

Área Temática: Estratégia e Organizações

A Estratégia Corporativa e os Relacionamentos entre as Unidades Estratégicas de Negócios

AUTORES

RALPH SANTOS DA SILVA

UNIP

silva.ralph@gmail.com

WELLINGTON CRUZ

UNIVERSIDADE PAULISTA-UNIP

cruz@nse.inf.br

JOÃO MAURICIO GAMA BOAVENTURA

Fundação Instituto de Administração - FIA

jm@boaventura.adm.br

Resumo

Este artigo se propõe a abordar a estratégia corporativa de diversificação e a maneira pela qual os relacionamentos entre as unidades estratégicas de negócio são explorados, considerando os diferentes tipos de diversificação e o escopo geográfico. O problema de pesquisa definido é: a estratégia corporativa de diversificação define os relacionamentos entre as unidades estratégicas de negócio? Como respostas provisórias desse problema foram estabelecidas hipóteses que exploram como variáveis o compartilhamento de atividades e a transferência de *know how*, que são analisadas à luz dos dados obtidos a partir da pesquisa de natureza descritiva tipo *survey*. Pela pesquisa é possível identificar o tipo de diversificação, o escopo geográfico de atuação; e o tipo de relacionamento entre as unidades estratégicas de negócio. Esse último é explorado pelas variáveis que caracterizam o compartilhamento de atividades e a transferência de *know-how*. Os dados foram analisados pelo uso de estatística não paramétrica. Os resultados obtidos a partir de dados empíricos permitem afirmar que o tipo de estratégia corporativa de diversificação não condiciona o compartilhamento e a transferência de *know how*.

Abstract

This article approaches the linkages between the corporate strategy of diversification and the relationship of strategic business unit. The problem of research is defined: does the corporate strategy of diversification determine the nature of relationship among the strategic business unit? Hypotheses are elaborating to sustain the answer of the problem consider the sharing of activities and the transferring of know how among strategic business unit, which are analyzed using the empirical data gets from a survey research conducted. This research specifically takes a look at links among the type of diversification, geographic scope; and the relationships of strategic business unit measure by variables like sharing of activities and transferring of know how. The data was analyzed by non-parametric statistics. The results got from analysis of empirical data point towards the conclusion that the type of corporate strategy of diversification does not determine the sharing of activities neither the transferring of know how.

Palavras-chave: estratégia, diversificação, sinergia.

1. Introdução

Um dos primeiros autores a abordar a estratégia corporativa foi Chandler. Estudando o processo de crescimento, baseado na inovação (de produtos), da Du Pont, GM, Jersey Standard e Sears, Chandler (1962) postulou a diversificação como sendo uma das estratégias resultantes desse processo. No seu entendimento, esse processo de crescimento implicou no aumento da complexidade dos problemas administrativos dessas empresas, levando-as a adotarem um processo de descentralização que originou a empresa multidivisional (corporação). Portanto, o foco de Chandler não focou a construção de vantagem competitiva e sim o processo de expansão favorecido pelo desequilíbrio entre oferta e demanda, que favorecia a expansão da oferta.

O processo de diversificação, mesmo com o reconhecimento da necessidade de construção de vantagem competitiva, sobrevive nos dias atuais e incorpora outros tipos além dos identificados por Chandler (1962).

Em termos de sua prática, os resultados obtidos em trabalhos empíricos (PORTER; 1987, BETTIS, 1981; CHATTERJEE e WERNERFELT, 1991) são contraditórios, pois demonstram que nem sempre a diversificação correlaciona-se positivamente com o bom desempenho das corporações, medido por variáveis de natureza econômico-financeira.

Em termos conceituais, o próprio termo diversificação foi tipificado numa proposta apresentada por Rumelt (1982), quando pesquisava a origem dos resultados financeiros à luz da natureza do negócio.

Diferentes autores têm mapeado diversas estratégias corporativas. Barney (2002) propõe quatro tipos: a formação das alianças, a diversificação, a fusão e a aquisição; Porter (1987) propõe a reestruturação, a estratégia de portfólio de negócios, que se refere a aquisição, a de transferência de habilidades, e a de compartilhamento de atividades. Ansoff (1965) aborda a estratégia corporativa de diversificação, definindo a matriz clássica de diversificação que se baseia na relação entre produto e mercado. Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) abordam diversificação, baseando-se em Rumelt (1982), e Harrison (2005) a diversificação, a fusão, a aquisição. Por fim, Wright, Kroll e Parnell (2000) detalham a estratégia corporativa em: reestruturação, integração horizontal, diversificação, alianças, fusões e aquisição.

