

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**"IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E GOVERNANÇA: ESTUDO DE
MÚLTIPLAS FIRMAS DE DISTRIBUIÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS NO
BRASIL"**

Matheus Kfouri Marino
Orientador: Prof. Dr. Décio Zylbersztajn

SÃO PAULO
2005

Prof. Dr. Adolpho Jose Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcelos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MATHEUS KFOURI MARINO

**"IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E GOVERNANÇA: ESTUDO DE
MÚLTIPLAS FIRMAS DE DISTRIBUIÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS NO
BRASIL”**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Décio Zylbersztajn

SÃO PAULO

2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Marino, Matheus Kfouri

Implementação de estratégias e governança: estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil / Matheus Kfouri Marino.

-- São Paulo, 2005.

122 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2005

Bibliografia.

1. Administração estratégica 2. Estratégia organizacional 3. Pesticidas (Distribuição) I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.4012

**À minha esposa, Priscila,
e à minha filha, Joana,
pela alegria que trazem ao nosso lar**

Agradeço ao meu orientador e parceiro, Prof. Decio Zylbersztajn, pelo direcionamento e incentivo na elaboração da tese.

Ao Pensa, Centro de Conhecimento em Agronegócios, pela viabilização deste projeto de pesquisa, e à brilhante equipe de professores e pesquisadores que tanto contribuiu para o desenvolvimento da tese.

Ao Roberto Waack, meu guru em gestão estratégica, mentor do modelo empregado no estudo.

À Basf, na pessoa do Eng. Agrônomo Marcos Araújo, que proporcionou o desenvolvimento da pesquisa.

Aos pesquisadores Marcos Fava Neves, Samuel Giordano, Eduardo Spers, Silvia Saes, Cláudio Pinheiro Machado, Christiane Leles, Luciana Florêncio, Tiago Fischer, Fábio Mizumoto, Danny Claro, Roberto Scare, Luciano Castro, Matheus Consoli, Frederico Lopes, Ricardo Rossi e Everton Molina, pela colaboração no desenvolvimento da tese.

Aos profs. Geraldo Luciano Toledo e Adalberto Fischmann, pelas sugestões na ocasião do exame de qualificação, que contribuíram para o aprimoramento do trabalho.

Aos meus familiares, especialmente meus pais e irmãos, pela presteza nos momentos de dificuldade, sempre me incentivando.

RESUMO

A grande maioria das organizações falha no processo de implementação de estratégias. A farta literatura de administração de empresas evidencia o fenômeno, e desafia os cientistas das organizações a buscarem aprimoramentos para o problema em questão. A presente tese identifica as principais variáveis críticas de sucesso para a implementação de estratégias, e desenvolve uma análise empírica do sistema de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil. O referencial teórico empregado inova, ao trazer as abordagens da Economia das Organizações, na vertente da Economia dos Custos de Transação (ECT), para a análise de um problema de governança corporativa, complementando as tradicionais abordagens de *Management*, adotadas nas disciplinas de Administração Geral. A análise por meio da Economia das Organizações traz o embasamento econômico e a descrição social do comportamento humano aos processos de geração e implementação de estratégias, preenchendo uma lacuna teórica. A ECT desenvolve uma visão contratual do processo de implementação de estratégias, que analisa a relação entre os proprietários e executivos, para o desenvolvimento de ações definidas pelas estratégias. Assim, a tese associa as estruturas de governança minimizadoras dos custos de transação para a implementação de estratégias com as características das diversas organizações. A tese identificou como variáveis críticas de sucesso no processo de implementação de estratégias: i) a presença de gestão contratada, com executivos (gestores contratados) iniciando as estratégias, estrategistas (proprietários) ratificando-as, executivos implementando-as e estrategistas monitorando-as, para organizações complexas; ii) a existência de mecanismos de adaptação do processo de implementação de estratégias; iii) a existência de salvaguardas contratuais em função da necessidade de investimentos em ativos específicos, gerados a partir das estratégias; e iv) a existência de salvaguardas contratuais em função das incertezas do ambiente de negócio. A pesquisa empírica desenvolveu-se por meio de um *survey*, que analisou o processo de implementação de estratégias em 32 canais de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil. Assim, tornou-se possível o desenvolvimento de uma discussão empírica das hipóteses, que evidencia a relevância das variáveis críticas de sucesso identificadas na revisão teórica. Os resultados da pesquisa empírica apontaram, com exceção da restrição ao resíduo do tomador de decisão, para empresas não complexas, que todas as variáveis críticas de sucesso identificadas na revisão teórica apresentaram relação direta e positiva com a *performance* do processo de implementação de estratégias, variando entretanto, com relação à significância estatística. A variável gestão contratada não apresentou significância estatística, o que se justifica em parte, pela presença de poucas organizações que apresentam profissionais contratados para gerirem as empresas que compõem a amostra, fato que dificultou a análise. Os resultados da pesquisa empírica não podem ser extrapolados para a população, uma vez que a amostra não é aleatória nem representativa. A partir da revisão teórica e das evidências da pesquisa empírica, a tese elaborou uma proposta metodológica que promove o desenvolvimento de estruturas de governança a partir da análise das variáveis críticas de sucesso, que geram eficiência no processo de implementação de estratégias. Foram estruturadas três dinâmicas que exploram as variações do comportamento dos agentes nas organizações, a necessidade de investimentos em ativos específicos em função das estratégias definidas no processo, e o nível de exposição a incertezas do ambiente de negócios das organizações. A tese consolidou um modelo de gestão estratégica e as dinâmicas são focadas na fase de implementação, após a definição das estratégias.

ABSTRACT

The great majority of organizations fail when it comes to implement strategies. The great amount of literature in business administration shows such a fact, and challenges the scientists of organizations to find improvements to this issue. The following thesis identifies the main critical success variables to implement strategies and comes up with an empirical analysis of the distribution system of agricultural agrochemical in Brazil. The theoretical references employed are innovative, for they bring the approaches of the Economy of Organizations, under the lines of Transactional Costs Economics (TCE), to the analysis of an issue of corporate governance, in addition to the traditional approaches of Management adopted in the subject matters of Business. The analysis through Economy of Organizations has the economic foundation and the social description of human behavior in the processes of generation and implementation of strategies, thus fulfilling a theoretical gap. TCE develops a contractual approach of the strategies implementation process, one which analyzes the relationship between owners and executives to develop actions defined by strategies. Thus, the thesis associates governance structures which are diminishing factors of cost transactions to implement strategies with the characteristics of several organizations. The thesis identified as critical success variables in the process of implementing strategies: i) the presence of contracted management, with executives (contracted managers) initiating the strategies, strategists (owners) ratifying them, executives implementing them and strategists monitoring them in complex organizations; ii) the presence of mechanisms to adapt the process of strategies implementation; iii) the existence of contractual safeguards due to the need for investments in specific assets generated as result of strategies; and iv) the presence of contractual safeguards due to the uncertainties of the business environment. The empirical research was conducted through a survey, which analyzed the process of strategies implementation in 32 agricultural agrochemical distribution channels in Brazil. Thus it was possible to develop an empiric discussion of the hypothesis that demonstrates the relevance of the critical success variables identified in the theoretical review. The results of the empirical survey show, with the exception of the restriction to the remnant of the decision maker for non-complex enterprises, that all critical success variables identified in the theoretical review showed a direct and positive relation with the performance of the process of strategies implementation, but with variations in relation to their statistical significance. The variable contracted management showed no statistical significance, partially due to the existence of few organizations with contracted professionals to manage the companies, a factor which hindered the analysis. The results of the empirical survey cannot be extended to the population, since the sampling is neither aleatory nor representative. With the theoretical review and the evidence presented in the empirical survey the thesis established a methodological proposal that promotes the development of governance structures from the analysis of critical success variables that generate efficiency in the strategies implementation process. Three dynamics were structured which explore the behavioral variations of agents in organizations, the need of investments in specific assets according to the strategies defined in the process and the level of exposure to uncertainties in the business environment of organizations. The thesis consolidated a model of strategic management and the dynamics are focused in the implementation phase, after the definition of strategies.

SUMÁRIO

FICHA CATALOGRÁFICA.....	I
1 INTRODUÇÃO	5
2 PROBLEMA DE PESQUISA	7
2.1 - Objetivos Específicos.....	10
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
4 A GESTÃO ESTRATÉGICA	15
4.1 – Modelo de Gestão Estratégica.....	25
4.1.1 Fase de Entendimento	26
4.1.1.1 Análise Interna.....	26
4.1.1.2 Ambiente Externo.....	28
4.1.1.3 Definição de Hipóteses Estratégicas.....	36
4.1.2 Fase de Visão	37
4.1.3 Fase de Direcionamento	40
4.1.4 Fase de Implementação	43
5 ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES E AS VARIÁVEIS CRÍTICAS DE SUCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	47
5.1 Comportamento dos Agentes	50
5.1.1 Racionalidade Limitada.....	51
5.1.2 Oportunismo.....	51
5.1.3 A Teoria de “Agência”	52
5.1.4 Modelo de Análise do Comportamento dos Agentes	57
5.2 Conteúdo das Estratégias.....	61
5.2.1 Especificidade dos Ativos	61
5.2.2 Modelo de Análise do Conteúdo das Estratégias	64
5.3 Ambiente de Negócios.....	66
5.3.1 Incerteza	66
5.3.2 Modelo de Análise do Ambiente de Negócios	68
5.4 Estrutura de Governança.....	70
5.5 Consolidação das Hipóteses	72
6 PESQUISA EMPÍRICA: IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS	75
6.1 População e Amostra	75
6.2 Instrumento de Coleta	79
6.3 Resultados.....	80
6.3.1 Análise das Hipóteses.....	83
6.4 Discussão.....	88
6.5 Limitação da Pesquisa Empírica	90
7 PROPOSTA METODOLÓGICA: COMO IMPLEMENTAR ESTRATÉGIAS	93
7.1 Variáveis Críticas de Sucesso.....	96
7.2 Proposta Metodológica.....	97
7.2.1 Agentes.....	99
7.2.2 Estratégia.....	103
7.2.3 Negócio	105
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
9 REFERÊNCIAS	113
10 APÊNDICES	119
Apêndice 1: Identificação das Variáveis na Amostra	119
Apêndice 2: Questionário	120

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA VISÃO CONTRATUAL.....	8
FIGURA 2: TRANSAÇÃO RELEVANTE PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	9
FIGURA 3: ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES	19
FIGURA 4: OS CICLOS DO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	21
FIGURA 5: VIDA DAS ORGANIZAÇÕES	22
FIGURA 6: ALINHAMENTO DE INTERESSES E RESULTADO DAS ORGANIZAÇÕES	23
FIGURA 7: A PRIORIZAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	24
FIGURA 8: CONCEITO DE CICLO DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	25
FIGURA 9: MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	26
FIGURA 10: ESTRUTURA ANALÍTICA DO MODELO DE ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	29
FIGURA 11: ETAPAS DO ROTEIRO METODOLÓGICO PARA ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DAS ORGANIZAÇÕES	30
FIGURA 12: MAPA ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES.....	42
FIGURA 13: BLOCOS DE ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	50
FIGURA 14: SEPARAÇÃO DAS DECISÕES DE CONTROLE E GERENCIAMENTO	55
FIGURA 15: ESQUEMA CONTRATUAL DE WILLIAMSON	57
FIGURA 16: ÁRVORE DE DECISÕES DE ESCOLHA CONTRATUAL DA RELAÇÃO, COMPLEXIDADE DAS ORGANIZAÇÕES, GESTÃO CONTRATADA E CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO, COM A <i>PERFORMANCE</i> DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	58
FIGURA 17: ÁRVORE DE DECISÕES DE ESCOLHA CONTRATUAL DA RELAÇÃO, INVESTIMENTO EM ATIVOS ESPECÍFICOS E PRESENÇA DE SALVAGUARDAS CONTRATUAIS, COM A <i>PERFORMANCE</i> DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	64
FIGURA 18: ÁRVORE DE DECISÕES DE ESCOLHA CONTRATUAL DA RELAÇÃO, PRESENÇA DE INCERTEZAS E EXISTÊNCIA DE SALVAGUARDAS CONTRATUAIS, COM A <i>PERFORMANCE</i> DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	68
FIGURA 19: PROCESSO DE GERAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DAS MULTINACIONAIS E DOS CANAIS QUE ATUAM NA PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS	77
FIGURA 20: MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO	93
FIGURA 21: COMITÊ GESTOR E EQUIPE DE PROJETOS NA TRANSAÇÃO T1	94
FIGURA 22: VARIÁVEIS CRÍTICAS DE SUCESSO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES	95
FIGURA 23: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS AGENTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	100
FIGURA 24: DINÂMICA “AGENTES” – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	101
FIGURA 25: DINÂMICA “AGENTES” – MECANISMOS VERIFICADOS E ESPERADOS E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES.....	102

FIGURA 26: ANÁLISE DA ESTRATÉGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	103
FIGURA 27: DINÂMICA “ESTRATÉGIA” – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	104
FIGURA 28: DINÂMICA “ESTRATÉGIA” – MECANISMOS VERIFICADOS E ESPERADOS E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES	105
FIGURA 29: ANÁLISE DO AMBIENTE DE NEGÓCIO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	106
FIGURA 30: DINÂMICA “NEGÓCIO” – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	107
FIGURA 31: DINÂMICA “NEGÓCIO” – MECANISMOS VERIFICADOS E ESPERADOS E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES	108

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: <i>CHECKLIST</i> DOS PONTOS FORTES E FRACOS DA ANÁLISE INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES	27
TABELA 2: ANÁLISE DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL.....	32
TABELA 3: ANÁLISE DE ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	34
TABELA 4: ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE REGIONAL.....	35
TABELA 5: ANÁLISE DA COORDENAÇÃO.....	36
TABELA 6: CONSOLIDAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS E DAS HIPÓTESES ESTRATÉGICAS DA FASE DE ENTENDIMENTO.....	37
TABELA 7: DINÂMICA DA LINHA DO TEMPO.....	38
TABELA 8: DINÂMICA DOS VETORES DE MELHORIA E DE MUDANÇA.....	39
TABELA 9: CONSOLIDAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS E DAS HIPÓTESES ESTRATÉGICAS DA FASE DE VISÃO.....	39
TABELA 10: CONSOLIDAÇÃO DE HIPÓTESES ESTRATÉGICAS	40
TABELA 11: ANÁLISE GUC.....	41
TABELA 12: HIPÓTESES - RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS CRÍTICAS DE SUCESSO E <i>PERFORMANCE</i> DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	73
TABELA 13: ESTATÍSTICA DESCRITIVA	81
TABELA 14: CORRELAÇÃO DE PEARSON.....	82
TABELA 15: ANÁLISE DA HIPÓTESE H1A – <i>PERFORMANCE</i> EM FUNÇÃO DA GESTÃO CONTRATADA PARA ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS (CORRELAÇÃO DE PEARSON).....	84
TABELA 16: ANÁLISE DA HIPÓTESE H1B – <i>PERFORMANCE</i> EM FUNÇÃO DE MECANISMOS DE ADAPTAÇÃO (CORRELAÇÃO DE PEARSON).....	84
TABELA 17: ANÁLISE DA HIPÓTESE H1C – <i>PERFORMANCE</i> EM FUNÇÃO DA ATRIBUIÇÃO DAS DECISÕES DE GERENCIAMENTO AOS EXECUTIVOS E DAS DE CONTROLE AOS ESTRATEGISTAS PARA ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS (CORRELAÇÃO DE PEARSON).....	85
TABELA 18: ANÁLISE DA HIPÓTESE H1D - <i>PERFORMANCE</i> EM FUNÇÃO DA RESTRIÇÃO AO RESÍDUO PARA ORGANIZAÇÕES NÃO COMPLEXAS (CORRELAÇÃO DE PEARSON)	86
TABELA 19: ANÁLISE DA HIPÓTESE H2 - <i>PERFORMANCE</i> EM FUNÇÃO DE SALVAGUARDAS CONTRATUAIS DEVIDO A INVESTIMENTOS EM ATIVOS ESPECÍFICOS (CORRELAÇÃO DE PEARSON).....	87
TABELA 20: ANÁLISE DA HIPÓTESE H2 - <i>PERFORMANCE</i> EM FUNÇÃO DE SALVAGUARDAS CONTRATUAIS DEVIDO À PRESENÇA DE INCERTEZAS (CORRELAÇÃO DE PEARSON).....	88
TABELA 21: CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DAS HIPÓTESES E SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA DA CORRELAÇÃO DE PEARSON	89
TABELA 22: PROPOSTA METODOLÓGICA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	98

1 INTRODUÇÃO

A implementação de projetos estratégicos desafia gestores e acadêmicos. A geração de idéias e projetos traduzidos em planos estratégicos não garante o sucesso de um processo de gestão estratégica. A efetiva implementação de ações estratégicas consiste em desafio considerável na prática de gestão das organizações. Kaplan e Norton (2004) expõem que 70 a 90% das organizações falham na implementação de estratégias.

Implementar ações estratégicas implica gerenciar mudanças e impactos nos diferentes agentes. Como consequência, os incentivos para a execução das ações preestabelecidas serão diferentes. A mudança advinda da nova estratégia pode, por exemplo, restringir a atuação de um grupo de executivos e ampliar o controle dos proprietários; neste caso, parte dos executores poderão dificultar a implementação da ação previamente proposta.

Os métodos clássicos de gestão estratégica pouco avançaram nesta direção, em que se destacam Kaplan e Norton (2004), que desenvolveram o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de controle da implementação de estratégias. Vasconcelos e Cyrino (2000) criticam as metodologias de gestão estratégica pelo fraco embasamento teórico das análises e atribuem à rejeição dos principais modelos de planejamento estratégico a necessidade de redefinição do foco e das inter-relações com outras disciplinas, com destaque para a fundamentação econômica e a descrição sociológica. A presente tese busca preencher este vácuo, desenvolvendo o referencial teórico da Economia das Organizações para compreensão da implementação de estratégias. A Economia das Organizações, na vertente da Economia dos Custos de Transação, traz uma visão contratual para análise das organizações, considerando o comportamento dos atores. Para a produção de bens e serviços competitivos, os agentes são coordenados por um conjunto de contratos, sendo que as estratégias resultam em ajustes nos mecanismos de incentivos e controle destes contratos.

O processo de implementação de estratégias altera-se entre as organizações, assim como os mecanismos de incentivos e controle variam entre os agentes. Na grande maioria das organizações, os conflitos de interesses são constantes, e os gestores nem sempre estão alinhados com os acionistas.

A compreensão dos entraves do processo de implementação de estratégias, por meio da análise dos contratos internos da firma, permitirá identificar as principais variáveis de sucesso. A implementação de estratégias nos canais de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil será o foco da pesquisa empírica.

A presente tese visa desenvolver uma proposta metodológica que auxilie os gestores das organizações na implementação de estratégias por meio da adequação do modelo de gestão.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

A presente tese analisa os entraves do processo de implementação de estratégias em diferentes organizações, permitindo a identificação dos condicionantes que impactam o sucesso dos processos de gestão estratégica. Os mecanismos de incentivos e controle para implementação de estratégias diferem entre as organizações; assim, as estruturas que os governam também são distintas.

Williamson (1985) expõe que, na perspectiva coasiana, os sistemas produtivos constituem-se de uma forma complexa de produção, organizada por um arranjo contratual formal e informal que se expande além dos limites das firmas. A coordenação entre os agentes na busca de formas alternativas para organizar a produção constitui-se em estruturas de governança.

A análise se embasará na Economia das Organizações, tendo como principal aporte teórico a Economia dos Custos de Transação (ECT) (WILLIAMSON, 1985). A ECT explora o conceito de custos de transação, definindo-os como os que estão diretamente associados ao funcionamento do sistema econômico (ARROW, 1969). O desenho do contrato anterior à transação, o conhecimento da outra parte contratada, as adaptações necessárias após a efetivação e o monitoramento da evolução dos termos contratuais são exemplos de custos de transação. Na busca de eficiência, os sistemas produtivos, ou as firmas, minimizam os custos de transação por meio do desenvolvimento de estruturas de governança que se alinham às diferentes características das transações.

Grande parte das organizações falha no processo de implementação de estratégias; assim, a questão central da presente tese é associar as estruturas de governança minimizadoras de custo de transação para a implementação de estratégias com as características das diferentes organizações.

Como premissa, a tese considera a definição de Williamson (1985) de que as organizações são compostas por um complexo arranjo contratual, formal e informal. Para implementar estratégias, as organizações promovem rearranjos contratuais que permitam buscar os novos objetivos.

