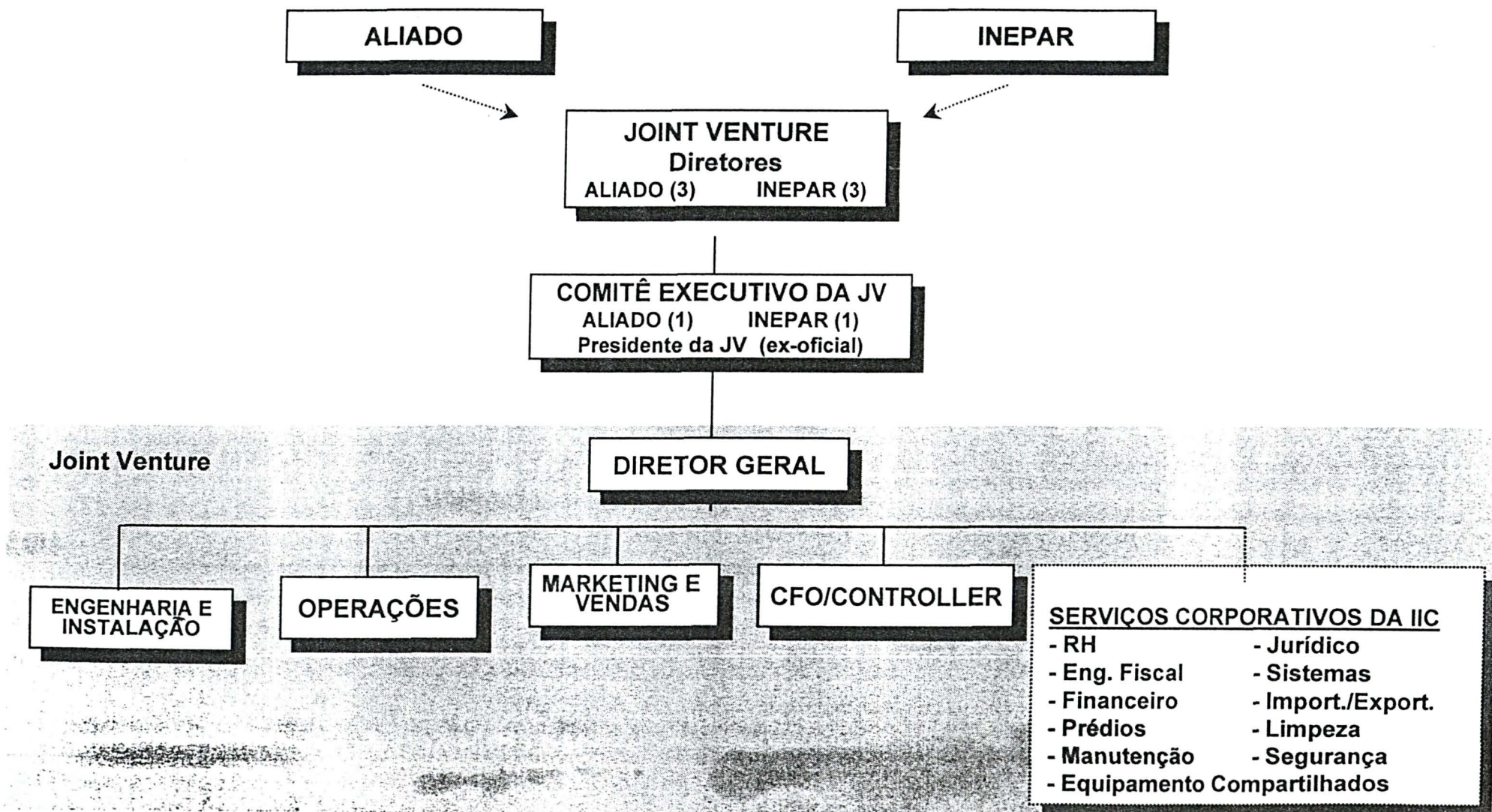


UNIBANCO CAPITALIZAÇÃO

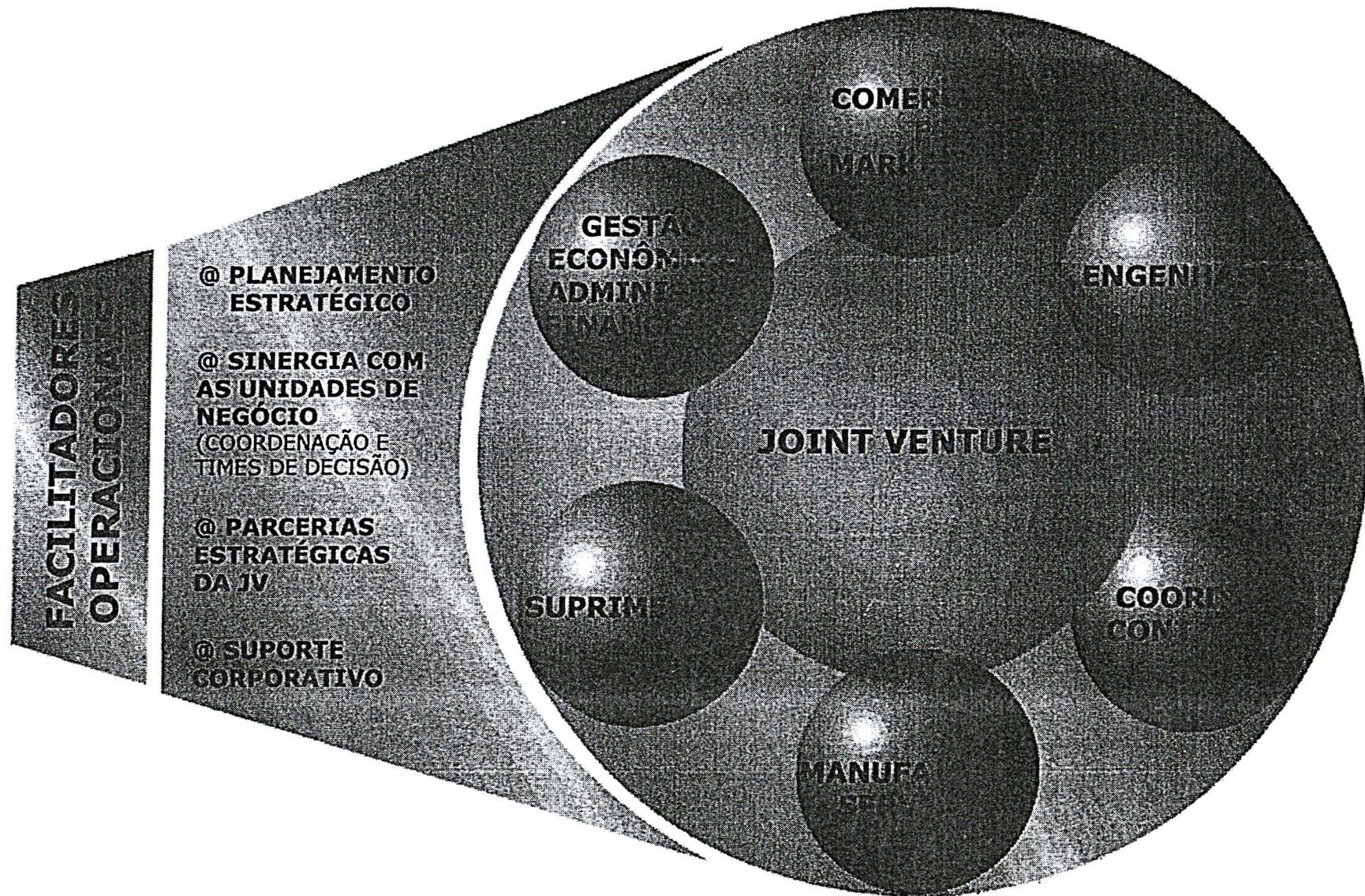


6.3 Anexo 3 – Organogramas da Inepar Indústria e Construções

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA JV



ESTRUTURA OPERACIONAL DE CADA JV



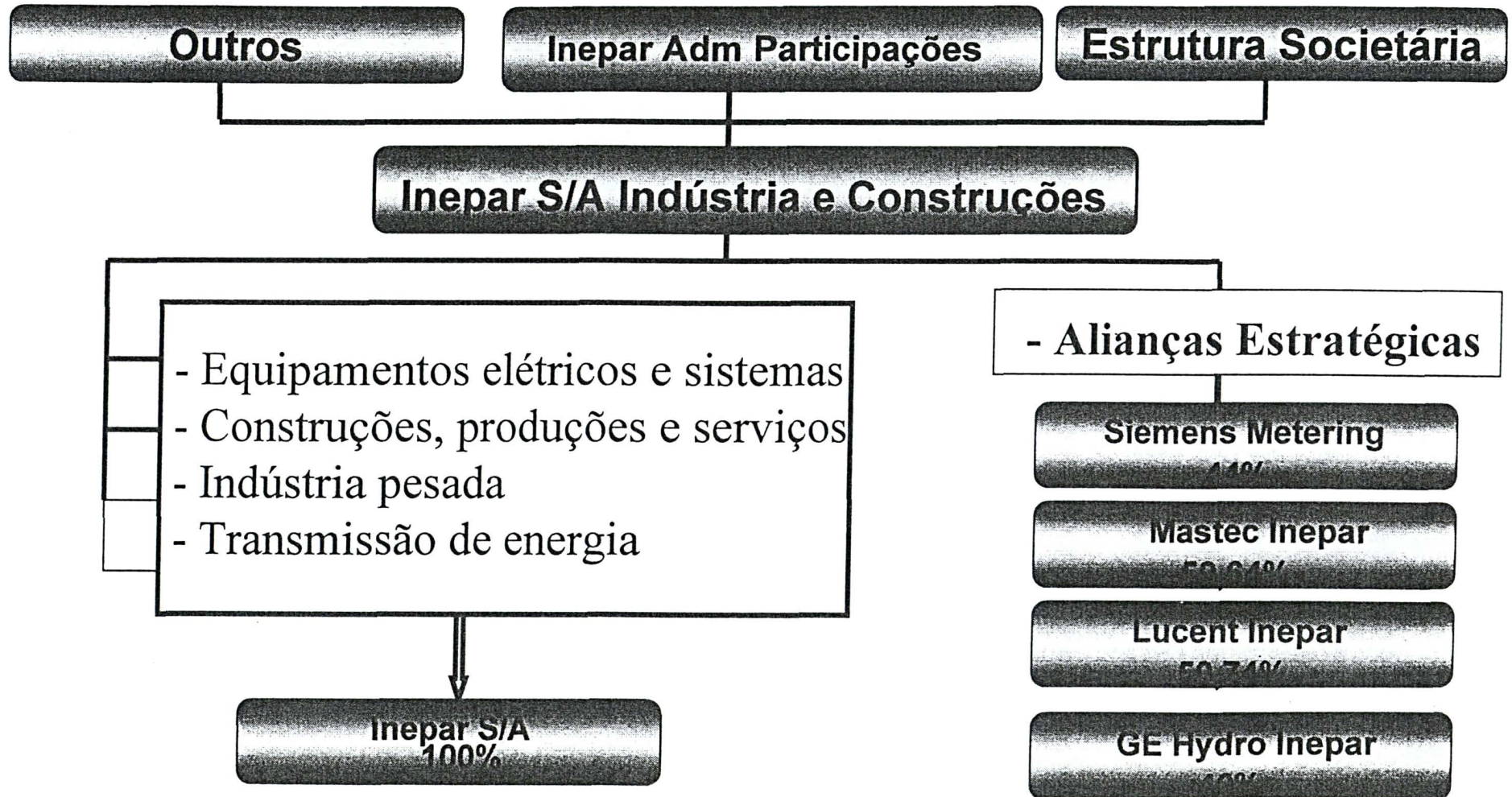
Estrutura Funcional

Alianças Estratégicas

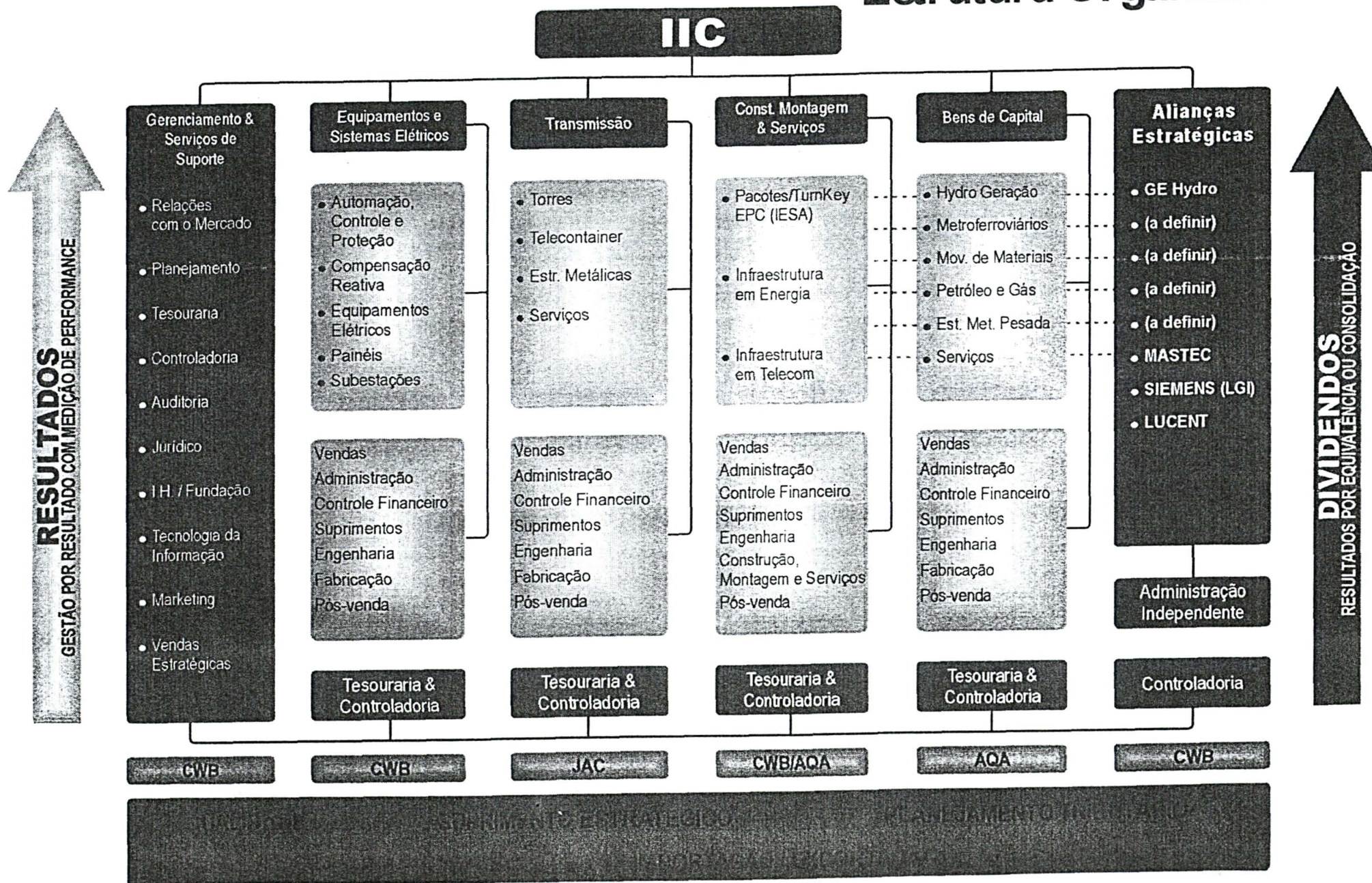


Inepar S/A Indústria e Construções

Investidores Institucional



Comitês de Competência	Localização	Modelo de Governança	Cote Business	Unidades de Negócio	Capital Aberto
------------------------	-------------	----------------------	---------------	---------------------	----------------



7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN James B. The strategy process. New Jersey; Prentice-Hall, 1991.

ANSOFF, Igor H. ; DECLERCK, R. P. ; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ASTLEY, W. G.; FOMBRAUN C. J.; **Collective strategy**: social ecology of organizational environment. In: Academy of management science, vol 8, 1983.

BARNEY, Jay B. **Looking inside for competitive advantage**. In: Academy of management executive, Vol 9, 1995.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, Willian. **Organizational economics**: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cyntia; NORD, Walter. Handbook of organization studies. London: Sage publications, 1997.

BLEEKE, Joel; ERNST, David . **Collaborating to compete**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN James B. The strategy process. New Jersey; Prentice-Hall, 1991.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRYMAN, Alan. **Quantity and quality in social research**. Londres: Billing and son, 1990.