A estratégia corporativa de diversificação é explorada academicamente à luz de diferentes problemas. Primeiro, ela se desdobra em diferentes tipos que se dá em função da natureza do negócio em si. Segundo, o próprio processo de diversificação pode seguir diferentes percursos e requerer diferentes posturas da administração em nível estratégico em relação às unidades estratégicas de negócio. Por fim, a diversificação pode sugerir relacionamentos entre as unidades estratégicas de negócio para possibilitar ganhos sinérgicos, explorando o conceito de sinergia proposto inicialmente por Ansoff (1965), levando à economia de escopo.

Esse quadro geral da estratégia corporativa de diversificação possibilita identificar lacunas sutis, na medida em que as opções em termos conceituais de estratégia corporativa de diversificação podem ser rearranjadas para possibilitar a exploração em novos trabalhos empíricos.

Nas próximas seções, há o aprofundamento dos aspectos vinculados à estratégia corporativa de diversificação, começando pela definição do problema e o objetivo a serem alcançados. A partir da construção do referencial teórico, pretende-se identificar elementos conceituais que pertencem a propostas elaboradas com a finalidade de justificarem em que condições a estratégia corporativa de diversificação deve ser adotada. Dessas propostas são identificadas

variáveis que irão compor o questionário a ser utilizado na pesquisa tipo *survey*, possibilitando finalmente analisar e estabelecer conclusões a respeito da problemática que se insere no contexto da estratégia corporativa de diversificação.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

O problema de pesquisa que orienta este trabalho é: a estratégia corporativa de diversificação define os relacionamentos entre as unidades estratégicas de negócio?

Com isso, o objetivo é avaliar se os tipos de estratégia corporativa de diversificação condicionam o uso dos relacionamentos entre as unidades estratégicas de negócio, no sentido de explorarem o compartilhamento de atividades e a transferência de *know how*.

3. Revisão Bibliográfica

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) e Porter (1987) definem a estratégia de nível corporativo como sendo uma ação posta em prática para ganhar uma vantagem competitiva por meio da escolha e administração de um composto de negócios que competem em diversas indústrias ou mercados de produtos. Essa definição agrega de maneira explícita não só a competição, mas vincula à estratégia corporativa a construção da vantagem competitiva.

A estratégia corporativa, quando vista numa perspectiva evolutiva, em diferentes momentos, se caracterizou por diferentes tônicas acadêmicas, refletindo diferentes problemas e realidades, e deixaram conceitos legados que foram revisados para atenderem o conceito mais recente que a orienta para a construção da vantagem competitiva.

Abordagens clássicas como a de Chandler (1962), que focou o desenvolvimento de quatro grandes corporações americanas, examinou as relações entre estratégia e estrutura, resultando no paradigma a estrutura segue a estratégia. Segundo esse paradigma, como as empresas crescem, expandindo geograficamente e diversificando, elas são virtualmente forçadas a mudar suas estruturas organizacionais para se compatibilizarem com as novas condições. Ansoff (1965) fazendo uma abordagem mais analítica de vários aspectos avalia entre outros elementos a sinergia. Ou seja, as corporações quando diversificam devem fazer com que o todo seja maior que a soma das partes (ANSOFF, 1965). Em sua proposta, crescimento pela diversificação é assumido como sendo o foco do planejamento estratégico. Esses dois autores retratam um momento em que a relação entre a oferta e a demanda favorecia a oferta, ou seja, havia demanda suficiente para absorver a expansão da produção exercida pelas empresas, portanto, ter vantagem competitiva ainda não era o principal problema a ser resolvido pela estratégia.

Porter (1989) analisando a sinergia, sob o ponto de vista de sua implementação, argumenta que o seu fracasso em termos operacionais deveu-se à incapacidade das empresas de compreenderem-na e implementarem-na, e não devido a uma falha básica no conceito. Essa conclusão explícita sobre o conceito de sinergia não revela toda a re-contextualização necessária para analisá-la, na medida em que a estratégia corporativa para Porter deve orientar-se à construção de vantagem competitiva e o conceito de sinergia analisado não seria suficiente para esse fim.