Assim, a tese associa as estruturas de governança minimizadoras de custo de transação, para a implementação de estratégias com as características das diferentes organizações, por meio da análise dos contratos. A Figura 1 apresenta o conceito de implementação de estratégias na visão contratual.

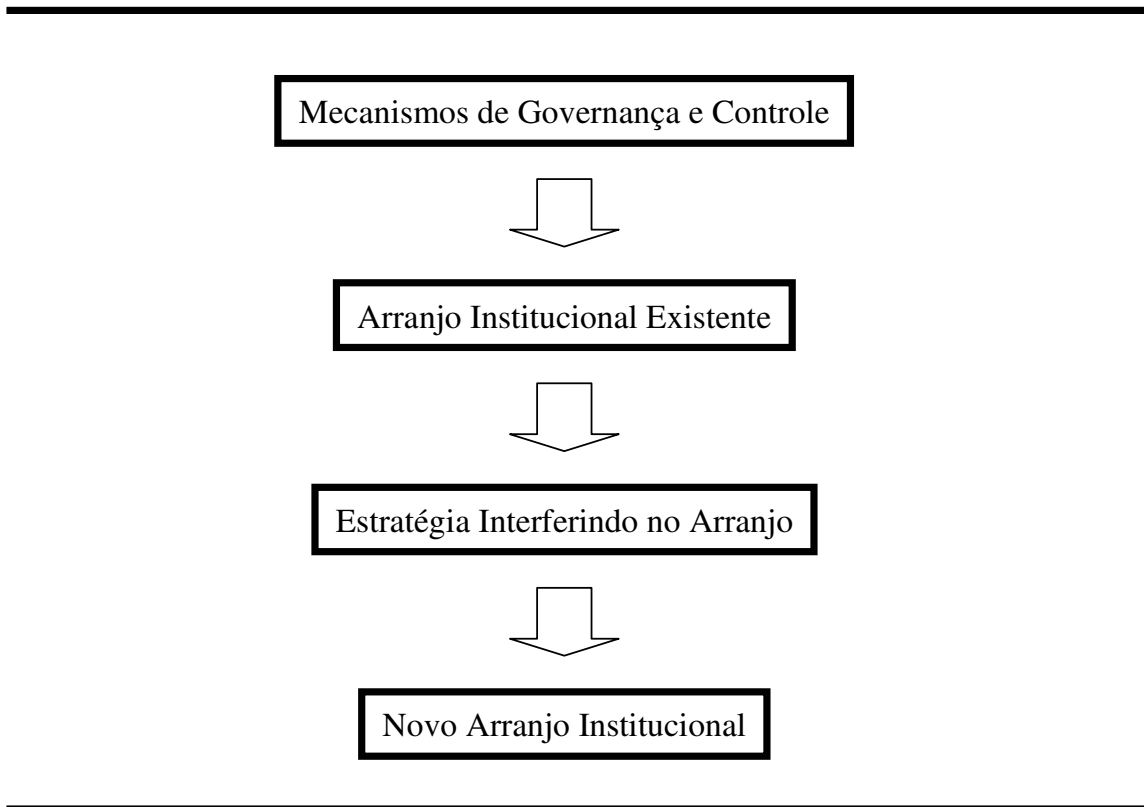


Figura 1: Implementação de Estratégias na Visão Contratual

Para viabilizar a implementação de estratégias, mudanças contratuais, as firmas definem estruturas de governança que variam em função das características das organizações. A presente tese visa identificar as variáveis que impactam a implementação de estratégias, e, como consequência, promover um alinhamento entre o custo de transação para a implementação das estratégias e a estrutura de governança que o minimiza.

Williamson (2000) expõe as contribuições da teoria das organizações, quando interpretada na perspectiva da minimização dos custos de transação, provendo suporte para a teoria da firma como uma estrutura de governança. O autor propõe uma análise microanalítica: as organizações são passíveis de análise, e a teoria das organizações possibilita a interpretação de contratos que não são padrões, explicando os detalhes no mundo real.

O referencial proposto por Williamson (1985) centraliza-se na tese do alinhamento da ECT; em função das características das transações (especificidade dos ativos, frequência e incertezas), as organizações definem estruturas de governança (intensidade do incentivo, controles administrativos, regime de lei contratual e adaptação) que minimizam os custos de transação.

O mote central da tese do alinhamento trazida pela ECT está na escolha entre o fazer internamente na organização ou comprar no ambiente de negócios (WILLIAMSON, 2000). Diferente das aplicações habituais da ECT, a presente apresenta-se inovadora, já que desenvolve o conceito proposto por Williamson para a discussão da estrutura de governança interna das organizações, razão por que serão analisados os detalhes da estrutura hierárquica das firmas. Os controles administrativos, as intensidades dos incentivos, as leis contratuais e a capacidade de adaptação diferem internamente nas organizações.

Na ECT, a unidade de análise é a transação, governada por meio de estruturas de governança. Na presente tese, o objeto da transação é o direito de agir dos agentes, que são governados pelos contratos internos, estrutura de governança hierárquica, e definidos em função das características das organizações. A Figura 2 apresenta a transação que será analisada na tese.

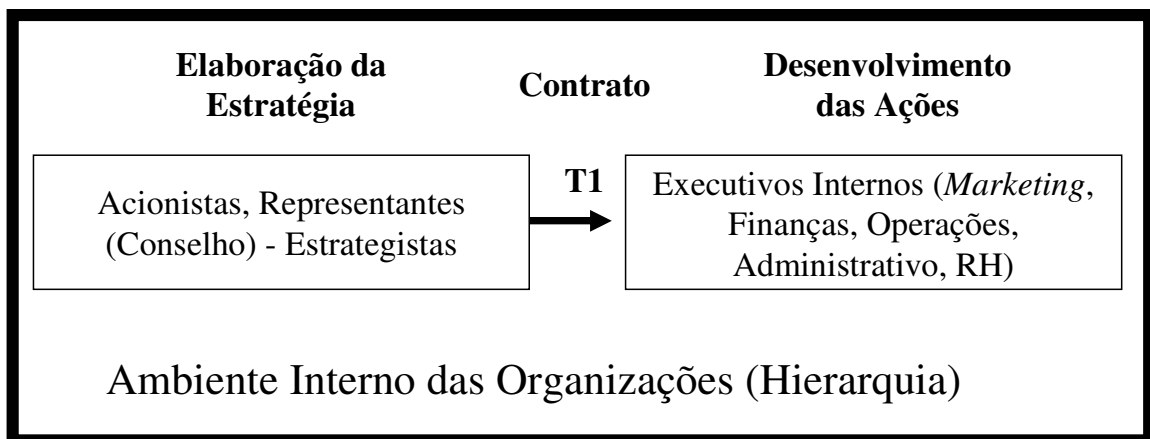


Figura 2: Transação Relevante para Implementação de Estratégias

A Figura 2 apresenta a transação relevante para a análise da implementação de estratégias. Os acionistas, ou os respectivos representantes, definem as estratégias, os novos objetivos da organização, e os executivos internos desenvolverão as ações que permitirão implementar as estratégias. A transação T1 caracteriza esta relação, que deverá ser governada por contratos, sejam eles formais ou informais. A tese se propõe a desenvolver uma análise da transação T1

para compreender a eficiência na implementação de estratégias preestabelecidas por meio dos pressupostos da ECT.

2.1 - Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, a tese se propõe:

- 1) Consolidar os conceitos das metodologias de gestão estratégica para a construção do modelo que será empregado na pesquisa, valendo-se do referencial teórico da Economia das Organizações na análise;
- 2) Identificar na Economia das Organizações, com destaque para a Economia dos Custos de Transação, as principais variáveis que impactam a implementação de estratégias nas organizações;
- 3) Contrastar empiricamente os fatores condicionantes do sucesso na implementação de estratégias; e
- 4) Desenvolver uma proposta metodológica que favoreça o processo de implementação de estratégias nas diferentes organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A tese apresenta uma introdução que explora uma análise geral do tema em estudo, e, na seqüência, aborda o problema de pesquisa e os objetivos do projeto. O presente item expõe os procedimentos metodológicos.

O capítulo 4 consolida uma metodologia de gestão estratégica que será empregada no decorrer da tese, com base em Mintzberg *et al* (2000), Kaplan e Norton (2004) e Waack (2004).

A Economia das Organizações, com destaque para Economia dos Custos de Transação (ECT) (WILLIAMSON, 1985), embasa a identificação das principais variáveis que impactam a implementação de estratégias nas diferentes organizações, compondo a base do capítulo 5.

As informações foram tratadas e desenvolvidas no texto, visando elaborar um construto conceitual que será a base da pesquisa empírica.

O capítulo 6 desenvolve uma pesquisa empírica que analisa os condicionantes de sucesso para a implementação de estratégias, identificados no capítulo 5, em processos reais de gestão estratégica. Analisou-se a implementação de estratégias nos canais de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil. Williamson (2000) expõe que a análise institucional comparativa revela-se como ferramenta apropriada para a mensuração de custos de transação. Assim, a análise comparativa dos diversos arranjos institucionais dos canais de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil permitirá associar as estruturas de governança aos custos de transação.

Propõe-se na presente tese a realização de uma pesquisa empírica do tipo *survey*, definindo-se uma amostra que representará uma população. Harrington *et al* (2004) desenvolveram uma pesquisa empírica que busca identificar os fatores condicionantes para o surgimento das estratégias emergentes nas organizações. Os procedimentos adotados na presente pesquisa empírica, como o emprego de uma escala com dez níveis, seguem a lógica proposta pelos autores. Será empregada uma escala, com dez níveis, onde o respondente irá atribuir notas de um a dez para cada questão, em função da concordância. A partir da revisão bibliográfica do capítulo 5, são identificadas as variáveis que impactam o processo de implementação das

estratégias e que serão mensuradas na pesquisa empírica. O questionário será desenvolvido para mensurar as principais variáveis que impactam a implementação de estratégias e associando-as a estrutura de governança minimizadora dos custos de transação.

Como população, a pesquisa empírica abarca o sistema de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil, representado por aproximadamente seis mil agentes. A amostra será composta por 32 canais atuantes no sistema de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil, pertencentes à rede de multinacional Alfa. As revendas foram submetidas a processos de gestão estratégica, conduzidos por uma consultoria externa, e aplicam a mesma metodologia desenvolvida na tese. A empresa Alfa financiou o processo; entretanto, os consultores são independentes, o que reduz a interferência da multinacional na formulação e implementação das estratégias. A amostra não é representativa, e a seleção dos integrantes não tem caráter probabilístico, em função das limitações de custo e acesso aos agentes da população. Entretanto, a pesquisa difere das demais pelo forte envolvimento dos pesquisadores nas organizações que compõem a presente amostra. Trata-se, com efeito, de agentes que atuaram no processo de definição e implementação de estratégias ao longo de um ano.

Os questionários foram aplicados por meio de entrevistas com os pesquisadores responsáveis pelo processo de implementação das estratégias. Todo o desenvolvimento do modelo de gestão estratégica, até a implementação das estratégias, foi acompanhado na pesquisa.

As informações foram tabuladas mediante o programa estatístico SPSS 8.0 para Windows, de forma que permitisse a capturar as variações dos fatores críticos de sucesso para a implementação de estratégias nas diferentes estruturas de governança, testando-se assim as hipóteses da tese. A análise das hipóteses será desenvolvida de modo a contrastar o esperado em função do construto teórico da tese com os que se observou na pesquisa empírica. Identificam-se deste modo, os principais fatores que impactam a implementação de estratégias nas organizações.

Alinhada com a revisão teórica, a pesquisa empírica permite identificar as principais variáveis que impactam o sucesso na implementação de estratégias nas diferentes organizações. A partir da análise teórica e da pesquisa empírica, o capítulo 7 elabora uma proposta metodológica que auxilia os gestores na implementação de estratégias nas diferentes organizações.

As Considerações Finais, desfecho da tese, apontam e debatem as conclusões obtidas no decorrer do trabalho.

4 A GESTÃO ESTRATÉGICA

O presente capítulo visa consolidar, no âmbito da literatura de gestão estratégica, um modelo que será desenvolvido na tese. O capítulo inicia-se apresentando os conceitos de estratégia e as principais escolas, e, na seqüência, o modelo consolidado, descrevendo todas as fases de um processo de gestão estratégica.

O embasamento teórico que auxilia a compreensão do processo de formulação e implementação de estratégias está presente tanto nas escolas de administração, como nas de economia. A vertente econômica ganha força com a obra de Porter (1980), que elabora o modelo das Cinco Forças Competitivas a partir de uma análise da Organização Industrial, sendo uma evolução da tradicional Economia Neoclássica. Já nas escolas de administração, distinguem-se duas linhas de abordagem: a de *Management*, que compõe a base das disciplinas de Administração Geral, e uma nova vertente, das Ciências das Organizações, que procura trazer um embasamento econômico e a descrição do comportamento humano para a formulação de estratégias. A presente tese pretende desenvolver esta nova vertente dos Departamentos de Administração, Ciências das Organizações, buscando na teoria econômica um aparato para a formulação das estratégias das firmas. A economia explica o comportamento dos mercados e a Ciência das Organizações o comportamento das firmas.

A palavra *strategia* vem do grego antigo e significa *a qualidade e a habilidade do general*. Já para o mundo das organizações, entende-se por estratégia o conjunto de novas regras e diretrizes que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. Mintzberg *et al* (2000) apresentam a evolução das diversas escolas de planejamento estratégico, destacando:

- i) Escola do *Design* (SELZNICK, 1957; CHANDLER, 1962; ANDREWS, 1965). A formulação da estratégia como um processo de concepção, pautado pela *SWOT analysis* (pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades) para a criação da estratégia. A escola considera a estratégia racional e lógica, feita pelo executivo principal. O processo de implementação apresenta separação estanque da fase de formulação, somente possível quando a estratégia for única, simples e explícita. A principal crítica a escola do *design* é a inflexibilidade da estratégia;

- ii) Escola do Planejamento (ANSOFF, 1965). A formulação da estratégia como um processo que formaliza o planejamento estratégico e fixa objetivos, destacando: forte presença de auditoria interna e externa para a avaliação da estratégia; separação entre o planejamento e a execução; e presença de assessorias externas;
- iii) Escola do Posicionamento (PORTER, 1980). A formulação da estratégia como um processo analítico. A base da escola do posicionamento está na teoria econômica da organização industrial. A partir da estrutura de mercado, constroem-se estratégias na busca de vantagens competitivas. Surgem as estratégias genéricas de Porter, liderança em custo e diferenciação, identificadas a partir do modelo das cinco forças competitivas: i) poder de barganha dos fornecedores; ii) poder de barganha dos clientes; iii) barreiras à entrada; iv) ameaças de produtos substitutos; e v) rivalidade interna da indústria. A análise da cadeia de valor, das atividades primárias e secundárias relacionadas à agregação de valor para as organizações, complementa a base da formulação da estratégia. Assim como nas escolas do *design* e do planejamento, a do posicionamento sublinha como principal crítica, a formalidade, a rigidez, a análise pura e a reduzida síntese da estratégia;
- iv) Escola Empreendedora (SHUMPETER, 1947). A formulação da estratégia como um processo visionário, pautado na mente do líder por meio de tentativas, o que gera uma destruição criativa. O crescimento é dado como meta, e a visão substitui a formulação de um plano esquematizado, sendo emergente. Como crítica destacam-se a centralização no líder, o processo baseado na intuição e a rigidez;
- v) Escola Cognitiva (MAKRIDAKIS, 1990; DUHAIME e SCHWENCKE, 1985; CORNER *et al*, 1994; WEICK, 1990; POLANYI, 1966; SIMON, 1960; BATESON, 1955; EL SAWI e PAUCHANT, 1988; SMIRICH. e STUBBART, 1985; MORGAN, 1986). A formulação da estratégia como um processo mental, que tem como base a psicologia cognitiva das décadas de oitenta e noventa. O processo cognitivo como: confusão na identificação de tendências, processamento de informações, mapeamento, realização de conceito e construção. A escola pauta-se pela dificuldade de elaboração da estratégia, de execução e de mudança. A principal crítica está na limitada aplicabilidade prática;

- vi) Escola do Aprendizado (LINDBLOM, 1959; QUINN, 1980). A formulação da estratégia como um processo emergente. A complexidade e imprevisibilidade das organizações impedem o controle deliberado e a formulação precisa da estratégia. A formulação e a implementação de estratégias são indissociáveis. Não só o líder aprende, mas todo o sistema coletivo aprende a formular e implementar estratégias. O aprendizado é emergente, surgindo de todos os tipos de lugares. O papel da liderança é gerenciar o processo de aprendizado estratégico, não de deliberar estratégias. As estratégias nascem do passado, para serem transformadas em planos futuros. As principais críticas estão relacionadas à falta de uma definição clara da estratégia, à falta da possibilidade coerente e viável de minar estratégias, bem como da possibilidade de desenvolvimento de estratégias erradas;
- vii) Escola do Poder (MACMILLAN, 1978; SARRAZIN, 1975; PETTIGREW, 1977; BOWER e DOZ, 1979). A formulação da estratégia como um processo de negociação em função do poder e da política. As estratégias são emergentes. O micropoder visualiza a estratégia como interação, barganha, confronto direto entre interesses estreitos e coalizão inconstante. Já o macropoder vê a organização como promotora do próprio bem-estar por meio de controle ou cooperação com outras organizações, definindo estratégias coletivas. Como principal crítica, aponta-se que a escola considera que a formulação de estratégias tem como base apenas o poder, desprezando as forças integradoras, como liderança e cultura.
- viii) Escola Cultural (PETTIGREW, 1985; JOHNSON, 1992; EDWARDS, 1977; ROTH e RICKS, 1994; RIEGER, 1987). A formulação da estratégia como um processo coletivo de integração social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns dos membros das organizações. Os indivíduos adquirem as crenças por meio de um processo de aculturação e socialização, sendo este tácito. Estratégias nascem de intenções coletivas. A cultura não encoraja as mudanças estratégicas. A falta de clareza conceitual revela-se como principal crítica a esta escola. Existe o risco de desencorajar mudanças necessárias;
- ix) Escola Ambiental (PUGH *et al*, 1963; MILLER *et al*, 1988; HANNAN e FREEMAN, 1977; MEYER, e ROWAN, 1977; OLIVER, 1991). A formulação da estratégia como um processo reativo. O ambiente é um conjunto de forças gerais,

responsável pela geração de estratégias. As organizações necessitam se adequar a estas forças, ou elas morrerão. Como principal crítica a esta escola, destaca-se o fato de as dimensões do ambiente serem muito abstratas;

- x) Escola da Configuração (KHANDWALLA, 1970; MINTZBERG, 1979, 1983; MILLER, 1976, 1996). A formulação da estratégia como um processo de transformação. As organizações podem ser descritas em termos de algum tipo de configuração estável em um período de tempo, que dá origem às estratégias. Os períodos de estabilidade são interrompidos, dando origem a novas configurações. Os ciclos de interrupções e mudanças são estáveis, e o sucesso está na administração destes ciclos. As estratégias necessitam ser adequadas ao contexto. As principais críticas relatam a dificuldade de classificação das organizações em configurações preestabelecidas, já que existem várias nuances. Outra crítica refere-se ao fato de as organizações estarem constantemente mudando, não apenas quando os períodos de estabilidade são interrompidos. A abordagem desta escola pode simplificar uma realidade complexa.

O modelo desenvolvido na tese foi elaborado a partir da consolidação das principais vertentes das diversas escolas. Das escolas prescritivas, que se preocupam com o modelo por que as estratégias devem ser formuladas, *Design*, Planejamento e Posicionamento, foram extraídos os conceitos que permitem identificar pontos críticos e gerar hipóteses estratégicas a partir de análises internas e externas das organizações. Da escola do *Design*, exploram-se os *checklists* dos pontos fortes e fracos da análise interna das organizações, e da escola do Posicionamento, a abordagem do ambiente externo, empregando os conceitos de Organização Industrial.

Das escolas que buscam compreender como são formuladas as estratégias, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental, o modelo da tese incorporou algumas técnicas na rotina de gestão do processo de gestão estratégica, ou seja, na condução das atividades por meio de *workshops* com o fim de extrair e estimular a criatividade dos agentes para a geração de idéias que serão traduzidas em possíveis estratégias. O modelo que será apresentado na tese considera não só as estratégias pretendidas, mas também as emergentes que surgem durante o processo de gestão. A Figura 3 apresenta a relação entre as estratégias pretendidas e as emergentes.