- BULGACOV, Sérgio. **Conteúdo e processo estratégico**: Estudo comparativo de casos na indústria do Paraná. São Paulo: EAESP-FGV, Tese de doutorado, 1997.
- BRUYNE, P.; HERMAN J.; SCHOUTHEETE M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- DAY, George S. **The capabilities of market-driven organizations**. Journal of Marketing, vol. 58, October 1994.
- ENGEL J.; BLACKWELL R. MINARD P. **Consumer behavior**. EUA, Dryden Press, 1995.
- FISCHMANN Adalberto A.; ZILBER Moisés A. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumentos de suporte à gestão estratégica**. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, Foz do Iguaçu, 1999.
- GREENLEY G. ; Aaby N. **Strategy concepts and marketing: a syntesis**. In: Perspectives on marketing management, Chischester, 1992.
- GUEMAWAT P.; PISANO G. **Construindo e sustentando o sucesso**. In: A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos. Porto Alegre, Bookman, 2000
- HATCH, Mary Jo. **Organization theory**: Modern, symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press: 1997.
- HENDERSON Bruce D. **As origens da estratégia**. In: PORTER, M.; MONTGOMERY C. Estratégia. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

HOOLEY, Graham J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo. Makron Books, 1996.

HUNT S. D.; MORGAN R. M. **The comparative advantage theory of competition**. In: Journal of marketing, Vol 59, April, 1995.

JOHNSTON, Russell ; LAWRENCE, Paul R. **Beyond vertical integration** – The rise of the value-adding partnership In: THOMPSON Grahame; FRANCES Jennifer; LEVACIC Rosalind; MITCHELL jeremy: Markets, hierarchies and networks. London: Sage publications: 1991.

KATO, Heitor **Estratégia e canais de marketing** In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, Foz do Iguaçu, 1999.

KOGUT, Bruce. **Joint ventures**: theoretical and empirical perspectives. In: Strategic Management Journal, vol 09, 1988.

_____. **Joint ventures and the option to expand and acquire** In: management science, vol 37, January, 1991.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro; Prentice – Hall do Brasil: 1993.

_____. **Marketing para o século XXI** : como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LYNCH, Robert P. **Alianças de negócios**: Como planejar, negociar e gerenciar parcerias estratégicas. São Paulo: Makron Books, 1994.

- MAIN, Jeremy. **Guerras pela qualidade**: Os sucessos e os fracassos da revolução da qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- McCARTHY, Jerome, E.; PERREAULT, William D. **Marketing essencial**: Uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.
- McDONALD, Malcom H. B. **Strategic marketing planning**: a state-of-art review. In: Perspectives on marketing management, Chichester, 1992.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia** : Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY C.; PORTER M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro. Campus, 1998.
- MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- PARTTERSON, Dennis J. **Longevity of organizational alliances**. In: Strategic integration. Chichester: John wiley & sons, 1996.
- PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H.; **Performance empresarial**: uma comparação entre indicadores objetivos e subjetivos. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, Foz do Iguaçu, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para a análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **What is strategy?** In : Harvard Business Review, November-December, 1996.

QUINN, James B. **Strategies for change.** In: MINTZBERG, Henry; QUINN James B. The strategy process. New Jersey; Prentice-Hall, 1991.

_____. **Core competencies and strategic outsourcing.** In: MINTZBERG, Henry; QUINN James B. The strategy process. New Jersey; Prentice-Hall, 1991.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

SANTOS. Francisco A. **O estrategista e o futuro alucinante:** novas idéias à luz de velhos mestres. In: Revista brasileira de administração contemporânea, 19 ENANPAD, Setembro, 1995.

SANDHUSEN, Richard. **Marketing básico.** São Paulo: Saraiva, 1998.

SIVAKUMAR K; RAJ S. **Quality tier competition:** how price change influences brand choice and category choice. In: Journal of marketing, Vol. 61, 1997.

SUAREZ, Marcus A. **A questão da joint venture.** In: Revista de administração, São Paulo, Abril/Junho, 1990.

TEIXEIRA, Francisco J. S. **Pensando com Marx:** Uma leitura crítica-comentada de o capital. São Paulo: Ensaio, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRUJILLO FERRARI, Afonso. **Metodologia de pesquisa científica**. São Paulo: MacGraw-hill do Brasil, 1982.

VERNON-WORTZEL, Heid; WORTZEL Laurence H. **Offensive and defensive use of alliances**. In: Strategy management in the global economy. John Wiley & Sons, 1997.

WILLIAMSON, O.E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York, Free Press, 1985.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Case study research**. Beverly Hills: Sage publications, 1987.

YIOSHINO Michael Y.; RANGAN V. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.