Um dos primeiros trabalhos que analisam a estratégia corporativa de diversificação, incorporando a competição é o de Rumelt (1974), pois nessa publicação estão relacionados o desempenho (lucratividade) com diversificação relacionada e não-relacionada. Sua conclusão chave foi de que há superioridade de desempenho de empresas que fizeram a diversificação relacionada sobre as empresas com diversificação não-relacionada. Rumelt (1974) propôs três

níveis de diversificação e para isso, os condicionou à fonte das receitas e ao nível de relacionamento entre as unidades estratégicas de negócios. No quadro I tem-se a descrição dos três tipos de diversificação.

Bettis (1981) explorando essa tipologia argumenta que estratégias corporativas diversificadas relacionadas possibilitam maiores ganhos que estratégias corporativas não relacionadas, por praticarem o compartilhamento.

Quadro I: Níveis e Tipos de Diversificação

Níveis de Diversificação	Negócio	Característica
BAIXO	ÚNICO	mais de 95% das receitas vêm de um único negócio.
	Dominante	entre 70% e 95% das receitas vêm de um único negócio.
MODERADOS A ELEVADOS	Relacionados Restritos	Menos de 70% das receitas vêm dos negócios dominantes e todos os negócios se vinculam por produtos, tecnologias e sistema de distribuição.
	Relacionados vinculados (relacionados mistos)	Menos de 70% das receitas vêm dos negócios dominantes e existem apenas vínculos limitados entre os negócios.
MUITO ELEVADOS	Não-Relacionados	Menos de 70% das receitas vêm dos negócios dominantes e não existem vínculos entre os negócios.

Fonte: Baseado em Rumelt, 1974.

Um pressuposto implícito no argumento de Bettis, e que ainda sustenta propostas teóricas mais recentes de estratégia corporativa de diversificação associa-se à exploração da sinergia entre as unidades estratégicas de negócio, que pode ser feita pelo desenvolvimento e exploração dos relacionamentos. Sob esse pressuposto, Christensen (1994) articulou a análise da lógica da estratégia corporativa de diversificação. Segundo ele, a estratégia corporativa de diversificação deve ser orientada por três questões: a). de que complexo de negócios a corporação deve participar? Abordando o escopo denominado corporativo; b). Em que bases as unidades estratégicas de negócios devem se relacionar umas com as outras? Abordando o relacionamento entre as empresas do grupo; c). que métodos específicos – aquisições, alianças estratégicas, desinvestimentos – serão adotados para efetuar mudanças específicas no escopo corporativo e nos relacionamentos? Abordando os métodos para a gestão do escopo e dos relacionamentos.

Na determinação do escopo corporativo, deve-se considerar três dimensões: o escopo produto-mercado – de que produtos-mercados a corporação deve participar?; o escopo geográfico – em que países deve operar?; o escopo vertical – em que estágios da cadeia a empresa deve atuar? Christensen (1994) argumenta que para definirem o escopo produto-mercado de atuação, as empresas precisam enfrentar duas questões: a). a opção entre diversificar-se em torno de apenas um ou mais de um recurso ou capacitação. Ou seja, ele aponta para aquilo que Grant (2002) denominou de economia de escopo em recursos e capacitações. b). a especificação de recursos e capacitações que atuarão com base para a diversificação. Ou seja, o quanto será utilizado recursos sinérgicos. A segunda dimensão do escopo corporativo explicita a necessidade de a corporação definir a abrangência de atuação em termos de mercados regionais, nacionais ou internacionais. Na terceira dimensão do

escopo geográfico, é explicitada a necessidade da corporação decidir quanto ao estágio em que se situa na cadeia vertical.

Christensen (1994) alega que a maior influência sobre o escopo corporativo advém do relacionamento entre as unidades estratégicas de negócio.

Num trabalho anterior, Porter (1987) identificou quatro conceitos de estratégia corporativa: gestão de portfólio, reestruturação, transferência de habilidades e compartilhamento de atividades. Elas não são mutuamente exclusivas, cada uma se fundamenta num mecanismo diferente, pelo qual a corporação cria valor para os acionistas, e requer que a empresa diversificada se organize e se diferencie de maneira própria. Nesse mesmo trabalho, Porter ainda propôs três testes essenciais que avalia em que condições a diversificação de fato irá criar valor para os acionistas: (1) o teste de atratividade, (2) o teste do custo de entrada e o (3) teste da melhoria de condições.