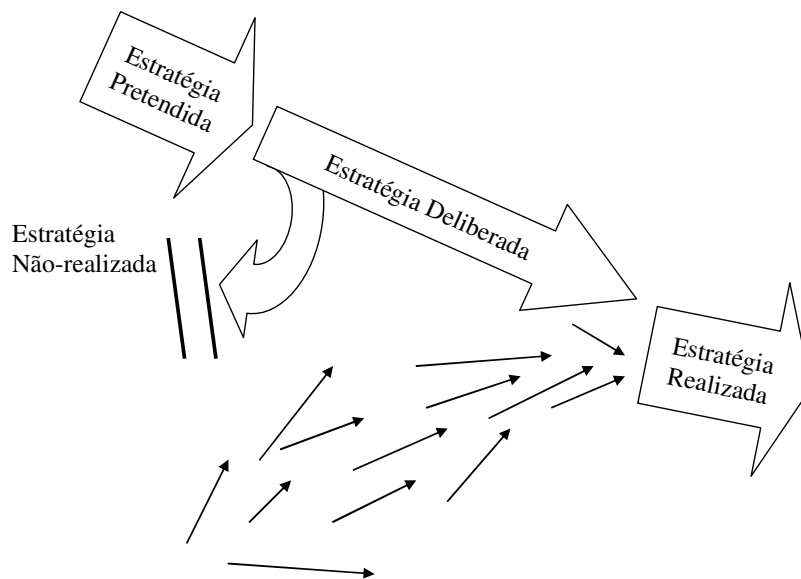


Figura 3: Estratégias Deliberadas e Emergentes

FONTE: MINTZBERG *et al*, 2000

No desenvolvimento dos *workshops* e dos projetos estratégicos, processo contínuo, inúmeras estratégias emergem, trazendo o dinamismo ao modelo proposto na tese.

Na presente tese, assume-se o conceito de estratégia como sendo o conjunto de novas regras e diretrizes que orientam as organizações a atingirem os objetivos propostos. Como premissa, a tese considera que os sistemas produtivos são compostos por um complexo arranjo contratual, formal e informal, e define as estratégias como sendo o conjunto das ações capazes de promover ajustes nos contratos.

Ackoff (1974) define planejamento estratégico como um processo que envolve a tomada de decisões e a avaliação de cada decisão dentro de um conjunto de decisões inter-relacionadas, que deve efetuar-se antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, caso se adotem as atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável.

A literatura clássica de planejamento estratégico recebe críticas em função da dificuldade da elaboração de planos que tentam prever o futuro, conforme a definição de Ackoff já apresentada. Assim, surge o conceito de gestão estratégica (GE) definindo como um processo apto a tornar a organização capaz (capacitação) de integrar as decisões administrativas e

operacionais com as estratégicas, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização.

Mintzberg *et al* (2000) *apud* Quinn (1980a,b), apresentam o conceito de incrementalismo lógico. As estratégias evoluem quando as decisões internas e os eventos externos caminham em conjunto para desenvolverem um novo consenso de ação entre os membros-chave da equipe gerencial das organizações. Para Quinn, a gestão estratégica consiste em administrar um padrão de tomada de decisões entre os executivos das organizações, como se fossem subsistemas internos.

Não só os líderes devem aprender, mas também todo o sistema coletivo (MINTZBERG *et al*, 2000). Uma parte das estratégias emerge em função do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo; entretanto, um outro grupo de estratégias pode ser induzido pelo ímpeto dos líderes.

O ponto central de um processo de gestão estratégica está na capacitação da organização para pensar no futuro e agir no presente. A GE é muito mais do que planejar ou prever o futuro, é aprender a conviver com um futuro que não pode ser previsto, sendo um processo dinâmico e voltado para ações concretas. A Figura 4 sintetiza o processo de gestão estratégica.

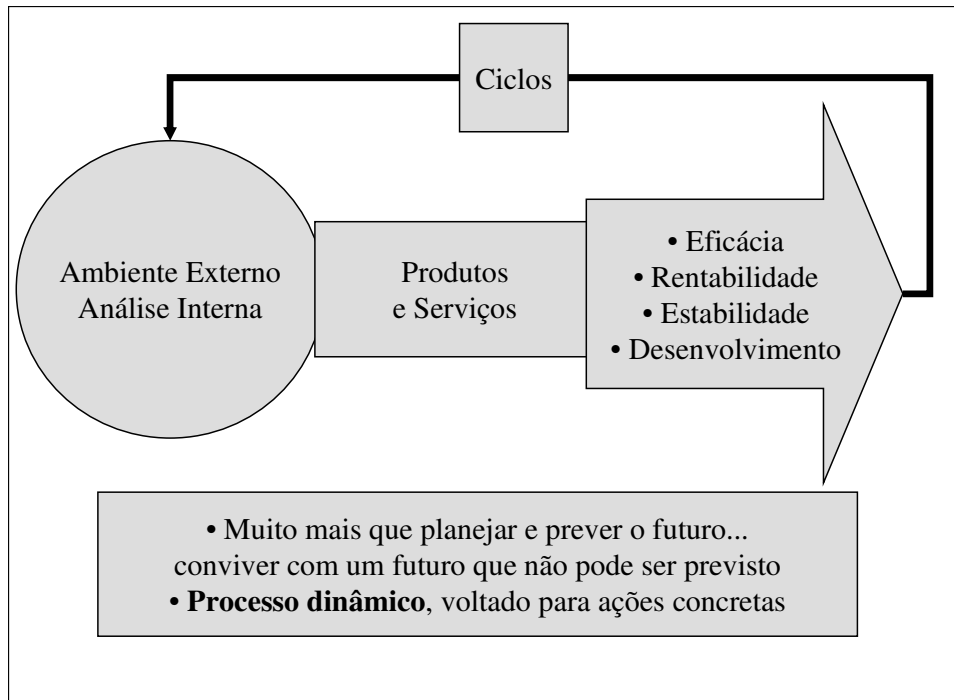


Figura 4: Os Ciclos do Processo de Gestão Estratégica

FONTE: WAACK, 2004

Em função da análise interna das organizações, as áreas de *marketing*, finanças, recursos humanos, operações e administrativo, e do ambiente externo, mercado em que a organização atua, um conjunto de produtos e serviços é realizado, gerando eficácia, rentabilidade e desenvolvimento. Para serem dinâmicas, as organizações administram o dia-a-dia, pautadas por definições que são revistas a todo momento, em ciclos de gestão.

As ações realizadas no presente derivam do passado e da visualização do futuro, gerando os resultados. A Figura 5 apresenta esquematicamente este processo.



Figura 5: Vida das Organizações

FONTE: WAACK, 2004

A Escola do Aprendizado aborda a formulação de estratégias em função do passado, contrapondo-se às escolas de concepção, que desenvolvem cenários futuros, sendo a estratégia concebida para atingir objetivos no mundo hipotético. O modelo proposto na tese integra as duas vertentes.

Os resultados das organizações também são gerados em função de agentes que extrapolam o limite da firma. *Stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que afete ou possa ser afetado por ações de uma organização, e sua interpretação é crucial para a definição de estratégias.

O alinhamento entre acionistas e *stakeholders* está diretamente ligado ao resultado das organizações. São *stakeholders* os colaboradores, a comunidade, os clientes, os fornecedores, os credores, os competidores, o governo e outros indivíduos que são afetados pela organização. A Figura 6 apresenta a relação entre o alinhamento de interesses e o resultado das organizações.

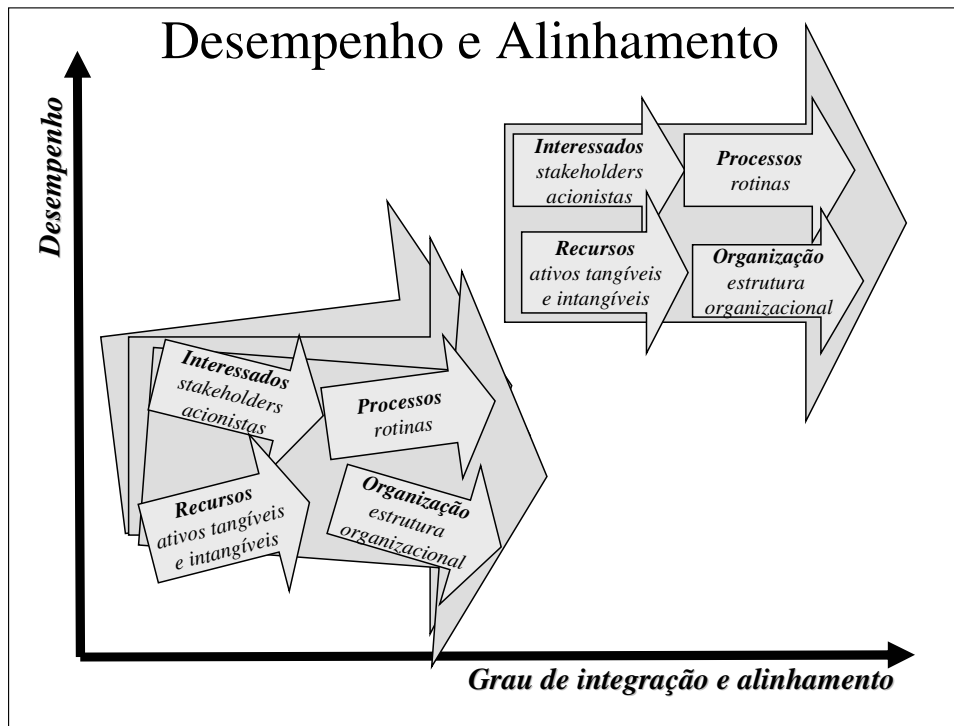


Figura 6: Alinhamento de Interesses e Resultado das Organizações

FONTE: WAACK, 2004

A integração entre os interessados, os processos internos, os recursos e a organização está diretamente relacionada ao desempenho das organizações; quanto maior o alinhamento nas organizações, melhor será seu desempenho. A implementação de processos de gestão estratégica exige uma clara definição da estratégia, que, ademais, deve ser aceita e compartilhada por todos.

Não é incomum observar, nas organizações, executivos privilegiando seus próprios interesses em detrimento dos acionistas, ou de crenças que se desenvolveram com a organização, e impedindo assim o alinhamento estratégico.

Em síntese, a gestão estratégica consiste em um processo de geração de ações que são priorizadas para promover um alinhamento de interesses entre os diversos agentes. A Figura 7 esquematiza este processo.

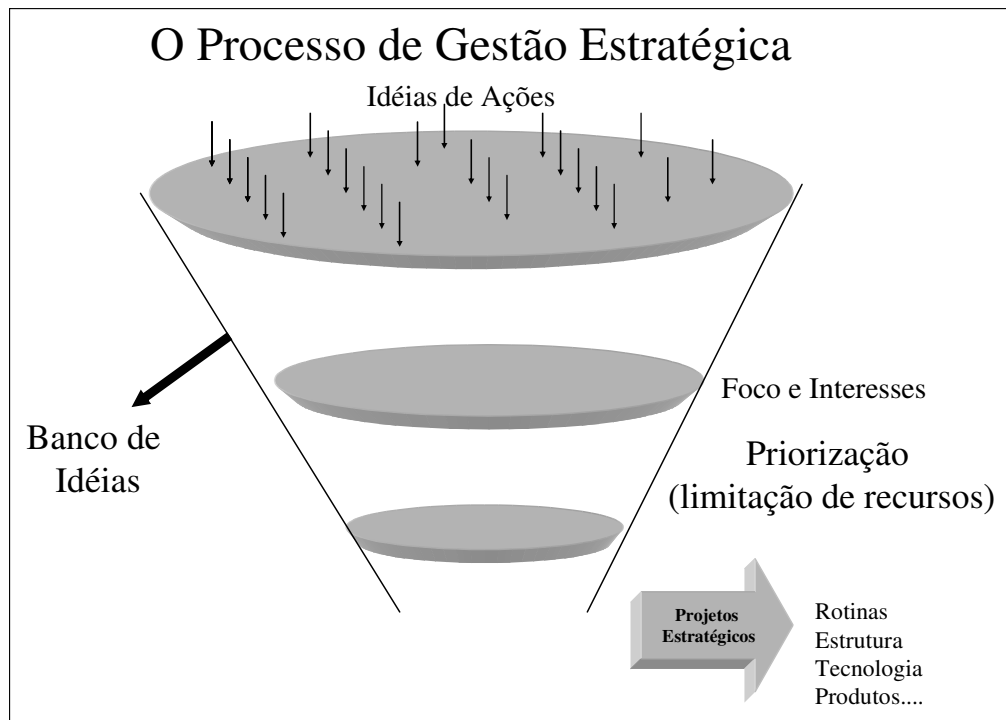
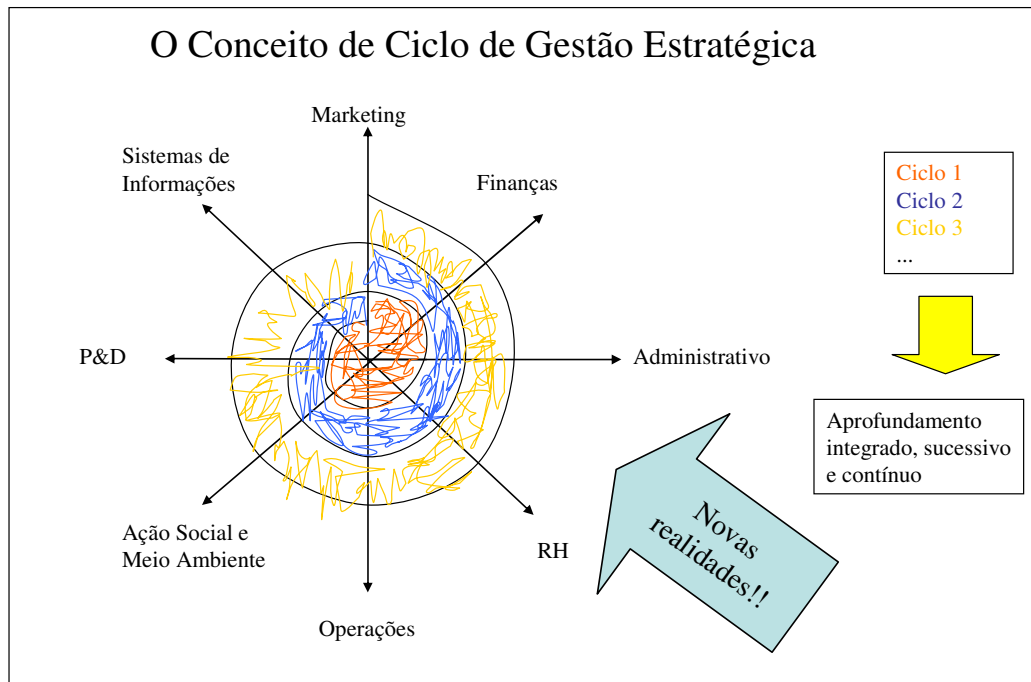


Figura 7: A Priorização no Processo de Gestão Estratégica

FONTE: WAACK, 2004

Como resultado do processo, um conjunto de projetos estratégicos é priorizado e conduzido pela organização, em função do interesse dos agentes. A gestão estratégica compartilha a decisão, desde a geração de idéias até a implementação dos projetos.

O dinamismo no processo é incorporado por meio de revisões periódicas na gestão estratégica. Uma estrutura é desenvolvida para acompanhar a implementação e promover ajuste em virtude de novas necessidades advindas de mudanças do ambiente. Como já mencionado, o processo tem como base a capacitação da organização para pensar estrategicamente; assim, os resultados são exponenciais, isto é, com o avanço do processo e conseqüente aprendizado, os avanços serão significativos. A Figura 8 evidencia o incremento do retorno em função do avanço do processo de gestão estratégica.



FONTE: WAACK, 2004

Os avanços são sinalizados por ciclos de gestão estratégica, que podem ser revistos a qualquer momento, se novas realidades surgirem.

Com base na contextualização evolutiva das escolas de planejamento estratégico, apresenta-se a seguir um modelo de gestão estratégica que pautará a continuidade da tese.

4.1 – Modelo de Gestão Estratégica

O modelo busca captar informações dos agentes envolvidos no processo por meio de dinâmicas desenvolvidas em dias de trabalho, *workshops*. Destacam-se a forte atuação na fase de implementação de ações e as adaptações derivadas das necessidades de cada organização.

O modelo de gestão estratégica está dividido em quatro fases: i) entendimento, análise interna e do ambiente externo; ii) visão, projeção para o futuro; iii) direcionamento, seleção das ações cruciais; iv) implementação, execução das ações prioritizadas. A Figura 9 apresenta a síntese do modelo de gestão estratégica.

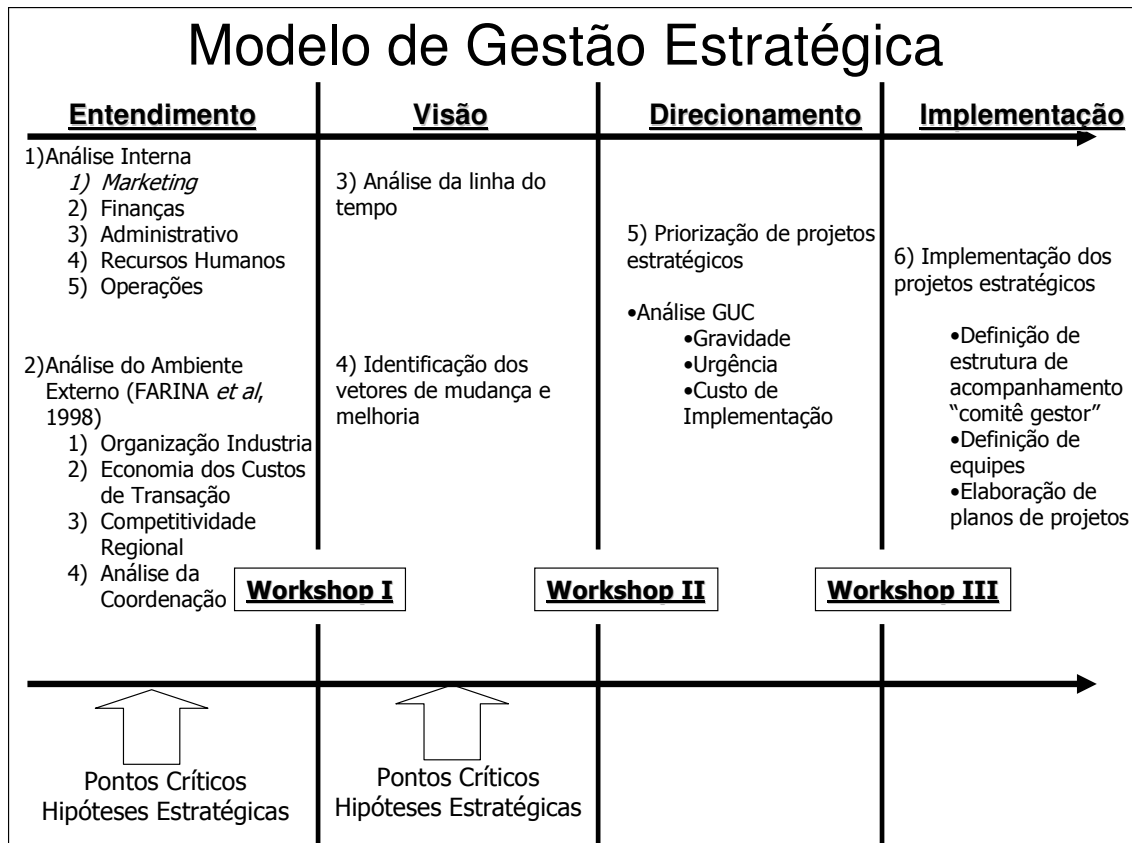


Figura 9: Modelo de Gestão Estratégica

4.1.1 Fase de Entendimento

A primeira etapa do modelo de gestão estratégica, fase de entendimento, caracteriza-se pela análise interna e do ambiente externo das organizações. O item está dividido em três partes; a primeira apresenta o diagnóstico da análise interna, a segunda expõe a compreensão do ambiente externo, consistindo a terceira na geração dos pontos críticos e hipóteses estratégicas.

4.1.1.1 Análise Interna

Para a análise interna, são diagnosticadas as áreas funcionais clássicas das organizações, *Marketing*, Finanças, Administrativo, Recursos Humanos e Operações. Em virtude do escopo das organizações, outras áreas podem demandar uma análise aprofundada, expandindo o trabalho além das áreas clássicas. A Tabela 1 apresenta uma proposta de *checklist* para análise interna das organizações a partir das proposições da Escola do *Design*.