A análise da prática da sinergia e a constatação dos quatro tipos de estratégias corporativas vão subsidiar Porter a propor o re-exame do próprio conceito de sinergia, sob o argumento da existência de forças compelativas em ação que forcem as empresas a identificar e explorar os relacionamentos entre as unidades estratégicas de negócio, porém relacionados. Estes relacionamentos não são as noções vagas de “ajuste” que fundamentam a maioria das discussões sobre sinergia, mas sim oportunidades tangíveis para redução dos custos ou para a aumentar a diferenciação em quase toda atividade da cadeia de valores. Além disso, a busca de relacionamentos por alguns concorrentes está compelindo outros a fazerem o mesmo ou arriscarem perder sua posição competitiva (PORTER, 1989).

Para possibilitar construir um referencial que permita identificar as variáveis de interesse de pesquisa, adota-se em níveis diferentes dois aspectos complementares de interesse que lastreiam a estratégia corporativa. O primeiro diz respeito à proposta de Rumelt (1982) que define níveis de diversificação e o segundo resgata a visão baseada em recursos (WERNERFELT, 1984) em termos gerais e específicos para lastrear os elementos que caracterizam a estratégia corporativa de diversificação.

Como pode ser visto, além das categorias de negócio único, multiponto conforme Hitt, Ireland e Hoskisson, (2002), e dominante, as empresas mais amplamente diversificadas são classificadas em categorias de diversificação relacionadas e não-relacionadas.

Hoskisson e Hitt (1990) apresentam diversas razões (antecedentes) para que as empresas utilizem uma estratégia de diversificação como estratégia de nível corporativo. Nessa lista, encontram-se aquelas associadas à denominada economia de escopo que se faria pelo compartilhamento de atividades e pela transferência de *know-how*. Então seria a economia de escopo o elo entre a diversificação e a estratégia corporativa, na medida em que estaria posto de forma implícita a necessidade do reconhecimento dos relacionamentos do modo em que Porter (1989) propôs para tornar possível a viabilização da economia de escopo em recursos e capacidades (Grant, 2002) em empresas diversificadas.

O segundo aspecto resgata a visão baseada em recursos conforme abordada em Wernerfelt (1984) em termos conceituais que serve de base para ancorar a proposta de Porter (1989), pois a estratégia corporativa de diversificação baseada nos relacionamentos entre as unidades estratégicas de negócio possibilita tratar os relacionamentos como sendo recursos em si, a serem convenientemente explorados para compor a estratégia corporativa.

Para ampliar a estruturação conceitual, recorre-se à proposta de Collis e Montgomery (1998) para definir de que forma o recurso faria parte da estratégia. Eles propuseram o triângulo da estratégia corporativa. Na proposta desses autores, o triângulo da estratégia corporativa seria composto pelos vértices: vantagem competitiva, mecanismos de coordenação e sistema de

controle; e como lados os recursos, o negócio e a organização. Esses elementos seriam alinhados uns em relação aos outros. E esse alinhamento é orientado pela natureza dos recursos da empresa: seus ativos especiais, habilidades e capacitações. Para tornar compatível a abordagem da estratégia corporativa de diversificação com a proposta do triângulo da estratégia corporativa, os relacionamentos seriam considerados meta-recursos, ou seja, recursos que viabilizam o uso de recursos de unidades estratégicas de negócio por outras unidades do mesmo grupo de maneira a comporem as competências essenciais conforme Prahalad e Hamel (1991).

Porter (1989) argumenta que os relacionamentos estrategicamente importantes há muito estão presentes em muitas empresas diversificadas. Pouca atenção vem sendo dada a sua identificação e a sua exploração sistemática e muitos relacionamentos permanecem ocultos. Ele argumenta ainda de que sem mecanismos organizacionais que facilitem a existência dos relacionamentos existentes em coordenação com uma estrutura organizacional empresarial descentralizada, a estratégia corporativa de diversificação fracassará.

Porter (1989) define três tipos de relacionamentos possíveis entre unidades estratégicas de negócio: relacionamentos tangíveis, relacionamentos intangíveis e relacionamentos entre concorrentes. Todos os três tipos de relacionamentos podem ter impactos importantes, porém diferentes, sobre a vantagem competitiva, e não mutuamente exclusivos. Os relacionamentos tangíveis surgem de oportunidades para compartilharem atividades na cadeia de valores entre unidades estratégicas de negócio relacionadas, devido à presença de tecnologias, canais e compradores comuns e de outros fatores. Em geral, a obtenção de relacionamentos tangíveis envolve a execução em conjunto de uma atividade de valor, enquanto em outros casos envolve múltiplas atividades. Os relacionamentos intangíveis envolvem a transferência de *know-how* gerencial entre cadeias de valores independentes. Negócios que não podem compartilhar atividades podem, não obstante, ser similares em termos genéricos. Em geral, relacionamentos intangíveis manifestam-se no uso feito por uma empresa da mesma estratégia genérica em uma série de unidades empresariais, refletindo as qualificações da gerência na execução de uma estratégia particular. Relacionamentos entre concorrentes provêm da existência de rivais que competem de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria. Estes concorrentes em múltiplos pontos necessariamente ligam indústrias porque as ações tomadas em relação a eles em uma indústria podem ter implicações em outra. Os três tipos de relacionamentos podem ocorrer em conjunto, como já foi sugerido. Relacionamentos tangíveis envolvendo algumas atividades de valor podem ser suplementados por relacionamentos intangíveis. Atividades compartilhadas por duas unidades estratégicas de negócio podem ser aperfeiçoadas com o *know-how* ganho em atividades similares em outras unidades estratégicas de negócio (PORTER, 1989).

A estrutura conceitual apresentada nos permite formular as hipóteses provisórias que visam a responder o problema de pesquisa:

Hipótese 1: A estratégia corporativa de diversificação relacionada explora intensamente os relacionamentos pelo compartilhamento de atividades entre as unidades estratégicas de negócio.

Hipótese 2: A estratégia corporativa de diversificação não relacionada não explora os relacionamentos pelo compartilhamento de atividades entre as unidades estratégicas de negócio.

Hipótese 3: A estratégia corporativa de diversificação relacionada explora intensamente os relacionamentos por meio da transferência de *know-how* entre as unidades estratégicas de negócio.

Hipótese 4: A estratégia corporativa de diversificação não relacionada não explora os relacionamentos por meio da transferência de *know-how* entre as unidades estratégicas de negócio.

4. Metodologia

A pesquisa de campo realizada de natureza descritiva tem como objetivo levantar dados que possibilitam a mensuração das variáveis escolhidas para caracterizar os mecanismos de gestão que possibilita a exploração dos relacionamentos entre unidades estratégicas de negócio. Portanto, estão excluídas variáveis que poderiam ser utilizadas para mensurar a vantagem competitiva de uma corporação. A pesquisa focou-se predominantemente em aspectos relacionados aos recursos internos da corporação, portanto, assentando-se na perspectiva da visão baseada em recursos, contexto em que se inserem os relacionamentos entre unidades estratégicas de negócio.

O questionário construído além de ter os campos clássicos de questionário que identificam a empresa e o respectivo respondente, utilizou para as variáveis de interesse da pesquisa uma escala Likert de 1 a 5 pontos. No Quadro II estão listadas as variáveis de interesse mensuradas.

O questionário antes de ser amplamente aplicado passou por um pré-teste, conforme propõe Malhotra (2006). Ou seja, ele foi enviado a um grupo prévio de executivos que se comprometeram a retornar o questionário respondido e seus comentários sobre dúvidas e dificuldades encontradas. Em seguida, as questões foram ajustadas no sentido de eliminar os problemas identificados, e assim se obteve a sua versão final.

O questionário foi enviado a 1500 (um mil quinhentos) potenciais respondentes da pesquisa via eletrônica e foi considerado válido apenas um questionário por unidade empresarial. Os executivos que receberam o questionário de pesquisa fazem parte da Associação Brasileira de Inteligência Competitiva (ABRAIC). São executivos que atuam nas áreas de gestão do conhecimento, estratégia, aprendizagem e inteligência competitiva. Com isso, o questionário mensurou a percepção do executivo da unidade empresarial sobre as variáveis de pesquisa. Para adequar a amostra aos requisitos dos casos que não constituem objeto de interesse do estudo, adotou-se procedimento conforme proposta de COOPER e SCHINDLER (2003). Tal procedimento foi usado na questão 1. A questão 1 buscou eliminar os respondentes que não trabalhassem em organizações diversificadas.