Tabela 1: Checklist dos Pontos Fortes e Fracos da Análise Interna das Organizações

<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto • Número de linhas do produto • Diferenciação do produto • Participação de mercado • Políticas de determinação de preço • Canais de distribuição • Programas promocionais • Serviço ao cliente • Pesquisa de <i>marketing</i> • Propaganda • Força de vendas 	<p>Operações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controle de matérias-primas • Capacidade de produção • Estrutura de custos de produção • Instalações e equipamentos • Controle de estoques • Controle de qualidade • Eficiência energética
<p>Time Gerencial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Congruência de valores • Espírito de time • Experiência • Coordenação de esforços 	<p>Finanças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alavancagem financeira • Alavancagem operacional • Proporções do balanço • Relação com acionistas • Situação fiscal
<p>Sistemas de Informações Gerenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velocidade e resposta • Qualidade das informações correntes • Capacidade de expansão • Sistema orientado para o usuário 	<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade dos funcionários • Sistema de pessoal • <i>Turnover</i> de pessoal • Moral dos funcionários • Desenvolvimento dos funcionários
<p>Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de P&D de produto • Capacidade de P&D de processo • Capacidade da fábrica-piloto 	

FONTE: MINTZBERG *et al*, 2000 *apud* POWER *et al*, 1986

As Tabelas de 1, 2, 3, 4 e 5 apresentam a base de uma análise interna das organizações. O conteúdo varia em função do escopo da atividade, sendo na presente tese apresentados os questionamentos genéricos.

4.1.1.2 Ambiente Externo

Complementando a fase de entendimento do processo de gestão estratégica, apresenta-se na seqüência a análise do ambiente externo. Explora-se o modelo desenvolvido por Farina *et al* (1998) para análise de competitividade de sistemas agroindustriais (SAG). Trata-se de um modelo teórico, aplicável para formulação de políticas públicas e privadas.

As novas teorias da firma, destacando-se a Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985) e a Organização Industrial (SCHERER; ROSS, 1990), compõem a base do modelo. A estrutura analítica apresenta-se na Figura 10.

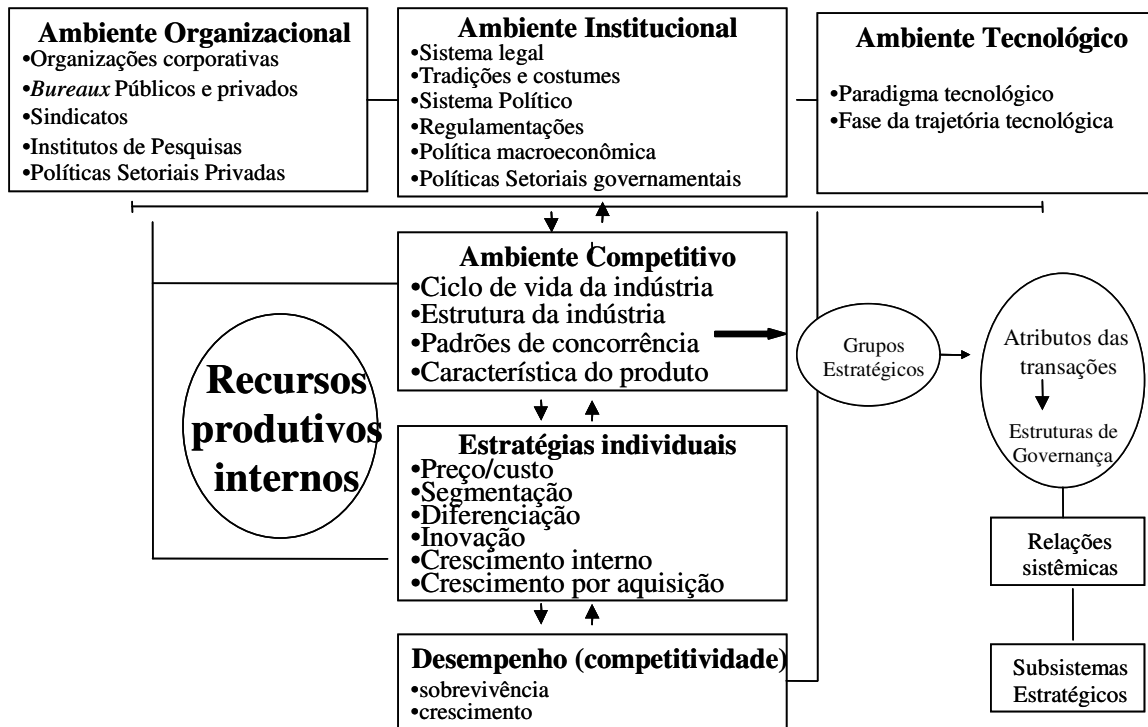


Figura 10: Estrutura Analítica do Modelo de Análise do Ambiente Externo

FONTE: FARINA *et al*, 1998

Deve-se acentuar a importância dos ambientes institucionais e organizacionais para a definição de estratégias privadas, assim como a do ambiente tecnológico. As organizações operam em um ambiente competitivo, que interage com instituições, organizações e tecnologias. A definição de estratégias considera a estrutura da indústria, as relações verticais e horizontais com os outros agentes do sistema, e os ambiente mencionados.

Traduzir as novas teorias da firma, aqui apresentada pelo Modelo, em uma linguagem executiva e prática, é o desafio proposto na presente tese. Busca-se, assim, a incorporação de um estruturado aparato teórico, para a formulação de hipóteses estratégicas nas organizações, proporcionando-se profundidade analítica, não habitual nos processos de gestão estratégica.

Roteiro Metodológico para Análise do Ambiente Externo

O roteiro metodológico proposto divide-se em IV etapas, e é apresentado na Figura 11.

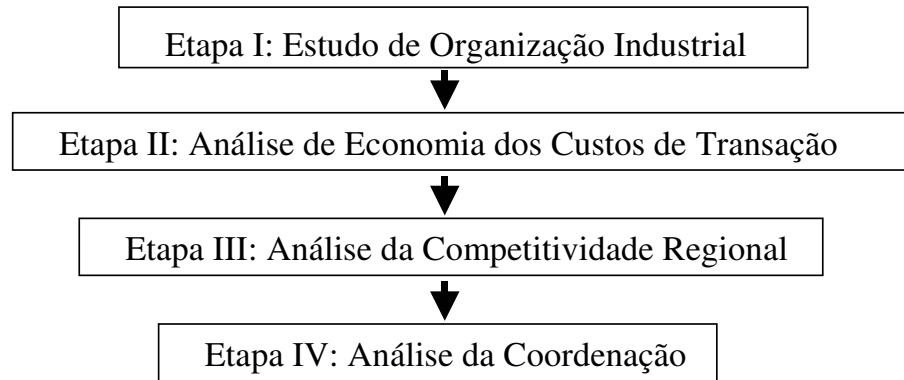


Figura 11: Etapas do Roteiro Metodológico para Análise do Ambiente Externo das Organizações

a) Etapa I: Estudo de Organização Industrial

A análise da organização industrial foca o estudo dos segmentos, considerando os ambientes institucional, organizacional e tecnológico. Caracteriza-se, assim, o ambiente competitivo dos segmentos, destacando-se o mercado consumidor. Sete passos compõem esta análise:

Passo 1 - Escolha dos mercados e produtos relevantes;

Passo 2 - Definição dos mercados/produtos concorrentes e complementares;

Passo 3 - Delimitação dos sistemas;

Passo 4 - Levantamento de dados;

Passo 5 - Dimensionamento dos mercados;

Passo 6 - Delimitação dos setores produtivos;

Passo 7 - Identificação de oportunidades.

O detalhamento dos passos apresenta-se na Tabela 2.

b) Etapa II: Análise de Economia dos Custos de Transação

Após o detalhamento dos segmentos, na etapa II, analisam-se as respectivas relações por meio da Economia dos Custos de Transação. Busca-se, deste modo, caracterizar as transações, identificando as estruturas de governança vigentes. Destacam-se as estruturas de incentivos e monitoramento, que visam ao desenho de contratos que minimize as disparidades entre os agentes, reduzindo assim os custos da transação. A Tabela 3 detalha a etapa.

c) Etapa III: Análise da Competitividade Regional

Busca-se, nesta etapa, explorar fatores que proporcionem vantagens competitivas em função das diferentes regiões. Uma rede de relacionamento de agentes extrapola as fronteiras territoriais, não necessariamente iniciando e finalizando as atividades em uma mesma região, mas, sim, capturando as devidas vantagens que lhe são cabíveis. A Tabela 4 apresenta a análise da competitividade regional.

d) Etapa IV: Análise da Coordenação

Compreendendo cada segmento, suas relações e especificidades regionais, esta etapa visa contrapor os condicionantes observados aos esperados, produzindo desse modo proposições que alimentarão a geração de hipóteses estratégicas. A Tabela 5 sintetiza esta análise.

Na seqüência do capítulo, sugerem-se tabelas ilustrativas, ferramenta básica para a análise do ambiente externo das organizações.

Tabelas Ilustrativas

Tabela 2: Análise de Organização Industrial

Etapa I: Análise de Organização Industrial				
Passo 1 - Escolha dos mercados e produtos relevantes				
Objetivo: olhar mercados mais atrativos e dinâmicos				
Considerar mercados de consumo final e intermediário		Acesso a mercados		
Critérios de atratividade		Existência de mercados complementares		
<ul style="list-style-type: none"> • Taxa e potencial de crescimento • Tamanho do mercado • Qualidade requerida pelo mercado 		Critérios para dinamismo		
		<ul style="list-style-type: none"> • Hábitos de consumo • Criação de canais especiais 		
Passo 2 - Definição dos mercados/produtos concorrentes e complementares				
Mapeamento dos concorrentes / complementares				
Produtos / Mercados / Sistemas				
Passo 3 - Delimitação do Sistema				
Separação entre os segmentos (Etapas produtivas e tecnologicamente distintas)		Direção da seta segue o fluxo de produto		
Mesmo que ocorra integração vertical, as etapas necessitam ser explicitadas		Define as fronteiras dos sistemas a ser analisados		
		Escolha das transações relevantes		
Insumos	Agropecuária	Indústria	Distribuição	Consumidor
Passo 4 - Levantamento de dados				
Primários: qualitativos e quantitativos (Entrevistas com agentes)			Secundários:	
Critérios de escolha: participação de mercado e etapa produtiva			Internet	
Questões cruciais:			Bancos de dados	
Estratégia de suprimento da empresa (fornecedores)			Publicações especializadas	
Estratégia de venda (clientes)			Associações setoriais	
Padrões de qualidade			Governos	
Inserção da empresa na indústria e estrutura da indústria			Revisão bibliográfica	
Mercados relevantes para seus produtos				
Formação de preços				
Tendências de mercado				
Principais problemas do sistema				
Passo 5 - Dimensionamento dos mercados				

Mercado doméstico e internacional Comportamento da demanda Tamanho dos mercados de consumo Fluxos de comércio Produtos substitutos e complementares	Condições de oferta Dados de produção doméstica e mundial Custos de produção (agricultura e indústria) Evolução de preços
Passo 6 - Delimitação dos setores produtivos	
Análise do ambiente competitivo Unidade de análise: indústria/setores Ciclo de vida da indústria Grau de concentração Padrões de concorrência (diferenciação, liderança em custo, etc.) Barreiras à entrada (economia de escala, marca, certificação)	Capacidade de coordenação (interação entre os agentes) Grupos estratégicos (Grupos de empresas de uma mesma indústria que utilizam os mesmo ativos específicos e o mesmo conjunto de variáveis de concorrência)
Passo 7 - Identificação de oportunidades	
Mercados subexplorados Mercados inexplorados	Desenvolvimento de novos produtos Canais especiais

Tabela 3: Análise de Economia dos Custos de Transação

Etapa II: Análise de Economia dos Custos de Transação
Análise dos contratos (formais e informais)
Relacionamento entre agentes/segmentos
Descrição das transações
Especificidade dos ativos (quanto aquele ativo é específico para esta transação)
Frequência de recorrência
Incertezas do ambiente
Dependência de cada um dos agentes desta transação
Incentivo (Instrumentos que incentivam os agentes à continuidade da relação)
Monitoramento (Ferramentas utilizadas para controlar a transação)
Estrutura de governança observada (mercado <i>spot</i> , contratos ou integração vertical)

Tabela 4: Análise da Competitividade Regional

Etapa III: Análise da Competitividade Regional					
Fatores de Competitividade Regionais (Diferencias Regionais)					
Análise dos Ambientes (Organizacional, Institucional, Tecnológico)					
Análise da Coordenação (relação entre os diferentes elos do sistema: insumos-produção agropecuária-indústria-distribuição-consumo)					
Ambiente Organizacional					
Organizações Corporativas	<i>Bureaux</i> Públicos e Privados	Sindicatos	Institutos de Pesquisas	Políticas Setoriais Privadas	
Ambiente Institucional					
Sistema Legal	Tradições e Costumes	Sistema Político	Regulamentações	Política Macroeconômica	Políticas Setoriais Governamentais
Ambiente Tecnológico					
Paradigma tecnológico		Fase da trajetória tecnológica		Diferencial	
Fatores de Competitividade Regional					

Tabela 5: Análise da Coordenação

Etapa IV: Análise da Coordenação				
Em função da especificidade dos ativos, da frequência da recorrência, das incertezas, da dependência dos agentes da transação, dos instrumentos de incentivo e do monitoramento, sugere-se uma nova estrutura, “Estrutura Esperada”				
Implicações na adoção da nova estrutura				
Ações estratégicas (o que deve ser feito para se atingir a estrutura esperada?)				
Transações	Estrutura Observada	Estrutura Esperada	Implicações	Ações Estratégicas

As Tabelas 2, 3, 4 e 5 apresentam o diagnóstico do ambiente externo das organizações. A última parte do item de entendimento consiste na geração de hipóteses estratégicas a partir dos pontos críticos gerados, tanto pela análise das áreas funcionais internas das organizações, quanto do ambiente externo.

4.1.1.3 Definição de Hipóteses Estratégicas

No presente item, pretende-se extrair as hipóteses estratégicas das etapas anteriores. Das Tabelas 1 a 5, coletam-se as hipóteses estratégicas geradas a partir das análises sugeridas. Recomenda-se o retorno a de cada uma das tabelas para a elaboração das hipóteses estratégicas. A Tabela 6 consolida os pontos críticos e as hipóteses estratégicas que serão priorizadas nas próximas etapas do modelo de gestão estratégica.

Tabela 6: Consolidação dos Pontos Críticos e das Hipóteses Estratégicas da Fase de Entendimento

Análise Interna	Pontos Críticos	Hipóteses Estratégicas
• <i>Marketing</i>		
• Administrativo		
• Recursos Humanos		
• Finanças		
• Operações		
Ambiente Externo		
• Organização Industrial		
• Economia dos Custos de Transação		
• Competitividade Regional		
• Coordenação		

As hipóteses estratégicas geradas na fase de entendimento serão mescladas com um conjunto de novas hipóteses geradas a partir da visualização futura do negócio, próxima fase do modelo.

4.1.2 Fase de Visão

Após o diagnóstico da organização e do ambiente em que atua, a fase de visão consiste em projetar para o futuro as principais variáveis que impactam o negócio. Objetiva-se nesta fase a identificação de tendências, transformando-as em hipóteses estratégicas.

Destaca-se a dinâmica da linha do tempo, que tenta capturar, na organização, as principais tendências. A Tabela 7 apresenta um exemplo de planilha que captura pontos críticos e hipóteses estratégicas a partir da dinâmica da linha do tempo.

Tabela 7: Dinâmica da Linha do Tempo

Variáveis	2005	2010	2015
Produto			
Pesquisa e Desenvolvimento			
Disponibilidade de Recursos			
Sociedade			
Mercado			
Concorrência			
Legislação			
Meio Ambiente			
Entidades de Representação de Classe			

Por meio de dinâmicas de grupo e discussões plenárias, o exercício de linha do tempo visa projetar cada uma das variáveis em três dimensões de tempo: a atual, a de curto prazo (cinco anos) e a de longo prazo (dez anos). Geram-se assim inúmeras tendências, e, diante deste provável cenário, pontos críticos da organização em análise são identificados e transformados em possíveis hipóteses estratégicas.

Na tentativa de alinhamento da organização com as grandes tendências identificadas na dinâmica da linha do tempo, mudanças necessitam ser efetuadas. Internamente, pode-se identificar a necessidade de mudanças, por exemplo, na estrutura organizacional, na tecnologia empregada, ou captação de recursos. Já em relação ao ambiente externo, inúmeros relacionamentos podem demandar alteração, como, por exemplo, o desenvolvimento de novos fornecedores, a identificação de novos clientes, ou a construção de entidades de representação de classe.

A dinâmica dos vetores de melhoria e mudança tenta extrair dos executivos a necessidade de mudanças, sejam elas incrementais, chamadas de melhoria, ou de ruptura, chamadas de mudanças. Os envolvidos no processo necessitam identificar o que deve ser melhorado na organização, e o que deve ser modificado em função do cenário futuro, desenvolvendo tanto a perspectiva interna como o ambiente externo. A Tabela 8 apresenta um exemplo de planilha que trabalha os vetores de melhoria e mudança.

Tabela 8: Dinâmica dos Vetores de Melhoria e de Mudança

	Vetores de Melhoria	Vetores de Mudança
Análise Interna		
Ambiente Externo		

Para se modificar a organização, um conjunto de ações deverá ser desenvolvido, dando origem a novas hipóteses estratégicas.

A Tabela 9 apresenta a consolidação dos pontos críticos e das hipóteses estratégicas da fase de visão.

Tabela 9: Consolidação dos Pontos Críticos e das Hipóteses Estratégicas da Fase de Visão

	Pontos Críticos	Hipóteses Estratégicas
Dinâmica da Linha do Tempo		
Dinâmica dos Vetores de Melhoria e Mudança		

As fases de entendimento e visão geraram um conjunto de ações que deverá ser priorizado, próxima etapa do processo.

Uma das principais críticas associadas aos processos de gestão estratégica está na excessiva formatação do processo, com planilhas pré-elaboradas na busca de um ideal comum. Amoroso (2003) destaca o tema da complexidade na formulação de estratégias, fases 1 e 2 do modelo. A complexidade está associada ao efeito conjunto da interação de inúmeras variáveis complexas (interconexões), não aos impactos individuais. As estratégias surgem a partir de sínteses “*insights*” associadas à percepção dos agentes.

Assim, apesar da apresentação das planilhas do modelo, o sucesso na geração de estratégias está associado à capacidade dos condutores do processo para a adaptação do modelo a diferentes situações, o que exige sólida formação.

4.1.3 Fase de Direcionamento

Após o desenvolvimento de hipóteses estratégicas a partir do entendimento do negócio e da projeção futura, a fase de direcionamento busca alinhar um conjunto de ações que são relevantes para as organizações.

O sucesso da fase de direcionamento está na capacidade de priorizar ações que são críticas para a organização, alinhadas com o objetivo dos proprietários e dos *stakeholders*. A Tabela 10 apresenta a consolidação das hipóteses estratégicas das fases de entendimento e visão do processo de gestão estratégica.

Tabela 10: Consolidação de Hipóteses Estratégicas

	Hipótese Estratégica
Entendimento	
• Análise Interna	
• Ambiente Externo	
Visão	
• Linha do Tempo	
• Vetores de Melhoria e de Mudança	

A Tabela 10 deverá apresentar uma lista contendo todas as hipóteses estratégicas geradas no processo. A próxima etapa consiste na consolidação da lista de hipóteses estratégicas em temas semelhantes, a fim de que se crie um grupo de temas que poderão ser desenvolvidos por meio de projetos estratégicos.

Os temas consolidados deverão ser priorizados por meio da análise GUC, gravidade, urgência e custo de implementação. A Tabela 11 apresenta a planilha de priorização segundo os critérios da análise GUC.

Tabela 11: Análise GUC

Temas Consolidados	Gravidade ¹	Urgência ²	Custo de Implementação ³
Tema 1			
Tema 2			
Tema 3			
Tema 4			
Tema 5....			

1 – Atribuir notas de 1 a 3 (1 pouca gravidade e 3 muito grave)

2 – Atribuir notas de 1 a 3 (1 pouca urgência e 3 muito urgência)

3 – Atribuir notas de 1 a 3 (1 baixo custo de implementação e 3 elevado custo de implementação)

O critério de urgência está associado à necessidade imediata de execução da ação, e o de gravidade ao impacto gerado pela ação. Um tema pode ser extremamente grave, mas não tão urgente, e vice-versa. Associa-se ao critério custo de implementação a disponibilidade de recursos da organização para conduzir diversos projetos simultaneamente, sendo principalmente uma variável de desempate entre projetos que serão priorizados.