Quadro II: Variáveis utilizadas no questionário de pesquisa.

Conceito	Variável
Tipo de Diversificação	- diversificação multiponto (negócio único); - diversificação restrita; - diversificação relacionada; - diversificação não relacionada (Rumelt, 1977).
Escopo Geográfico	- atuação em nível nacional, internacional
Transferência de know-how	- transferência de know-how; mecanismos tecnológicos utilizados (Porter, 1987)
Compartilhamento de atividades	- compartilhamento de atividades; atividades representativas da cadeia de valor (Porter, 1989)

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Após envio, foram feitas três solicitações via correio eletrônico para que as pessoas pesquisadas retornassem o questionário respondido. Após quarenta e cinco dias foi encerrada a atividade de coleta de dados. No total, foram 160 (cento e sessenta) questionários respondidos, mas foram aproveitados apenas 93 (noventa e três), pois entre os não aproveitados estão aqueles que não representam unidades estratégicas de negócios.

5. Análise dos Resultados

A Tabela I representa a distribuição entre o tipo de estratégia corporativa diversificada relacionada e não relacionada e o escopo geográfico apurados nos questionários considerados válidos.

Tabela I: Tipo de Diversificação e Escopo Geográfico da Amostra

Escopo Geográfico	Relacionada	Não Relacionada
Unidades somente na região (multiponto), matriz na região	10	1
Unidades em várias regiões, matriz no país	24	10
Unidades em várias regiões, matriz no exterior	6	3
Unidades em todo o mundo, matriz no país	11	1
Unidades em todo o mundo, matriz no exterior	20	7
TOTAL	71	22

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os dados apresentados na Tabela I demonstram haver um predomínio na amostra de corporações diversificadas relacionadas, ou seja, 76,34% dos respondentes disseram pertencer a corporações que praticam a diversificação relacionada e 23,6% dos respondentes disseram pertencer a corporações que praticam a diversificação não relacionada. Avaliando a distribuição das corporações da amostra, constata-se que 41,94% atuam em todo o mundo, 46,24% atuam em todo território brasileiro e 11,82% atuam somente na região sudeste.

Os testes de hipóteses foram feitos utilizando estatística não-paramétrica chi-quadrado, conforme propõem Levine, Berenson e Stephan (2000).

O teste chi-quadrado foi aplicado após o tratamento dos dados de respostas que foram transformados numa tabela de contingência conforme a Tabela II. A hipótese nula H_0 ($H_0: p_1=p_2=.....=p_n$) se for confirmada implicará que as hipóteses estabelecidas como resposta ao problema de pesquisa estão aceitas, pois a hipótese nula aceita, indica que não há diferença entre as proporções das respectivas colunas representadas na Tabela II pelos tipos de diversificação e as respectivas linhas da mesma tabela, que representam o compartilhamento de atividades e a transferência de *know how*.

Tabela II: Relação entre Tipos de Diversificação e Compartilhamento e Transferência

		Diversificação Relacionada		Diversificação Não Relacionada	
		Observada	Esperada	Observada	Esperada
Compartilhamento	Não Compartilha	19	7,1	11	16,5
	Indiferente	23	10,65	6	3,3
	Compartilha atividade	29	53,25	5	2,2
TOTAL		71	71	22	22
Transferência	Não Transfere <i>know how</i>	15	7,1	7	16,5
	Indiferente	26	10,65	11	3,3
	Há Transferência	30	53,25	4	2,2
TOTAL		71	71	22	22

Fonte: Elaborada pelos autores

Os valores numéricos apresentados na Tabela II representam as respectivas frequências observadas e esperadas. As frequências esperadas foram determinadas segundo critérios que serão explicados a seguir. Tanto o compartilhamento de atividades quanto a transferência de *know how* foram subdivididos em três estados característicos para comporem a tabela de contingência. Como adotou-se a escala likert de 1 a 5 no questionário de pesquisa, houve a necessidade de transformar os resultados obtidos nesses três estados. Assim, valores respondidos que foram menores que 3, foram considerados como não compartilhamento ou não transferência de *know how* para a medição de compartilhamento de atividades e transferência de *know how* respectivamente. Valores obtidos nos questionários respondidos que tivessem nas respostas a opção igual a 3, foram assumidos como sendo indiferente para as duas dimensões respectivamente. Por fim, valores no questionário respondidos que assumiram o valor 4 ou 5 (maior que 3) foram apontados como caracterizando o compartilhamento de atividades ou como havendo transferência de *know how* para as dimensões compartilhamento de atividades e transferência de *know how* respectivamente.