Com as notas atribuídas, constrói-se o mapa estratégico da organização, que dará as principais diretrizes a serem seguidas pela entidade. A Figura 12 apresenta o mapa estratégico da organização.

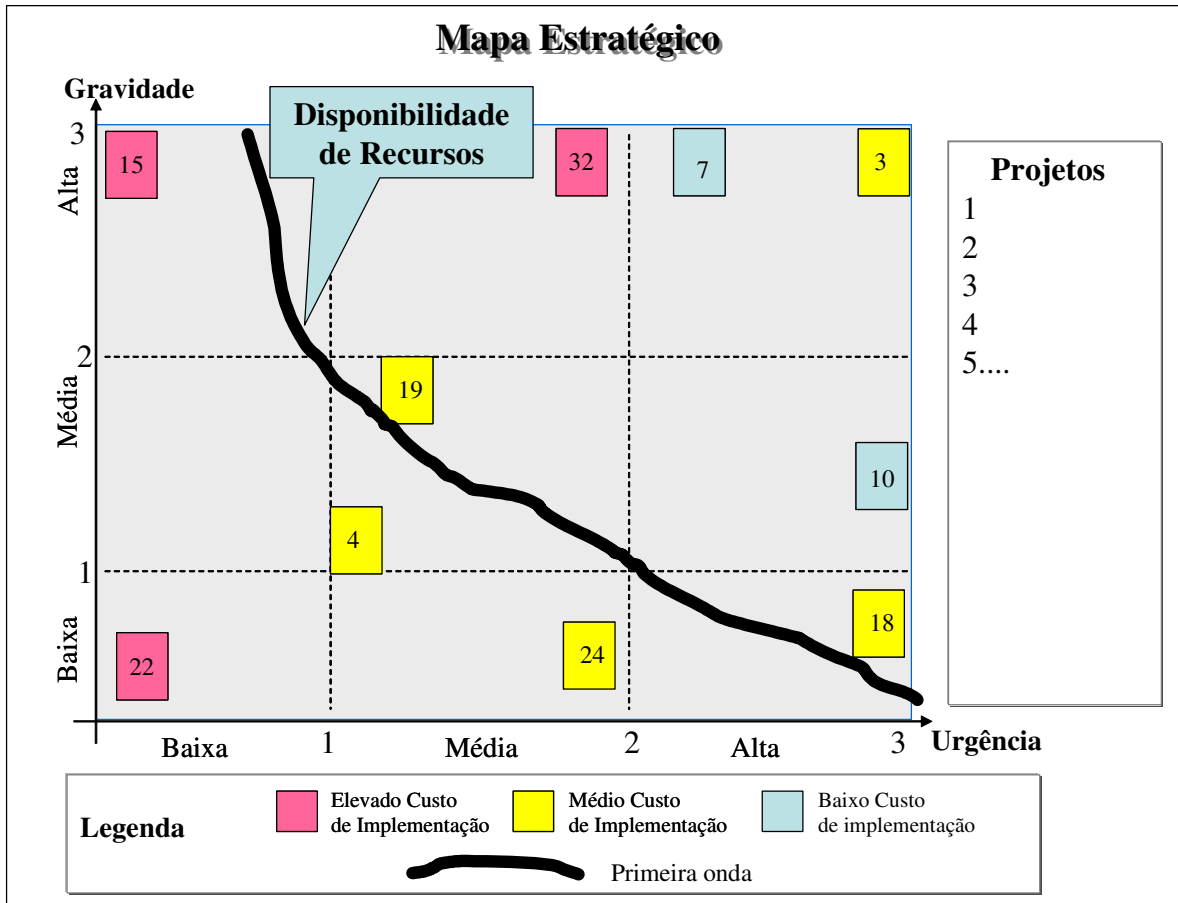


Figura 12: Mapa Estratégico das Organizações

Em função das notas atribuídas na análise GUC, os temas são pontuados no mapa estratégico. A linha de corte “primeira onda” sinaliza os temas que serão transformados em projetos estratégicos e desenvolvidos no primeiro momento, que são neste exemplo, os projetos 3, 7, 10, 18, 32 e 19. Os demais temas terão de aguardar uma oportunidade para serem desenvolvidos como projetos estratégicos; entretanto, deverão ser conduzidos como sempre foram. Apesar de subjetivo, o principal critério para a definição da linha de corte da “primeira onda” é a disponibilidade de recursos da organização para conduzir os projetos estratégicos.

Identificados os temas prioritários que serão conduzidos pela organização, a próxima fase consiste em traduzir estes temas em ações concretas e acompanhadas pela alta gestão.

4.1.4 Fase de Implementação

A fase de implementação consiste no desenvolvimento e acompanhamento dos projetos que foram definidos como estratégicos para a organização. No modelo, cada projeto deverá ser conduzido por uma equipe que contará com um coordenador, responsável pelo projeto, e com diversos integrantes que trarão o conteúdo.

Os projetos são elaborados pela equipe e acompanhados por um comitê gestor, composto pelos principais tomadores de decisão da organização. O comitê promoverá ajustes nos projetos e acompanhará a implementação, fazendo a transição do plano para o campo das ações concretas.

Destaca-se a necessidade de capacitação da equipe para gestão de projetos. Os projetos são unidades organizacionais temporárias, voltadas para obtenção de determinados objetivos, e devem: i) conter um conjunto de atividades coordenadas; ii) definir objetivos e datas; iii) ser transitórios, com duração finita; iv) envolver várias áreas funcionais e níveis hierárquicos; e v) extrapolar a rotina diária da organização.

Um plano para cada projeto deve ser construído, e, na seqüência, acompanhado pelo comitê gestor. O plano de projeto contém:

- Objetivos (o que alcançar);
- Escopo (como alcançar, ações básicas do projeto);
- Equipe (Coordenador e Participantes);
- Produtos finais esperados;
- Cronograma das principais atividades;
- Pontos de controle e medidas de *performance*;
- Balanço dos recursos e receitas (Investimentos, Receitas, Despesas, Amortizações dos investimentos e Balanço Financeiro);
- Plano de contingência;
- Medidas de *performance*.

Formatado o plano, o coordenador apresenta-o para o comitê que promove ajustes. A todo momento, o escopo dos projetos pode ser alterado, em função de novas realidades, dando

dinamismo ao processo. Mensalmente, o comitê se reúne e o andamento dos projetos é apresentado.

Kaplan e Norton (2004) apresentam o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta que, quando desenvolvida nas organizações, maximiza seu valor por meio da mensuração de poucos parâmetros críticos, que representam a estratégia de longo prazo. Destacam também a necessidade de mensuração como premissa para o gerenciamento da implementação da estratégia, criando uma linguagem comum na organização. Os autores se referem ao BSC como ferramenta que facilita a implementação de estratégias definidas em um mapa. A missão, os valores e a visão geram as estratégias, que são traduzidas em um mapa e implementadas pelo BSC.

A base do BSC está na análise das perspectivas financeiras, do consumidor, dos processos internos, e do aprendizado e do crescimento. O gerenciamento das relações de causa e efeito entre as perspectivas, por meio de indicadores, cria valor nas organizações. A necessidade de retorno financeiro aos acionistas ou o atendimento dos objetivos das organizações sem fins lucrativos requerem a compreensão das necessidades dos consumidores, e, para atendê-las, processos internos são desenvolvidos, tendo como suporte o aprendizado e a necessidade de crescimento da equipe.

Para o BSC, o sucesso da implementação de estratégias está na capacidade de mensuração das perspectivas apresentadas. A presente tese tem como foco o processo da implementação de estratégias. Após a elaboração do mapa estratégico, o presente estudo explora os condicionantes que viabilizam a implementação das estratégias em diferentes tipos de organizações.

A abordagem da tese terá como ponto de partida o modelo de gestão estratégica apresentado. A aplicação do enfoque teórico da Economia das Organizações permitirá analisar a implementação de estratégias na visão contratual, permitindo, assim, desenvolver uma proposta metodológica que facilitará o processo de implementação. Os avanços obtidos na tese serão incorporados no modelo de gestão exposto.

A *performance* do processo de implementação de estratégias está diretamente relacionada com todas as etapas do modelo de gestão apresentado. Estratégias inadequadas ou de baixo

conhecimento por parte dos gestores, derivadas das fases de entendimento e visão, dificultam o processo de implementação. A proposta metodológica, produto final da presente tese, sugerirá a inclusão de mecanismos de governança nas etapas do processo de gestão estratégica, visando facilitar a execução das ações propostas.

Por meio da Economia das Organizações, o próximo capítulo explorará a identificação das principais variáveis que impactam a implementação de estratégias nas organizações.

5 ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES E AS VARIÁVEIS CRÍTICAS DE SUCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

O presente capítulo pretende expor uma fundamentação teórica das dificuldades de implementação de estratégias. Entre os diversos aparatos teóricos existentes, emprega-se a Economia das Organizações, na vertente da Economia dos Custos de Transação (ECT) (WILLIAMSON, 1985), como referencial teórico. A opção pela ECT deve-se, em especial, pela possibilidade de se desenvolver uma microanálise das organizações.

Williamson (2000) critica a teoria econômica neoclássica, que aborda a firma como função de produção e negligencia o arranjo interno das organizações. O foco da teoria neoclássica é entender como o sistema de preço coordena a alocação de recursos, não explicando os meandros das firmas. O poder de monopólio é a principal explicação para práticas consideradas fora do padrão, e que não podem ser justificadas pela tecnologia. Quando o economista neoclássico não compreende algum fato, atribui a prática ao poder monopolista (WILLIAMSON, 2000).

A partir da obra de clássica de Coase (1937), desenvolveu-se a teoria da firma como referencial teórico capaz de explicar a estrutura e o funcionamento interno das firmas. O *insight* exposto por Coase estimulou Williamson a desenvolver a ECT, com foco nas relações contratuais, particularmente nos problemas pós-contratuais.

Vasconcelos e Cyrino (2000) afirmam que o enfoque neoclássico e as abordagens contratuais da firma, ECT e teoria da agência, falham em não colocar verdadeiramente a questão das estratégias empresariais no centro das preocupações. O presente estudo visa quebrar este paradigma, empregando a ECT na análise de estratégias.

Os pressupostos da ECT (racionalidade limitada e oportunismo) e os atributos das transações (especificidade dos ativos, incerteza e frequência de recorrência, na presença de oportunismos e contratos incompletos) definem os custos de transação. As organizações desenham estruturas que irão governar as transações na busca de eficiência, minimizando os custos de transação.

Como já apresentado, os custos de transação estão diretamente associados aos custos de funcionamento do sistema econômico (ARROW, 1969). Williamson (2000) ressalta a tese do alinhamento da ECT, segundo a qual as características das transações (especificidade dos ativos, frequência e incertezas) estão diretamente relacionadas com as estruturas de governança (intensidade do incentivo, controles administrativos, regime de lei contratual e adaptação) que minimizam os custos de transação.

Williamson (1985) subdivide os custos de transação em duas categorias: i) *ex-ante*, que representam os custos gerados antes da transação; e ii) *ex-post*, custos originados após a efetivação da transação. Na transação entre os executivos, que são os gestores do negócio, e os estrategistas, que são os proprietários ou respectivos representantes, para a implementação de estratégias, são identificados como custos de transação: i) *ex-ante*, o desenho do contrato, com a definição dos mecanismos de controle e incentivo, a busca por competências internas para a execução da estratégia, a comunicação dos procedimentos que deverão ser adotados, e o desenho da rotina que acompanhará a implementação; e ii) *ex-post* as renegociações contratuais, como as demissões, as disputas judiciais e os acordos, o desenvolvimento de novas rotinas de suporte e o redirecionamento estratégico em função das incertezas.

Retomando o problema de pesquisa, **grande parte das organizações falha no processo de implementação de estratégias; assim, a questão central da presente tese é associar as estruturas de governança minimizadoras do custo de transação para a implementação de estratégias com as características das diferentes organizações.**

Na visão contratual da estratégia, as organizações são compostas por arranjos contratuais, formais e informais. A implementação de estratégias promove rearranjos contratuais, que serão coordenados pela estrutura de governança interna.

O presente estudo foca, na análise da transação interna entre os agentes tomadores de decisão, os estrategistas, compostos por acionistas ou respectivos representantes, e os implementadores, executivos internos das organizações. A Figura 2 apresentada anteriormente esquematiza este processo.

As aplicações clássicas da ECT discutem as decisões relativas a “fazer ou comprar”; já na presente análise será destacada uma das transações internas da firma, submetida ao poder

hierárquico. Mesmo sob a hierarquia interna da firma, os mecanismos que governam as transações internas variam em função dos atributos envolvidos. A tese do alinhamento proposta por Williamson embasará a associação dos mecanismos internos de governança, necessários para a implementação das estratégias, com as características das diversas organizações.

A presente tese revela-se inovadora ao focalizar as transações internas à firma. Os conceitos desenvolvidos por meio da tese de alinhamento proposta por Williamson para a análise dos contratos externos a firma, são trabalhados e aplicados na discussão da hierarquia interna das organizações.

O objeto da transação, na presente tese, é a ação dos agentes para a implementação de estratégias. As estruturas de governança, ainda que submetidas à hierarquia interna das organizações, são promotoras de incentivo e controle destes agentes.

Williamson (2000) expõe as principais diferenças de alinhamento promovidas pelas estruturas de governança: i) intensidade do incentivo; ii) presença de controles administrativos; iii) lei contratual; e iv) capacidade de adaptação. Para implementar estratégias, em função das características das transações, as organizações desenvolverão estruturas de governança que alinham os mecanismos propostos por Williansom.

A “espinha dorsal” do presente construto teórico é a tese de alinhamento entre as características das transações e as estruturas de governança minimizadoras de custos de transação posposta por Williamson. Para a análise do comportamento dos agentes, a tese complementa a abordagem da ECT com o referencial teórico de “agência”.

Para o desenvolvimento do construto teórico, a tese analisa o processo de implementação de estratégias em três grupos: i) o comportamento dos agentes; ii) o conteúdo das estratégias; iii) a inserção no ambiente de negócios. A Figura 13 apresenta os blocos de análise do processo de implementação de estratégias e respectivos referenciais teóricos.

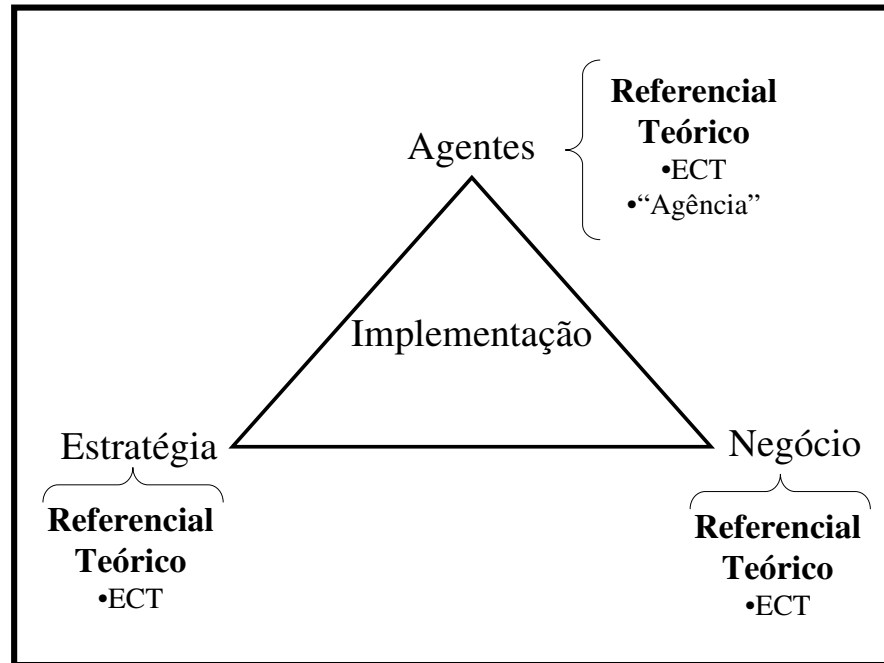


Figura 13: Blocos de Análise do Processo de Implementação de Estratégias

O referencial teórico da ETC permeará os três blocos da análise. Para aprofundar a discussão do comportamento dos agentes, serão empregados conceitos da teoria de “agência”. Os próximos itens apresentam os pressupostos da ECT, os atributos das transações e os mecanismos de incentivo e controle das estruturas de governança na hierarquia. A isso serão incorporados alguns conceitos da teoria de “agência”, para a compreensão do comportamento dos agentes.

5.1 Comportamento dos Agentes

Para o primeiro bloco de análise, comportamento dos agentes, o capítulo explora os pressupostos da ECT, a presença de oportunismos e a racionalidade limitada dos agentes.

Como afirmam Vasconcelos e Ciryno (2000), os modelos de gestão estratégica carecem de fundamentação econômica e descrição social. A compreensão do comportamento humano é o ponto de partida da análise da ECT, apresentado por meio dos pressupostos da racionalidade limitada e do oportunismo.

5.1.1 Racionalidade Limitada

A ECT substitui o pressuposto da hiper-racionalidade, presente na economia ortodoxa, pelo atributo cognitivo, a racionalidade limitada. Os agentes econômicos possuem racionalidade limitada, isto é, procuram agir racionalmente, mas possuem limitações (SIMON, 1960). Assim, todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos (WILLIAMSON, 2000).

Contratos incompletos, decorrentes da racionalidade limitada, combinados com informações pouco confiáveis, em função do oportunismo dos agentes, justificam a existência de problemas pós-contratuais, sendo que o simples conhecimento do contrato pelas partes não garante a perfeita execução do contrato *ex-ante*. A eficácia adaptativa das estruturas alternativas de governança *ex-post* pode ser calculada pela análise institucional comparativa.

5.1.2 Oportunismo

Williamson (2000) contesta a visão de Simon (1985), segundo o qual o auto-interesse está associado a uma fragilidade motivacional. Para Williamson, ações individuais de cunho estratégico são justificáveis, não por motivo de fragilidade motivacional, mas em função da presença de oportunismo, resultando em má adaptação contratual. Os esforços dos indivíduos são justificáveis pelos ganhos futuros, descontados do valor presente.

Como já foi mencionado, os contratos são incompletos, e os agentes vislumbram possibilidades de ganhos individuais futuros de maneira oportunista, maximizando o bem-estar próprio. A assimetria informacional potencializa ações oportunistas.

Na transação focalizada aqui, T1, os estrategistas, proprietários ou respectivos representantes, não possuem conhecimento pleno das ações dos executivos. Por sua vez, os executivos também falham na compreensão das estratégias anteriores ao seu desenvolvimento, o que demandará adaptações pós-contratuais. Assim, são variáveis relevantes para a redução de custos de transação para T1, em função da racionalidade limitada e do oportunismo dos agentes:

- i) O conhecimento da estrutura interna de gestão da firma por parte dos estrategistas. Firms que possuem estrategistas acompanhando a gestão operacional para a implementação de estratégias, e que possuem conhecimento da estrutura de gestão, tendem a minimizar os custos de transação *ex-post*;

- ii) O conhecimento da estratégia por parte dos executivos. Firms que dividem o processo de formulação de estratégias com os executivos tendem a reduzir os custos de transação *ex-post*;
- iii) A capacidade de adaptação dos contratos no processo de implementação. Firms que são ágeis e coerentes nos ajustes contratuais, no processo de implementação de estratégias, tendem a minimizar os custos de transação *ex-post*.

Como já se especificou na revisão dos modelos de gestão estratégicos, Mintzberg *et al* (2000) apresentam o conceito de estratégias deliberadas e emergentes interferindo nas estratégias realizadas. Para Harrington *et al* (2004), estratégias deliberadas são resultantes de um processo de formulação racional e compreensivo; já as estratégias emergentes são incrementais, geradas a partir de tentativas e erros. Segundo os autores, as estratégias realizadas são resultantes das deliberadas e das emergentes, não apresentando nenhuma dicotomia, como tradicionalmente se pensa, e a participação relativa de cada categoria varia em função das características das estratégias e das incertezas do ambiente de negócio.

Assume-se aqui que as estratégias implementadas são resultantes de um processo de formulação racional, visão deliberada da estratégia, mas são adaptadas no processo de implementação, referencial emergente; isso exige que as alterações sejam conscientes e ratificadas pelos estrategistas e executivos. Caso contrário, a tese assume a ocorrência de quebra contratual em função da não execução dos termos acordados no contrato, impactando negativamente a implementação da estratégia.