Para estabelecer os valores das frequências esperadas, arbitraram-se os seguintes percentuais para cada uma das estratégias corporativas de diversificação. Para a estratégia corporativa de diversificação relacionada, o compartilhamento de atividades, espera-se que uma frequência máxima de 10% para o estado de não compartilhamento de atividades, uma frequência máxima de 15% para o estado de indiferença ao compartilhamento e 75% para o estado de compartilhamento de atividades. Os mesmos valores foram adotados para a estratégia corporativa com diversificação relacionada, considerando a transferência de *know how*. Os valores esperados para estratégia corporativa não relacionada foram os valores que representam o complemento de 100%, considerando os valores já atribuídos para a estratégia corporativa relacionada. Dessa forma, foi possível obter os valores apresentados nas respectivas colunas denominadas “Esperada” tanto para a diversificação relacionada como para a diversificação não relacionada.

Assumindo um nível de significância de 5% e o grau de liberdade 2, aplica-se o teste Chi-quadrado para se obter os resultados apresentados na Tabela III. Os resultados apurados apontam para a rejeição da hipótese nula, considerando as quadro relações previamente estabelecidas para avaliar a estratégia corporativa diversificada relacionada e a não relacionada com o compartilhamento de atividades e transferência de *know how*.

Tabela III: Resultados apurados pela aplicação do teste Chi-quadrado.

	Diversificação Relacionada			Diversificação Não Relacionada		
	χ^2 calculado	χ^2 critico	<i>p-value</i>	χ^2 calculado	χ^2 critico	<i>p-value</i>
Compartilhamento	45,31	5,99	1,44907E-10	7,61	5,99	0,022303084
Transferência	41,07	5,99	1,20974E-09	24,91	5,99	3,89996E-06

Fonte: Elaborado pelos autores.

Voltando-se para as hipóteses estabelecidas anteriormente, conclui-se que o compartilhamento de atividades e a transferência de *know how* em estratégias corporativas diversificadas relacionadas não se verificam pelos critérios estabelecidos para a análise dos dados obtidos na pesquisa; e o não compartilhamento de atividades e a não transferência de *know how* em estratégias corporativas diversificadas não relacionadas também não foram verificados. Pode-se buscar explicações para essas constatações. Primeiro é possível, para o

caso de estratégias corporativas diversificadas relacionadas, de haver compartilhamento e transferência, mas a unidade ao qual o respondente pertence não está momentaneamente envolvido nesses processos. Uma outra explicação básica, as atividades que possibilitam o compartilhamento de atividades ou a transferência de *know how* já estão internalizadas em todos os níveis organizacionais, e já não são reconhecidas.

Para o caso das estratégias corporativas diversificadas não relacionadas, os resultados apurados pela aplicação do teste chi-quadrado não confirmam a não prática do compartilhamento de atividades e nem a não transferência de *know how*. Ou seja, os resultados apurados apontam para diferentes comportamentos em relação a essas duas dimensões. Assim, tanto é possível se encontrar uma corporação com estratégia corporativa diversificada não relacionada compartilhando atividades e transferindo *know how*, quanto não fazendo uso desses recursos. Isso é possível, pois muitos processos adotados em diferentes unidades estratégicas de negócio apresentam similaridades em termos de sistemas de controle, sistema de distribuição, sistema de fornecimento e, assim, mesmo a diversificação não sendo relacionada em termos gerais, ela irá apresentar aspectos específicos que podem se beneficiar do compartilhamento de atividades e da transferência de *know how*.