5.1.3 A Teoria de “Agência”

A análise do comportamento dos agentes por meio da ECT carece de uma complementação por meio da teoria de governança corporativa nas organizações, com destaque para a teoria de “agência”, que permite aprofundar a discussão das relações entre executivos e estrategistas. A estrutura interna de gestão das organizações é contraposta aos interesses dos estrategistas, os proprietários ou respectivos representantes. Como contribuição, a teoria de “agência” analisa a complexidade das organizações como ponto de partida para a separação das atividades de propriedade e controle.

Arrow (1964) define a relação de “agência” em função da presença de dois grupos de indivíduos nas organizações: o principal, que simboliza os proprietários, e o agente,

representando o corpo gestor. *Ex-ante*, o principal define o retorno que o agente receberá pelas ações que serão desenvolvidas, e observará os resultados *ex-post*. O problema surge da assimetria de informações entre o agente, que está mais próximo do negócio, e o principal. Na presença de incertezas, o agente pode privilegiar seus interesses em detrimento do principal. O agente é o executivo que determina as ações do dia-a-dia, e o principal, que é o proprietário, é o estrategista tomador de risco, que tem dificuldade para obter informações a cerca das ações do agente.

A teoria de “agência”, que também pertence à vertente da teoria contratual da firma, apresenta alguns pressupostos específicos que a diferenciam da ECT, com destaque para a racionalidade dos agentes. Para a “agência”, os agentes são racionais o suficiente para desenhar os contratos *ex-ante*, não desenvolvendo os ajustes *ex-post*, como as questões de adaptações contratuais trabalhadas pela ECT. Ou seja, para a teoria de “agência”, a maximização da *performance* das firmas está associada aos esforços direcionados para o desenho do contrato antes da transação entre os agentes.

Apesar da presença de pressupostos específicos e diferentes dos da ECT, a teoria de “agência”, tradicionalmente empregada em estudos de governança corporativa, permite um aprofundamento na compreensão do comportamento dos agentes, segundo a presente tese.

Fama e Jensen (1983) expõem a existência de custos de “agência” provenientes da separação entre a propriedade e o controle, ou seja, da situação em que proprietários estrategistas não gerenciam os respectivos negócios. Também destacam a necessidade do controle dos custos de agenciamento como um dos fatores limitantes para a sobrevivência das formas organizacionais.

A separação entre a propriedade e o controle existe, em parte, em função da necessidade de especialização das funções de tomada de decisão, tanto dos estrategistas tomadores de risco como dos executivos. Para viabilizar a separação destas funções, as organizações desenvolvem mecanismos que reduzem os efeitos negativos desta separação. Fama e Jensen (1983) apresentam como hipótese para a redução dos custos de agenciamento a necessidade de construção de contratos que segreguem a ratificação e o monitoramento das decisões, da iniciação e implementação, quando se evidencia a separação entre a propriedade e o controle.

Ainda segundo os autores citados, os contratos são compostos por duas vertentes, o direito sobre o resíduo gerado por uma organização e o direito de decisão. Os gestores podem receber uma pequena parte dos resíduos gerados; entretanto, são responsáveis por grande parte das decisões.

O processo de tomada de decisão é subdividido em quatro etapas (FAMA e JESSEN, 1983):

- 1) Iniciação - Geração das propostas que utilizarão os recursos das organizações e estruturarão os contratos;
- 2) Ratificação – Seleção das propostas geradas na etapa anterior para serem implementadas;
- 3) Implementação – Execução das propostas ratificadas; e
- 4) Monitoramento – Mensuração dos resultados de *performance* das decisões tomadas e definição das recompensas.

O controle da decisão é realizado nas fases de ratificação e monitoramento, e o gerenciamento da decisão nas fases de iniciação e implementação. Os custos de agenciamento são elevados quando os gestores, que iniciam e implementam as ações, não possuem direito de participação sobre o resíduo.

Mas, em alguns casos, o controle e o gerenciamento das decisões podem ser efetuados pelas mesmas pessoas. Nestes casos, a melhor solução está na restrição do direito sobre o resíduo do tomador de decisão. O principal custo advindo desta estrutura está no baixo incentivo para o tomador de decisão investir em projetos que possam trazer valor para a organização, uma vez que ele não será diretamente beneficiado, além da pequena especialização dos tomadores de decisão. Estruturas como estas são apropriadas para pequenas empresas, com poucos proprietários, de capital fechado, para as quais sejam elevados os custos da transferência de informações e nas quais os benefícios gerados em função da restrição dos gestores ao resíduo superem os custos de agenciamento. Fama e Jesen (1983) definem estas organizações como não complexas.

Em contrapartida, para a maior parte das organizações, a separação entre as decisões de controle e gerenciamento proporciona vantagens. Os autores as definem como organizações complexas. A necessidade de separação das decisões surge da demanda de conhecimentos

específicos para a tomada de decisão, quando os custos da transferência deste conhecimento são elevados, ficando os controladores obrigados a delegar as etapas de iniciação e implementação.

Em algumas organizações o direito sobre o resíduo é difuso; assim, a capacidade de controle dos proprietários também é difusa, o que os obriga à delegação. Os conselhos de diretores são exemplos de sistemas de monitoramento delegados.

A literatura de “agência” permite identificar algumas variáveis que impactam a implementação de estratégias, com destaque para: i) direito de decisão de gerenciamento; e ii) direito de decisão de controle. Assim, quando se fizer necessária a segregação entre a propriedade e o controle, em função da complexidade das organizações, a separação entre as decisões de controle e gerenciamento reduz os custos de agenciamento. A Figura 14 apresenta o conceito proposto por Fama e Jensen (1988).

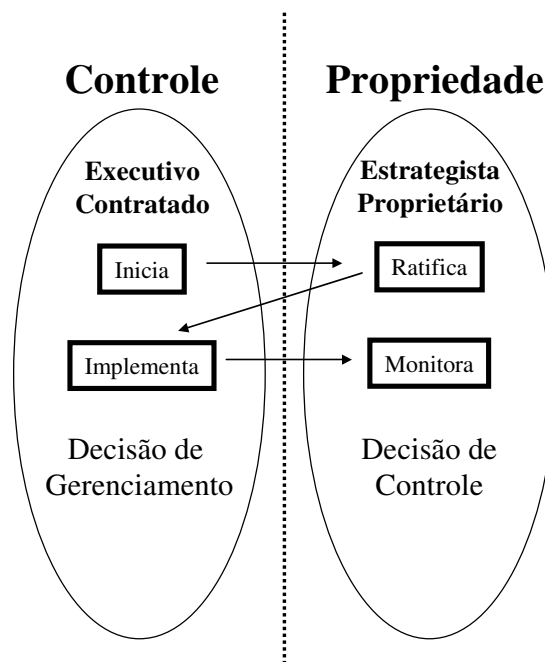


Figura 14: Separação das Decisões de Controle e Gerenciamento

FONTE: ADAPTAÇÃO DE FAMA E JENSEN, 1988

Para Ricketts (2002), a indicação de um executivo por acionistas gera um problema de “agência”, fato que ocorre em função de: i) dificuldade de observação das ações desenvolvidas; ii) baixo incentivo para a observação e controle das ações; e iii) elevado custo de observação. O contrato entre acionistas e executivos depende do produto envolvido,

representado na presente tese, pelos investimentos demandados pelas estratégias e pela aversão ao risco dos acionistas e dos executivos. Acionistas comportam-se de maneira ambivalente ao risco, ambivalência que está subordinada à estrutura de capital da organização e ao perfil do próprio acionista; já os executivos são, por natureza, avessos ao risco. No contrato entre acionistas e executivos, a vinculação de parte dos benefícios à *performance* das organizações gera incentivos; entretanto, os resultados serão positivos se estiverem realmente ligados ao lucro das firmas. O problema consiste na dificuldade de controle dos indicadores que demonstram o lucro, ou resultado positivo, das organizações, o que, conseqüentemente, impactará a remuneração dos executivos. Os mecanismos de monitoramento dos executivos podem, de fato substituir os incentivos, mas só se forem de fácil observação. No caso de organizações que apresentam estrutura de capital pulverizada e dispersa, como a maioria das empresas que possuem ações em bolsas, o monitoramento dos executivos só é possível por meio da constituição de organizações que representem os acionistas.

As contribuições da teoria de “agência” encaminham-se para a análise da complexidade das estruturas internas das organizações como ponto de partida. A separação entre a propriedade e controle, presente nas estruturas complexas, exige o desenvolvimento de estruturas de governança específicas. Para organizações complexas, que possuem separação entre propriedade e controle, o desenvolvimento de estruturas de governança que permitam atribuir as decisões de gerenciamento aos executivos contratados e as de controle aos estrategistas proprietários, gera eficiência. Já para as organizações não complexas, a restrição ao resíduo do tomador de decisão também promove eficiência. Os *insights* identificados na teoria de “agência” serão incorporados na análise.

Assim, em função da descrição social do comportamento humano dos agentes, têm-se como variáveis passíveis de mensuração, na pesquisa empírica, por meio de análise institucional comparativa:

- 1) Os estrategistas proprietários (ou representantes) são os gestores?
- 2) A organização é complexa? Uma organização pode ser considerada complexa quando apresenta um porte entre médio e grande, possui vários estrategistas – áreas funcionais representadas por agentes específicos -, é de capital aberto, e os conhecimentos para tomada de decisão são dificilmente transferidos.
- 3) Quem inicia a estratégia? Executivos, estrategistas, ou ambos?

- 4) Quem ratifica a estratégia? Executivos, estrategistas, ou ambos?
- 5) Quem implementa a estratégia? Executivos, estrategistas, ou ambos?
- 6) Quem monitora a implementação da estratégia? Executivos, estrategistas, ou ambos?
- 7) Quando o estrategista é o gestor, ele tem acesso ao resíduo?

5.1.4 Modelo de Análise do Comportamento dos Agentes

Williamson (1985) apresenta o esquema de escolha contratual das firmas, relacionando a eficiência dos contratos à presença de investimentos em ativos específicos. A Figura 15 expõe o esquema proposto por Williamson.

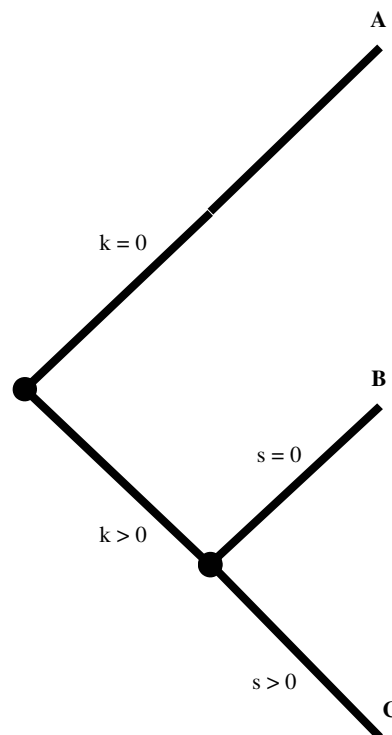


Figura 15: Esquema Contratual de Williamson

FONTE: WILLIAMSON, 1985

Sendo:

k – Especificidade dos Ativos; e

s – Salvaguarda

Na presença de investimentos em ativos específicos ($k > 0$), a escolha contratual C ($h > 0$ - hierarquia) revela-se como opção eficiente, quando comparada ao contrato B ($h = 0$ - sem hierarquia); assim, o contrato B é inferior ao C. Para a opção A, a escolha contratual também é eficiente, entretanto, sem a presença de investimentos em ativos específicos. A estruturação

proposta por Williamson embasa a construção de uma relação de decisão entre as características das transações e a eficiência das estruturas que governam os contratos.

Seguindo a associação proposta por Williamson, mas direcionando-a, em um primeiro momento, para análise do comportamento dos agentes, a tese desenvolve uma árvore de decisão de escolha contratual composta por três variáveis: i) complexidade da organização; ii) gestão contratada; e iii) capacidade de adaptação. A Figura 16 apresenta esta árvore de decisão.

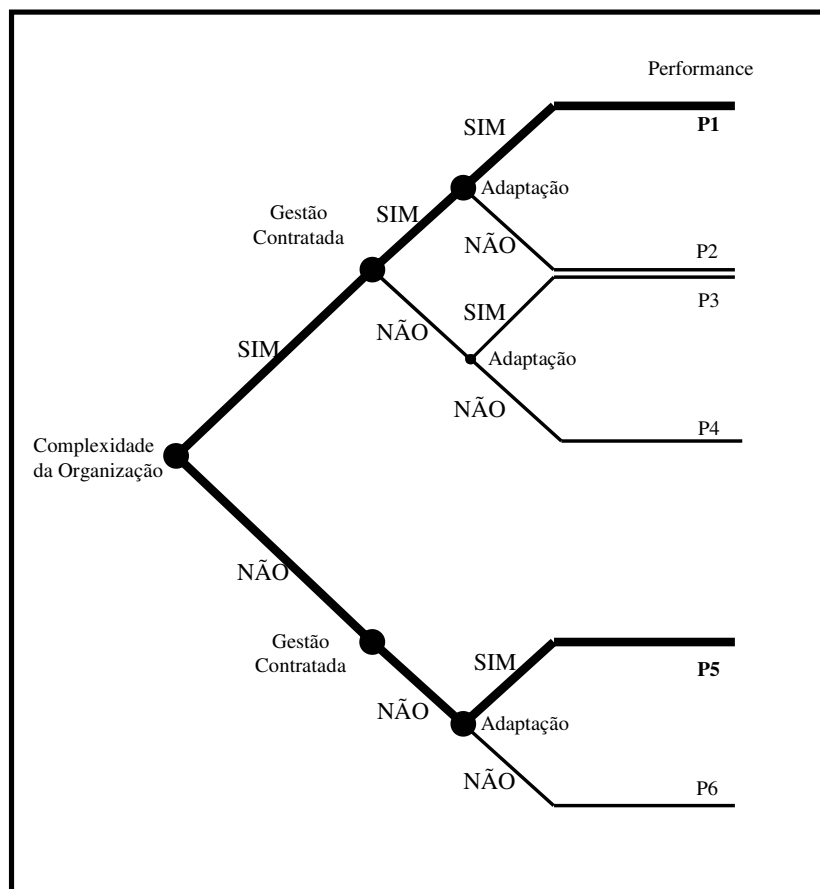


Figura 16: Árvore de Decisões de Escolha Contratual da Relação, Complexidade das Organizações, Gestão Contratada e Capacidade de Adaptação, com a *Performance* do Processo de Implementação de Estratégias

Sendo:

Complexidade da organização: uma organização pode ser considerada complexa quando apresenta um porte entre médio e grande (faturamento acima de R\$ 2,13 milhões – BRASIL, 2004), emprega diversos executivos e estrategistas – áreas funcionais representadas por agentes específicos -, é de capital aberto ou possui vários sócios, ou quando os conhecimentos

para a tomada de decisões são dificilmente transferíveis. A variável complexidade deriva do conceito desenvolvido por Fama e Jensen (1988);

Gestão Contratada: uma organização apresenta gestão contratada quando os executivos são contratados pelos acionistas ou respectivos representantes. **Atribuição das decisões de controle aos estrategistas e de gerenciamento aos executivos:** uma organização atribui as decisões de controle aos estrategistas quando estes ratificam e monitoram o processo de implementação de estratégias, e as de gerenciamento aos executivos quando estes iniciam e implementam as estratégias. **Restrição de acesso ao resíduo por parte do gestor que também é estrategista:** uma organização restringe o acesso dos gestores ao resíduo quando eles não têm participação nos resultados da firma. A variável gestão contratada também deriva dos conceitos desenvolvidos por Fama e Jensen (1988);

Mecanismos de adaptação: uma organização apresenta mecanismos de adaptação quando for capaz de ajustar o processo de implementação das estratégias de forma consciente e ágil, como a substituição de executivos em função de desalinhamentos com os estrategistas em tempo hábil, ou a existência de alterações conscientes nas ações propostas que geram impactos homogêneos e positivos nos diversos grupos de indivíduos e no resultado da organização. São outros exemplos de alterações: a reformulação da missão, do negócio básico proposto, das estratégias-chave, das metas do orçamento, da participação de mercado, e das vendas. Williamson (2000) assevera que a hierarquia interna das firmas permite o desenvolvimento do processo de adaptação cooperativa alcançado pela atuação da administração, sendo o propósito-chave das organizações. O autor também explora a adaptação autônoma, como uma resposta às alterações de preços relativos no mercado, característica das transações realizadas via mercado. A variável mecanismos de adaptação pretende identificar as organizações que possuem mecanismos de adaptação cooperativos; e

Performance: uma organização apresenta *performance* superior no processo de implementação de estratégias quando uma elevada porcentagem das ações propostas forem definitivamente implementadas, os estrategistas estiverem satisfeitos com o processo de implementação e as estratégias estiverem enraizadas na organização.

A relação entre o nível de complexidade, a existência de gestão contratada e a presença de mecanismos de adaptação estão diretamente relacionadas com a performance das organizações.

A variável complexidade é uma característica da organização, e a gestão contratada e a presença de mecanismos de adaptação são as estruturas de governança. Assim, **espera-se que performances superiores sejam obtidas pelas organizações representadas na árvore de decisão por P1 (organizações complexas, que possuem gestão contratada e apresentam mecanismos de adaptação) e por P5 (organizações não complexas, que não possuem gestão contratada e que apresentam mecanismos de adaptação), quando comparadas com as demais organizações.**

Da literatura de “agência” extrai-se uma segunda hipótese que permite teste empírico. **Para as organizações complexas, que possuem gestão contratada, o desenvolvimento de estruturas de governança que permitem atribuir as decisões de gerenciamento aos executivos e as de controle aos estrategistas gera eficiência. Em contrapartida, para as organizações não complexas, a restrição ao resíduo do tomador de decisão também promove eficiência.**

A partir da análise do comportamento dos agentes, a tese elabora hipóteses que serão discutidas na pesquisa empírica, sendo:

H1a: Existência de relação direta e positiva entre a gestão contratada e a *performance* para organizações complexas.

H1b: Existência de relação direta e positiva entre a presença de mecanismos de adaptação e a *performance* das organizações.

H1c: Existência de relação direta e positiva da atribuição das decisões de gerenciamento aos executivos e das de controle aos estrategistas com a *performance* das organizações das complexas.

H1d: Existência de relação direta e positiva entre a restrição de acesso ao resíduo do tomador de decisão e a performance das organizações não complexas.

Após a descrição do impacto do comportamento dos agentes envolvidos no processo de implementação de estratégias, o próximo item focará na análise dos atributos das transações.

5.2 Conteúdo das Estratégias

O primeiro bloco de análise, comportamento dos agentes, focou o impacto do comportamento humano sobre a implementação de estratégias. No presente item, conteúdo das estratégias, a tese explorará as relações entre a natureza das estratégias e a presença de salvaguardas contratuais que minimizem os custos de implementação da estratégia.

Segundo Williamson (1985), os atributos das transações são classificados em especificidade dos ativos, frequência de recorrência e incerteza. Em função dos atributos, os agentes desenham estruturas de governança que minimizem os custos de transação.

5.2.1 Especificidade dos Ativos

O primeiro atributo das transações na presente análise é a especificidade dos ativos. Defini-se a especificidade dos ativos como o quanto aquele investimento é específico para aquela atividade é quão custosa sua realocação devido à perda de valor (WILLIAMSON, 1985).

A análise dos ativos específicos contribuirá para a identificação de gargalos no processo de implementação de estratégias. Espera-se que quanto mais específicos forem os investimentos dos agentes em ativos, tanto dos estrategistas como dos executivos, para o desenvolvimento da transação T1, mais complexa será a estrutura de governança minimizadora de custos de transação. Como a presente tese focaliza a estrutura de governança interna das organizações, na presença de investimentos em ativos específicos, a estrutura de governança minimizadora dos custos de transação deverá prover mecanismos de incentivo e controle na hierarquia, por meio de salvaguardas contratuais.

Williamson (1985) discute os tipos de especificidade dos ativos, dos quais são relevantes para a presente tese os seguintes:

1 - Especificidade Locacional: a localização dos investimentos nas mediações das unidades produtivas proporciona economia de custos de transporte e armazenamento, caracterizando

retornos específicos às unidades. Para a implementação de algumas estratégias, são necessários investimentos em ativos específicos para determinadas localidades, como a remoção dos executivos que implementarão uma estratégia de abertura de uma nova unidade em uma região distante da sua origem, por exemplo. Neste caso, inúmeros investimentos serão realizados por este executivo na nova região, como o desenvolvimento de novas relações sociais. Para firmas que formatam estratégias geradoras de investimentos em ativos específicos regionais, o desenvolvimento de contratos internos específicos que reduzam o risco dos agentes (divisão do investimento no ativo específico regional) implementadores das estratégias reduz os custos de transação. Questão relevante para mensuração dos custos de transação: Quando as estratégias resultaram em deslocamento dos executivos para novas regiões, são formatados contratos específicos que reduzem o risco do agente (compartilhamento dos investimentos específicos regionais) que irá implementar a estratégia?

2 - Especificidade de ativos físicos: investimentos físicos realizados por alguma das partes envolvidas na relação, que são específicos para a atividade. Algumas estratégias resultarão em investimentos em ativos físicos específicos, como a construção de uma nova unidade que atenda um único propósito. No caso de ruptura contratual, o impacto negativo incidirá sobre a firma, uma vez que os executivos podem se realocar para outras atividades. Para firmas que formatam estratégias que geram investimentos em ativos físicos específicos, o desenvolvimento de contratos internos específicos que reduzam o risco da firma (comprometimento do gestor com a *performance* do processo de implementação da estratégia) reduz os custos de transação. Questões relevantes para mensuração dos custos de transação: Quando as estratégias resultaram em investimentos em ativos físicos específicos, são formatados contratos específicos que reduzem o risco da firma (comprometimento do gestor com a *performance* do processo de implementação da estratégia)?

3 – Especificidade de ativos humanos: necessidade de investimento em capital humano específico para a atividade. Algumas decisões estratégicas resultam na necessidade de investimento em capital humano específico dos executivos, como o conhecimento de determinados procedimentos que são próprios da ação a ser implementada. Para firmas que formatam estratégias que geram investimentos em capital humano específico, o desenvolvimento de contratos internos específicos que reduzam o risco dos agentes (divisão do investimento em conhecimento específico) implementadores das estratégias reduz os custos de transação. Questões relevantes para a mensuração dos custos de transação: A

implementação de estratégias necessita de conhecimentos específicos? Quando as estratégias resultaram na necessidade de aquisição de conhecimentos específicos, são formatados contratos que reduzem o risco do agente (compartilhamento dos investimentos em treinamento) que irá implementar a estratégia?

4 – Especificidade de ativos dedicados: relação de dependência do investimento com o retorno, em virtude da dedicação a um agente particular ou a uma atividade específica. As estratégias que geram necessidade de realização de investimentos específicos e dedicados apenas à organização que representam carecem de contratos específicos que minimizem os riscos de ambas as partes, acionistas e executivos. Questão relevante para mensuração dos custos de transação: Quando as estratégias resultaram na necessidade de realização de investimentos específicos e dedicados apenas à organização que representam, são formatados contratos que reduzem o risco do agente (compartilhamento dos investimentos dedicados) que irá implementar a estratégia?

Os contratos específicos descritos anteriormente compõem uma parcela do contrato de trabalho firmado entre os estrategistas e os executivos; assim, mesmo na presença de hierarquia, para algumas situações a inclusão de salvaguardas reduz os custos de transação. Para cada tipo de organização, os contratos que regem a relação de trabalho apresentam salvaguardas específicas.

Assim, em função da análise econômica da necessidade de investimento em ativos específicos, consideram-se as seguintes variáveis como passíveis de mensuração, na pesquisa empírica, por meio de análise institucional comparativa:

- 1) O executivo investiu em ativos específicos? A mudança da estratégia afeta o uso do ativo?
- 2) A implementação das estratégias resultou em deslocamento dos executivos? Algum benefício na relação de trabalho foi concedido para o executivo no momento da remoção?
- 3) A implementação de estratégias gerou investimentos em ativos físicos (unidades de produção e máquinas, por exemplo) que acarretariam elevado custo de realocação, no caso de uma eventual parada de operações? Algum critério foi incluído na relação de

trabalho que vincule a *performance* da implementação das estratégias à remuneração dos executivos?

- 4) A implementação de estratégias requereu conhecimentos específicos? Algum benefício na relação de trabalho foi concedido para que o executivo adquirisse o conhecimento específico?
- 5) A implementação de estratégias exigiu investimentos individuais que dão retorno apenas à organização que os executivos representam? Algum benefício na relação de trabalho foi concedido para que o executivo desenvolvesse este investimento?

5.2.2 Modelo de Análise do Conteúdo das Estratégias

A análise da estratégia permite construir uma árvore de decisão de escolha contratual composta por duas variáveis: i) necessidade de investimento em ativos específicos; e ii) presença de salvaguardas contratuais. A Figura 17 apresenta esta árvore de decisão.

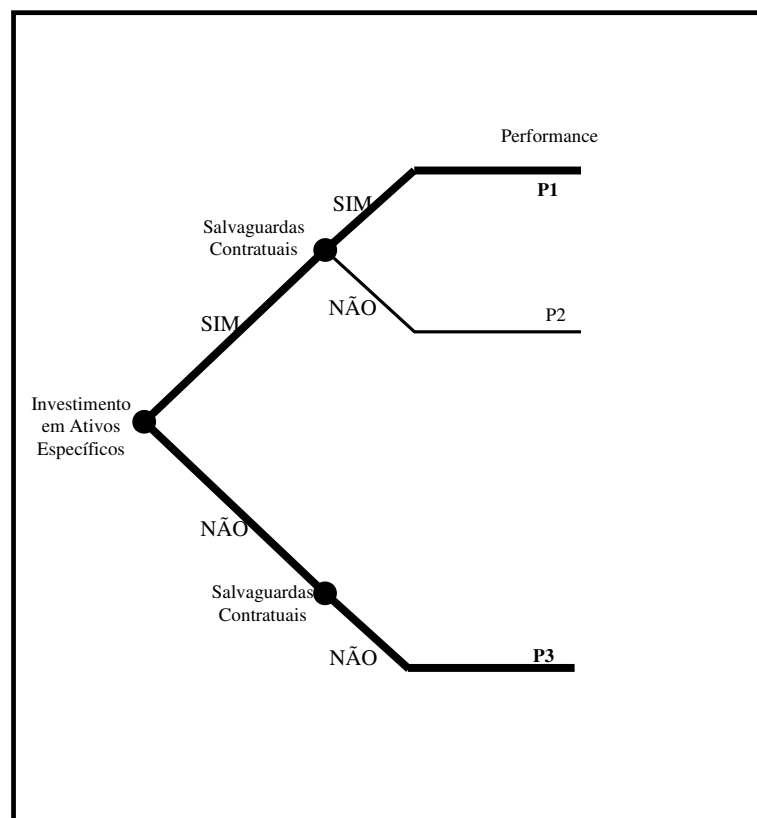


Figura 17: Árvore de Decisões de Escolha Contratual da Relação, Investimento em Ativos Específicos e Presença de Salvaguardas Contratuais, com a *Performance* do Processo de Implementação de Estratégias

Sendo:

Investimentos em ativos específicos: uma organização apresenta investimentos em ativos específicos quando a estratégia demanda investimentos em: novas localidades; infra-estrutura, equipamentos ou processos que apresentam retorno apenas para a organização; capacitação dos executivos direcionada para a exclusiva execução da estratégia; ou quando despense esforços extras que apenas dão retorno no processo de implementação das ações na organização. A variável investimentos em ativos específicos deriva dos conceitos desenvolvidos por Williamson (1985);

Salvaguardas contratuais: uma organização apresenta salvaguardas contratuais com relação à necessidade de investimentos em ativos específicos quando incorpora na relação de trabalho: benefícios para a remoção dos executivos no momento da implementação de estratégias em novas localidades; critérios que vinculam a *performance* da implementação das estratégias à remuneração dos executivos; benéficos para que os executivos adquiram o conhecimento específico necessário para a execução das ações propostas; ou vantagens para que os executivos desenvolvam investimentos que apenas trarão retorno quando direcionados à organização;

Performance: uma organização apresenta *performance* superior no processo de implementação de estratégias quando uma elevada porcentagem das ações propostas forem definitivamente implementadas, os estrategistas estiverem satisfeitos com o processo de implementação e as estratégias estiverem enraizadas na organização.

A relação entre a necessidade da realização de investimentos em ativos específicos e a presença de salvaguardas contratuais está diretamente relacionada com a performance das organizações. Para a transação em análise, implementação de estratégias, o desempenho dos processos de implementação está associado à definição de estruturas de governança minimizadoras dos custos de transação.

A variável investimentos em ativos específicos é uma característica da organização, e as salvaguardas contratuais são as estruturas de governança. Assim, **espera-se que performances superiores sejam obtidas pelas organizações representas na árvore de**

decisão por P1 (investimentos em ativos específicos e presença de salvaguardas contratuais) e por P3 (inexistência de investimentos em ativos específicos e salvaguardas contratuais), quando comparadas às organizações que optam por P2.

A partir da análise do conteúdo das transações, a tese elaborou uma hipótese que será discutida na pesquisa empírica, sendo:

H2: Existência de relação direta e positiva entre a presença de salvaguardas contratuais e a *performance* para organizações que demandam investimentos em ativos específicos.

Após a análise do comportamento dos agentes e do conteúdo das estratégias, o próximo item explora o nível de exposição das organizações às incertezas do ambiente de negócio.

5.3 Ambiente de Negócios

As organizações estão expostas a diferentes níveis de incertezas no ambiente de negócio, assim, o terceiro bloco de análise busca compreender as relações entre as incertezas existentes neste ambiente e a presença de salvaguardas contratuais que minimizam os riscos das organizações.

5.3.1 Incerteza

O terceiro atributo das transações, a incerteza do ambiente, destaca-se no caso da implementação de estratégias. Com elevado grau de incertezas, os custos de transação tendem a aumentar, o que demanda salvaguardas contratuais que os minimizem.

As principais fontes de incerteza na transação para a implementação de estratégias são:

i) As incertezas referentes ao contrato trabalhista que rege a relação entre as organizações e os executivos no Brasil, amparado pela CLT, Consolidação das Leis Trabalhistas. As instabilidades geradas em virtude da possibilidade do favorecimento dos funcionários pela CLT revelam-se como um fator gerador de custos de transação, que pode inibir a implementação de estratégias. As organizações sentem-se amarradas aos contratos

trabalhistas, e não exercem as atribuições de controle que o poder hierárquico lhes confere. A questão é agravada quando os funcionários apresentam elevado “tempo de casa”, ou seja, vários anos trabalhando na mesma organização. Os riscos inerentes aos questionamentos jurídicos que possam resultar em indenizações geram elevados custos de transação;

ii) O fator de risco referente às incertezas de retornos positivos gerados a partir das estratégias. Executivos podem questionar os resultados positivos da implementação das estratégias, o que induz a não cooperação para a implementação;

iii) Risco de falta de recursos para viabilizar a implementação de estratégias. Se os executivos vislumbrarem a escassez futura de recursos, o que paralisará a implementação de estratégias, é provável que se verifique a redução do incentivo para o desenvolvimento das ações;

iv) Atividades concorrentes. As atividades que compõem o processo de implementação de estratégias concorrem com as ações de rotina das organizações em diversas áreas. Em função de fatos imprevisíveis, picos de demanda podem surgir, paralisando o processo.

Assim como a presença de investimentos em ativos específicos exige salvaguardas contratuais específicas, na presença de incertezas a inclusão de regras que reduzem o risco minimizará os custos de transação *ex-post*. Como a T1 está no ambiente hierárquico interno, as alterações contratuais se darão no contrato de trabalho.

Devido à análise das incertezas da transação de implementação de estratégias, consideram-se as seguintes variáveis como passíveis de mensuração, na pesquisa empírica, por meio de análise institucional comparativa:

- 1) Quantos executivos foram substituídos nos últimos 5 anos? Há quantos anos os executivos principais trabalham na organização? Quantas ações trabalhistas a organização possui?
- 2) Os executivos acreditam nos resultados positivos das estratégias? A implementação das estratégias depende de variáveis externas?
- 3) A organização tem recursos para o desenvolvimento das atividades estratégicas? Possui recursos alocados no orçamento para efetivar a implementação das estratégias?

- 4) A organização é diversificada? Em quantas atividades atua? O processo paralisou-se em função de picos da atividade de rotina das organizações?

5.3.2 Modelo de Análise do Ambiente de Negócios

A análise das incertezas do ambiente de negócio envolvidas no processo de implementação de estratégias permite construir uma árvore de decisão de escolha contratual composta por duas variáveis: i) Presença de incertezas; e ii) Existência de salvaguardas contratuais. A Figura 18 apresenta esta árvore de decisão.

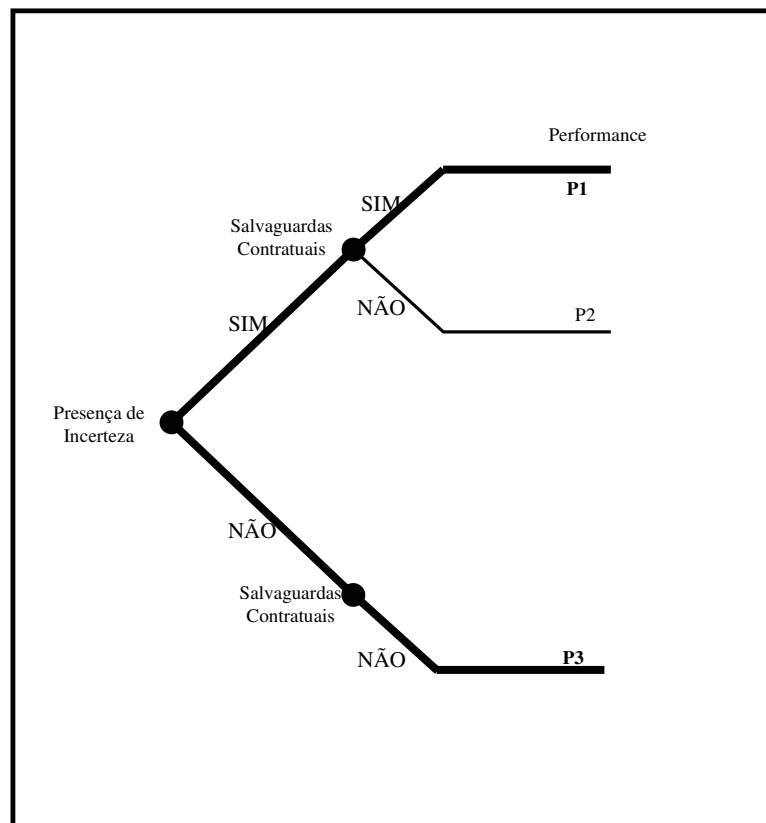


Figura 18: Árvore de Decisões de Escolha Contratual da Relação, Presença de Incertezas e Existência de Salvaguardas Contratuais, com a *Performance* do Processo de Implementação de Estratégias

Sendo:

Presença de incerteza: uma organização está exposta a incertezas no ambiente de negócio quando apresenta elevado risco referente: aos questionamentos dos contratos trabalhistas na justiça; ao retorno advindo da nova estratégia; à disponibilidade de recursos para implementação das estratégias; à demanda de outras atividades concorrentes na rotina. A variável presença de incertezas deriva dos conceitos desenvolvidos por Williamson (1985);

Salvaguardas contratuais: uma organização apresenta salvaguardas contratuais com relação às incertezas do ambiente de negócio quando se verifica a existência de: estrutura adequada para lidar com as questões trabalhistas; mecanismos que informam os executivos dos possíveis retornos da implementação das estratégias; recursos alocados no orçamento para a efetivação da implementação das estratégias; estrutura (financeira, RH, infra-estrutura) adequada para acompanhar a implementação das estratégias;

Performance: uma organização apresenta *performance* superior no processo de implementação de estratégias quando uma elevada porcentagem das ações propostas forem definitivamente implementadas, os estrategistas estiverem satisfeitos com o processo de implementação e as estratégias estiverem enraizadas na organização.

A relação entre a presença de incertezas e a existência de salvaguardas contratuais está diretamente relacionada com a performance das organizações. Para a transação em análise, implementação de estratégias, o desempenho dos processos de implementação está associado à definição de estruturas de governança minimizadoras dos custos de transação.

A variável incerteza é uma característica da organização, e as salvaguardas contratuais são as estruturas de governança. Assim, **espera-se que performances superiores sejam obtidas pelas organizações representadas na árvore de decisão por P1 (presença de incertezas e presença de salvaguardas contratuais) e por P3 (inexistência de incertezas e salvaguardas contratuais), quando comparadas às organizações que optam por P2.**

A partir da análise das incertezas do ambiente de negócio, a tese elabora uma hipótese que será discutida na pesquisa empírica, sendo:

H3: Existência de relação direta e positiva entre a presença de salvaguardas contratuais e a performance para organizações que operam em um ambiente de negócios com a presença de incertezas.

5.4 Estrutura de Governança

O presente item pretende associar os custos de transação identificados anteriormente com as estruturas de governança na busca de eficiência, tese do alinhamento de Williamson. Conforme já apresentado, Williamson (2000) expõe as principais diferenças de alinhamento promovidas pelas estruturas de governança, sendo:

i) Intensidade do incentivo: Para a transação em análise, são considerados incentivos: os benéficos concedidos para a remoção dos executivos no momento da implementação de estratégias em novas localidades; os critérios que vinculam a *performance* da implementação das estratégias à remuneração dos executivos; os benéficos para que os executivos adquiram o conhecimento específico necessário para a execução das ações propostas; as vantagens para que os executivos desenvolvam investimentos que apenas trarão retorno quando direcionados à organização; a existência de uma estrutura adequada para lidar com as questões trabalhistas; a presença de mecanismos que informam os executivos dos possíveis retornos da implementação das estratégias; a alocação de recursos no orçamento para efetivação da implementação das estratégias; a existência de estrutura (financeira, RH, infra-estrutura) adequada para acompanhar a implementação das estratégias;

ii) Controles administrativos: Já as atividades de controle são exercidas na presença da hierarquia, uma vez que as relações contratuais são internas nas firmas. São considerados mecanismos de controle a separação entre a propriedade e o controle, para organizações complexas, e a restrição ao resíduo dos executivos, que também são os estrategistas, nas organizações não complexas;

iii) Lei contratual: A norma contratual na hierarquia das firmas tem base no refreamento e na tolerância interna. As relações entre executivos e as organizações são reguladas no Brasil pela Consolidação das Leis Trabalhista (CLT); entretanto, salvaguardas contratuais podem reproduzir mecanismos de incentivo ou controle internamente; e

iv) Capacidade de adaptação: As estruturas mais ágeis têm capacidade de efetuar adaptações de cunho autônomo e espontâneo, enquanto estruturas formalizadas têm mais aptidão para efetuarem adaptações intencionais que exigem cooperação dos agentes. As firmas possuem elevada capacidade para o desenvolvimento de adaptações cooperativas

induzidas, enquanto o mercado promove adaptações espontâneas. São considerados mecanismos de adaptação a substituição de executivos em função de desalinhamentos com os estrategistas em tempo hábil, e a existência de alterações conscientes nas ações propostas que geram impactos homogêneos e positivos nos diversos grupos de indivíduos e no resultado da organização. Douglass North (1991) expõe que as instituições estão firmemente enraizadas na história de cada país e representam parte fundamental da maneira pela qual as pessoas entendem o mundo. Para compreender como as instituições funcionam no mundo real, como estas podem ser modificadas e como as organizações se estruturam (empresas) é necessário compreender a história local e as regras formais e informais que regem cada sociedade. Isto requer conhecimento específico e detalhado sobre o modo pelo qual as transações são realizadas.

A partir dos fatores que impactam o processo de implementação de estratégias identificados nos itens anteriores, a tese associa a *performance* das organizações com as estruturas de governança adotadas. Assim, o capítulo identificou as variáveis críticas para o processo de implementação de estratégias, sendo:

1) Análise do comportamento dos agentes:

- i) Complexidade da organização (característica da organização);
- ii) Gestão contratada (estrutura de governança);
- iii) Atribuição das decisões de controle aos estrategistas e de gerenciamento aos executivos (estrutura de governança);
- iv) Restrição de acesso ao resíduo do gestor que também é estrategista; e
- v) Capacidade de adaptação (estrutura de governança).

2) Análise do conteúdo das estratégias:

- i) Necessidade de investimento em ativos específicos (característica da organização); e
- ii) Presença de salvaguardas contratuais (estrutura de governança).

3) Análise do ambiente de negócio:

- i) Presença de incertezas (característica da organização); e
- ii) Existência de salvaguardas contratuais (estrutura de governança).