6. Conclusão

As propostas teóricas que foram elaboradas para justificar a estratégia corporativa de diversificação ainda necessitam de mais resultados empíricos para serem revisadas e aperfeiçoadas. O conceito de sinergia, que sobrevive nas propostas apresentadas para a estratégia corporativa que focam a vantagem competitiva das corporações, e que ganhou uma ampliação de escopo na medida que incorporou as necessidades das unidades estratégicas de negócio em estabelecer relacionamentos para compartilharem atividades ou para transferirem *know how*, tendo como variável condicionante o tipo de diversificação, não se constatou pelos dados analisados neste trabalho. Ou seja, assumir que apenas as estratégias corporativas diversificadas relacionadas fazem uso ou devem fazer uso do compartilhamento de atividades ou da transferência de *know how* pode até fazer sentido em termos conceituais. Entretanto, em termos práticos, isso não é válido. Se for assumido como sendo conhecido o conceito de sinergia, é possível que exista impedimentos operacionais que tornam desafiante a aferição de ganhos em termos de desempenho competitivo da corporação pelo exercício da prática da sinergia. É fato que a amostra é pequena e não permite generalização dos resultados, portanto o que se obteve deve ser considerado como um ponto de partida para novas pesquisas que venham explorar a natureza dos relacionamentos entre as unidades estratégicas de negócio, a princípio, não considerando o tipo de diversificação. Esses estudos devem considerar os elementos práticos que subsidiariam o compartilhamento de atividades e a transferência de *know how*, devendo incluir o nível de competição entre as unidades estratégicas de negócio, pois essa variável pode atuar como uma variável interveniente que atua mais decisivamente nos relacionamentos entre as unidades estratégicas de negócio do que o fato de serem unidades com pouca sinergia potencial a ser explorada.

Vale também pensar na possibilidade de explorar a visão baseada em recurso, que pode trazer novos elementos construtivos de uma leitura sobre a diversificação sob a ótica dos recursos internos, a natureza dos processos, e as capacitações de sustentação da estratégia corporativa. Além disso, deve-se buscar a compreensão de recursos intangíveis que permeiam toda a corporação e que sequer seriam racionalmente percebidos pelos integrantes que atuam na gestão das unidades estratégicas de negócio. Deve ser questionado o nível de controle efetivo que é exercido nos relacionamentos entre as unidades estratégicas de negócio, e se esse é

capaz de avaliar o fluxo efetivo diário que ocorre entre as diversas unidades estratégicas de negócio, pois a transferência de *know how* pode ocorrer nos diversos níveis organizacionais por diferentes meios, inclusive os informais difíceis de serem identificados.

Desta forma, este trabalho avaliou propostas acadêmicas que não se confirmaram em termos práticos, pelo menos em parte, pois a amostra deveria conter um número representativo da população em estudo. A pesquisa confirma que o tema não está esgotado e necessita novas investigações. Finalmente, os próprios processos que estabelecem o compartilhamento de atividades e a transferência de *know how* devem ser investigados, pois é neles que podem estar a explicação dos resultados obtidos e não na diferença do tipo de diversificação como presumem diversas propostas estudadas.

7. Bibliografia

- ANSOFF, I. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1965.
- BARNEY, J. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson, 2. ed. 2002.
- BETTIS, R. A. Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms. *Strategic Management Journal*, v. 2, n. 4, p. 379-393, 1981.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure – Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B. The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 1, p.33-48, 1991.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Creating Corporate Advantage. *Harvard Business Review*. May-June, 1998.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Metodologia da Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 7 ed. 2003.
- CRISTENSEN, H. K. Estratégia Corporativa: Gerenciando um Conjunto de Negócios. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M.; *Estratégia*. São Paulo: Campus, 2. ed. 1994.
- GRANT, R. M. Corporate Strategy: Managing Scope and Strategy Content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. *Handbook of Strategy and Management*. Londres: Sage, 2002.
- HARRISON, J. S.; *Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson, 2001.
- HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. Antecedents and performance outcomes of diversification: Review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management*, v. 16, n. 3, p. 461-509, 1990.
- LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. *Estatística: Teoria e Aplicações*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PORTER, M. E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, May-June, 1987.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. São Paulo: Campus. 15. ed. 1989.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the organization. *Harvard Business Review*, 1990.

RUMELT, R. P. *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard Press, 1974.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. v. 5, n.1, p. 171-180, 1984.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração Estratégica – Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.