A pesquisa analisa a *performance* do processo de implementação da estratégia, não da firma, como tradicionalmente se observa na literatura. Uma estratégia pode não ser bem-sucedida,

mas para efeito de análise, na presente tese, se a estratégia for efetivamente implementada, concluir-se-á que ela apresenta boa *performance* de implementação.

5.5 Consolidação das Hipóteses

Para o desenvolvimento da análise, foram identificadas hipóteses que serão tratadas empiricamente. A Tabela 12 consolida as hipóteses desenvolvidas na tese, apresentando as relações esperadas entre as variáveis críticas de sucesso e a *performance* do processo de implementação de estratégias. A identificação das dificuldades da implementação de estratégias se dá por meio da análise da relação da variável dependente *performance* do processo de implementação de estratégias com os fatores que dificultam o processo de implementação de estratégia. Individualmente, as hipóteses tratam das relações entre a *performance* do processo de implementação de estratégias e as variáveis críticas de sucesso.

Tabela 12: Hipóteses - Relação entre as Variáveis Críticas de Sucesso e *Performance* do Processo de Implementação de Estratégias

Característica da Organização	Variável Crítica de Sucesso	Relação com a <i>Performance</i>
Análise do Comportamento dos Agentes		
Organizações complexas	Gestão contratada	+
H1a: Existência de relação direta e positiva entre a gestão contratada e a <i>performance</i> para organizações complexas.		
Todas as organizações	Mecanismos de adaptação	+
H1b: Existência de relação direta e positiva entre a presença de mecanismos de adaptação e a <i>performance</i> das organizações.		
Organizações complexas	Atribuição das decisões de gerenciamento aos executivos e de controle aos estrategistas	+
H1c: Existência de relação direta e positiva da atribuição das decisões de gerenciamento aos executivos e das de controle aos estrategistas com a <i>performance</i> das organizações das complexas.		
Organizações não complexas	Restrição de acesso ao resíduo do tomador de decisão	+
H1d: Existência de relação direta e positiva entre a restrição de acesso ao resíduo do tomador de decisão e a <i>performance</i> das organizações não complexas.		
Análise do Conteúdo das Estratégias		
Organizações que demandam investimentos em ativos específicos	Presença de salvaguardas contratuais	+
H2: Existência de relação direta e positiva entre a presença de salvaguardas contratuais e a <i>performance</i> para organizações que demandam investimentos em ativos específicos.		
Análise do Ambiente de Negócio		
Organizações expostas às incertezas	Presença de salvaguardas contratuais	+
H3: Existência de relação direta e positiva entre a presença de salvaguardas contratuais e a <i>performance</i> para organizações que operam em um ambiente de negócios com a presença de incertezas.		

Na presença de elevados custos de transação, a inclusão de mecanismos de controle e incentivo na estrutura de governança hierárquica proporcionará à organização *performance* superior à das organizações que não os possuem. Com elevados custos de transação no

processo de implementação de estratégias, espera-se verificar uma relação direta da estrutura de governança minimizadora de custos de transação e dos mecanismos de controle e incentivo sugeridos com a *performance* das firmas.

O próximo capítulo desenvolve um teste empírico que analisa as variáveis críticas de sucesso identificadas na revisão teórica.

6 PESQUISA EMPÍRICA: IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS

O presente capítulo visa desenvolver uma pesquisa empírica capaz de associar as variáveis que impactam a *performance* do processo de implementação de estratégias nas diferentes organizações, identificadas, no capítulo anterior, com as estruturas de governança observadas no mundo real.

Os resultados observados na pesquisa empírica são contrastados com a análise teórica do capítulo anterior, permitindo a análise das hipóteses. Para tanto, o estudo explora a implementação de estratégias em canais de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil.

O modelo de análise proposto na revisão aborda três árvores de decisões contratuais, explorando o comportamento dos agentes, o conteúdo das estratégias em função da demanda por investimentos em ativos específicos e a exposição a incertezas no ambiente de negócio.

A pesquisa empírica analisa as organizações em função das características relevantes identificadas no capítulo anterior, para, na seqüência, identificar as estruturas de governança adotadas. Em função das características das organizações e das estruturas de governança observadas para a implementação das estratégias, a pesquisa analisará a *performance* do processo. Os resultados observados na pesquisa empírica serão contrapostos aos esperados na revisão bibliográfica.

6.1 População e Amostra

A presente pesquisa explora o processo de implementação de estratégias nos canais de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil, também chamado de revendas. A indústria de produção e distribuição de defensivos agrícolas caracteriza-se pela presença de poucas multinacionais, que investem em pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, para atender os produtores rurais em diversas localizações do mundo. Assim, o desenvolvimento de produtos ocorre em centros de pesquisas internacionais, mas as adaptações e a distribuição são realizadas nas regiões produtoras.

Os canais de distribuição de defensivos agrícolas são extensões das multinacionais produtoras de agroquímicos, mas possuem estratégias próprias e, tradicionalmente, representam vários fornecedores. A partir do final do século XX, o segmento passa por profundas modificações, com destaque para:

i) Consolidação dos canais de distribuição e fortalecimento das parcerias com os fornecedores de defensivos. Por indução das principais multinacionais atuantes na produção e distribuição de defensivos, os canais de distribuição estão se profissionalizando e ajustando-se às necessidades do mercado, como a crescente exigência de garantias para a concessão de crédito aos agricultores, ou a venda de um pacote de produtos e serviços de um único fornecedor, exigindo conhecimentos técnicos específicos dos produtos;

ii) Reestruturação organizacional. Por tradição, os canais de distribuição de defensivos agrícolas foram constituídos por agrônomos, ex-funcionários de multinacionais, que possuem excelente conhecimento técnico e comercial, mas domínio precário das técnicas administrativas. O crescimento advindo das transformações do ambiente de negócio gerou a formação de grandes organizações com estrutura de gestão familiar. O setor se reestrutura, sendo a profissionalização da gestão que promove a separação entre a propriedade e o controle a mola propulsora deste processo;

iii) Segmentação de clientes. Como fator de vantagem competitiva, a segmentação de clientes e o desenvolvimento de ações específicas para os diferentes grupos promovem a captura de benefícios para os canais. O setor atribui o tratamento especial para clientes diferenciados como a principal estratégia para a captura de vantagens competitivas; e

iv) Redefinição de negócios. Além da distribuição de defensivos, os canais de distribuição caminham para uma diversificação de atividades, seja para a venda de fertilizantes, sementes e recebimento de produção, seja para a realização de investimentos em produção agrícola. Algumas atividades proporcionam vantagens competitivas em função da possibilidade de comercialização de um pacote completo de produtos e serviços; entretanto, outras acabam gerando uma competição interna por recursos nas organizações.

O processo de geração da estratégia inicia-se nas matrizes das multinacionais, mas as ações são desenvolvidas pelos canais de distribuição que se localizam nas regiões onde os produtos serão aplicados. A Figura 19 apresenta o processo de geração e implementação de estratégias das multinacionais e dos canais que atuam na produção e comercialização de defensivos agrícolas.

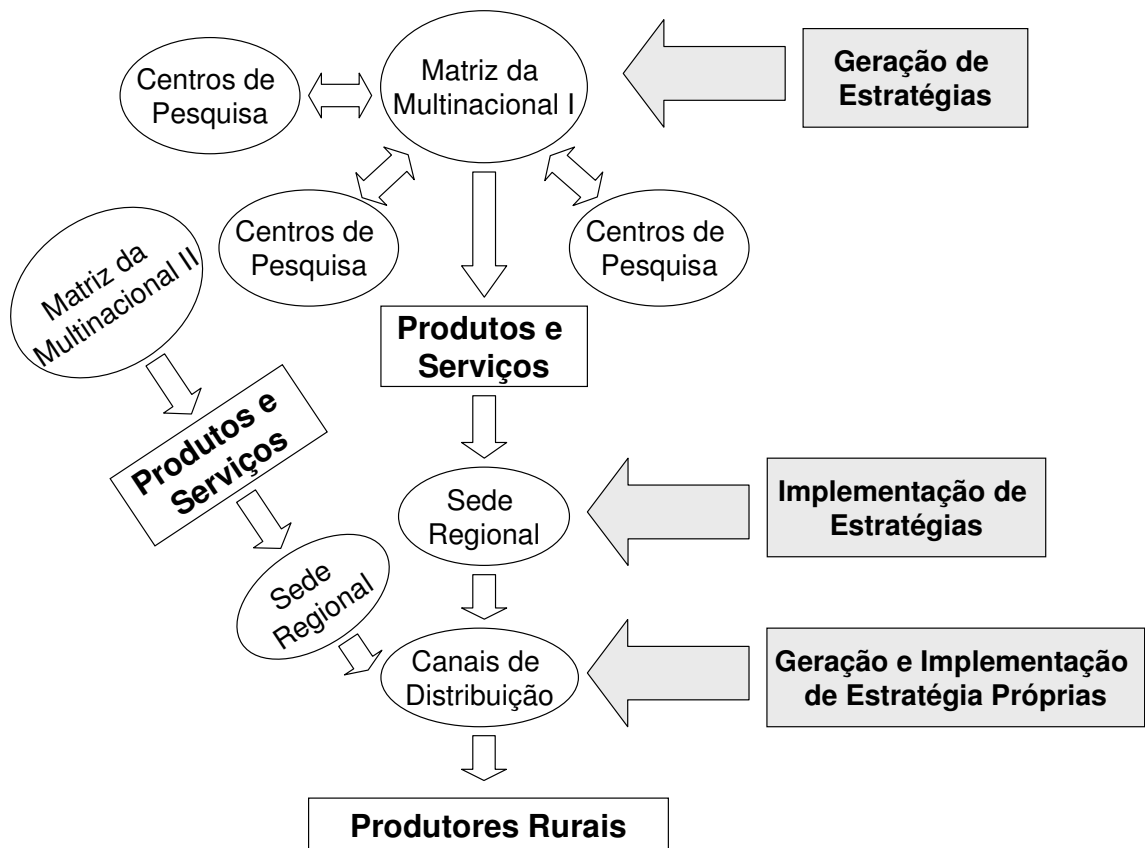


Figura 19: Processo de Geração e Implementação de Estratégias das Multinacionais e dos Canais que Atuam na Produção e Distribuição de Defensivos Agrícolas

Para que o produto desenvolvido nos centros de pesquisa, coordenados pelas matrizes das multinacionais, chegue ao produtor, são necessárias organizações regionais que dêem suporte às ações, as sedes regionais e os canais de distribuição. O poder hierárquico das multinacionais está presente nas sedes regionais; entretanto, os canais de distribuição são coordenados por arranjos contratuais formais ou informais. As decisões tomadas na matriz mundial são transferidas para as sedes regionais que implementam as ações e também transferem uma parte das decisões para os canais de distribuição que não são de propriedade da empresa. Assim, contratualmente, as estratégias são transferidas e implementadas nos canais de distribuição para gerarem efeitos diretos junto ao consumidor final, os produtores. A

maioria dos canais de distribuição opera com várias multinacionais produtoras de defensivos agrícolas; assim, suas estratégias resultam do seu próprio interesse e dos diversos fornecedores, podendo haver desalinhamentos.

O principal fator que motivou a escolha do segmento de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil foi a transformação estratégica por que o setor passou a partir do final do século XX. Assim, a pesquisa empírica visa analisar o processo de implementação de estratégias nos canais de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil.

A pesquisa empírica emprega a técnica do tipo *Survey*, onde a população, canais de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil, será representada por uma amostra de organizações atuantes no setor.

Por limitação da pesquisa, a amostra será composta por 32 canais de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil, que foram submetidos a processos de implementação de estratégias e fazem parte do sistema de distribuição da multinacional Alfa, produtora de defensivos. Os canais foram selecionados em função do relacionamento com a multinacional, sendo identificados os que trazem ou possuem potencial para agregar valor à multinacional. Estima-se que o Brasil possua por volta de seis mil canais de distribuição de defensivos agrícolas.

Na presente amostra, os processos de gestão estratégica implementados nos canais de distribuição foram financiados pela multinacional Alfa. O processo foi desenvolvido por uma consultoria independente, o que reduz a interferência da empresa Alfa nas estratégias dos canais de distribuição. Como se trata de uma seleção de amostra não aleatória, existe a possibilidade de distorções nos resultados, se extrapolados para a população. A seleção de canais prioritários da multinacional Alfa para compor a amostra da pesquisa pode provocar um viés na análise, sendo uma limitação da pesquisa. Não será possível o desenvolvimento de inferências estatísticas para a população, uma vez que a amostra não é aleatória nem representativa.

Os processos de gestão estratégica na amostra foram conduzidos por pesquisadores especializados nesta atividade. Todos os oito pesquisadores apresentam formação homogênea: são estudantes de mestrado ou doutorado em administração de empresas. Os canais foram

submetidos à mesma técnica de gestão estratégica, a desenvolvida no Capítulo 4 da presente tese. O processo de gestão estratégica teve início simultâneo em todos os canais, em março de 2004, sendo que a análise dos resultados ocorreu um ano após o desenvolvimento, em março de 2005.

Além da limitação em função do elevado custo para o desenvolvimento de uma pesquisa que explora todo o processo de implementação de estratégias em várias organizações, a seleção da presente amostra deve-se à participação ativa dos pesquisadores no desenvolvimento dos processos destes canais. Assim, a presente pesquisa possibilita a captura de informações que não seriam possíveis em uma pesquisa que tivesse como técnica a aplicação à distância de questionários aos gestores.

6.2 Instrumento de Coleta

O instrumento de coleta de dados empregado na presente pesquisa consiste na aplicação de questionários em cada um dos canais de distribuição que compõem a amostra. Este instrumento visa identificar e mensurar as características das diversas organizações, as respectivas estruturas de governança adotadas, assim como a *performance* do processo de implementação das estratégias. Alinhado com a revisão teórica, as organizações foram identificadas em função das seguintes variáveis:

- 1) Complexidade da organização (Comp);
- 2) Gestão contratada (GC);
- 3) Executivos iniciando as estratégias (InEs);
- 4) Estrategistas ratificando as estratégias (RaEst);
- 5) Executivos implementando as estratégias (ImEs);
- 6) Estrategistas monitorando as estratégias (MoEst);
- 7) Restrição de acesso ao resíduo do gestor que também é estrategista (ReRe);
- 8) Existência de mecanismos de adaptação (MeAd);
- 9) Demanda por investimentos em ativos específicos (AE);
- 10) Existência de salvaguardas contratuais em função dos ativos específicos (SAE);
- 11) Presença de incertezas (Inc);
- 12) Existência de salvaguardas contratuais em função das incertezas (SInc); e

13) Identificação da *performance* (PERF).

A identificação da organização, das estruturas de governança e da *performance* nos questionários foi desenvolvida por meio do emprego de uma escala, com dez níveis, onde o respondente atribui notas de 1 a 10, que variam em função da concordância. O respondente atribui nota 1 para baixa concordância e nota 10 para alta concordância com as afirmações que representam as variáveis. O Apêndice 1 apresenta a identificação das variáveis para as 32 empresas analisadas, e o Apêndice 2 apresenta o questionário aplicado.

As questões foram extraídas da revisão teórica, e transformadas em uma linguagem clara e objetiva, na tentativa de auxiliar o preenchimento.

Antes da aplicação definitiva do questionário, realizou-se um pré-teste para ajustes nas questões. Na sequência, os questionários foram aplicados com os oito pesquisadores que implementaram os processos de gestão estratégica nos canais de distribuição de defensivos agrícolas que compõem a amostra. Os questionários foram encaminhados antecipadamente por e-mail, e, na sequência, desenvolveram-se entrevistas individuais com cada um dos consultores, para auxílio no preenchimento.

Todos os consultores responderam aos questionários e foram submetidos a entrevistas.

6.3 Resultados

Para análise dos dados e discussão das hipóteses, a pesquisa empregou o *software* SPSS 8.0. A técnica empregada na análise das hipóteses foi a correlação de Pearson.

Como já apresentado, a escala empregada na mensuração possui 10 níveis, variando da nota 1 para baixa concordância, ou inexistência dos atributos representados pelas variáveis, a 10 para alta concordância, ou existência dos atributos representados pelas variáveis. A estatística descritiva é apresentada na Tabelas 13.

Tabela 13: Estatística Descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
COMP	32	1,00	9,00	6,21	2,32
GC	32	1,00	9,00	3,59	2,51
INES	32	1,00	9,00	6,03	2,08
RAES	32	1,00	10,00	7,06	2,53
IMES	32	1,00	9,00	5,96	2,30
MOES	32	1,00	10,00	6,21	2,31
RERE	32	1,00	10,00	1,78	2,21
MEAD	32	2,00	9,00	5,68	1,67
AE	32	1,00	9,00	5,71	1,85
SAE	32	1,00	8,00	4,18	2,27
INC	32	3,00	10,00	7,15	1,62
SINC	32	1,00	9,00	5,09	2,20
PERF	32	2,00	8,00	5,62	1,91

Conforme apresenta a Tabela 13, todos os 32 casos foram considerados na análise, não apresentando *outliers*. Na análise das médias, verifica-se na amostra que poucas organizações apresentam gestão contratada (GC), média de 3,59 e baixa restrição ao resíduo (RERE), 1,78. Como já exposto, um dos desafios para o segmento de distribuição de defensivos é a profissionalização da gestão por meio da contratação de executivos, promovendo a separação entre a propriedade e o controle. Como, na grande maioria, os gestores são os proprietários, verifica-se em apenas poucos casos a restrição ao resíduo, ou seja, restrição ao lucro. Apesar da pequena presença de gestão contratada, a média da variável complexidade (COMP) é alta, 6,22, o que demonstra certa complexidade nas organizações.

O bloco formado pelas variáveis atribuição da iniciação de estratégias para os gestores (INES), ratificação pelos estrategistas (RAES), implementação pelos gestores (IMES) e monitoramento pelos estrategistas (MOES) também apresenta média elevada, especialmente em função de grande parte dos estrategistas e gestores serem os mesmos agentes na amostra.

Também se destaca a baixa média da variável que representa a presença de salvaguardas contratuais em função da necessidade de investimentos em ativos específicos (SAE), 4,19, mesmo na presença dos investimentos específicos (AE), que possui média de 5,72.

A forte exposição a incertezas (INC) do ambiente de negócios também pode ser verificada na análise das médias, apresentando valor de 7,16; entretanto, a presença de salvaguardas contratuais em função das incertezas (SINC) não é tão evidente, média de 5,1.

A análise das médias nos permite verificar as características isoladas das variáveis da amostra. A Tabela 14 apresenta a correlação de Pearson, já evidenciando alguma correlação entre as variáveis.

Tabela 14: Correlação de Pearson

	COMP	GC	INES	RAES	IMES	MOES	RERE	MEAD	AE	SAE	INC	SINC	PERF
COMP	1,000												
GC	0,342	1,000											
INES	0,211	0,470**	1,000										
RAES	0,112	0,449**	0,499**	1,000									
IMES	0,200	0,510**	0,731**	0,518**	1,000								
MOES	-0,171	0,233	0,494**	0,509**	0,613**	1,000							
RERE	-0,348	0,210	-0,117	0,227	-0,077	0,338	1,000						
MEAD	0,051	0,291	0,603**	0,460**	0,532**	0,335	-0,037	1,000					
AE	0,374*	0,182	0,328	0,155	0,405*	0,075	-0,527*	0,283	1,000				
SAE	0,254	0,521**	0,494**	0,500**	0,320	0,072	-0,126	0,430*	0,242	1,000			
INC	0,553**	-0,118	-0,210	-0,377*	-0,093	-0,301	-0,304	-0,419*	0,036	0,009	1,000		
SINC	0,103	0,549**	0,462**	0,685**	0,381*	0,369*	0,262	0,366*	0,212	0,722**	-0,175	1,000	
PERF	0,411*	0,430*	0,609**	0,264	0,414*	0,151	-0,264	0,577**	0,333	0,564**	0,082	0,299	1,000

* Correlação significativa ao nível de 5% (2-tailed)

** Correlação significativa ao nível de 1% (2-tailed)

N=32

Quando se analisa a correlação de Pearson entre as variáveis, verifica-se que a atribuição da iniciação das estratégias aos gestores (INES), a presença de mecanismos de adaptação (MEAD) e a existência de salvaguardas contratuais em função dos ativos específicos (SAE) apresentam correlação direta e positiva com a variável *performance* (PERF), ao nível de 1% de significância. As variáveis complexidade (COMP), gestão contratada (GC) e atribuição da

implementação de estratégias aos gestores (IMES) apresentam correlação direta e positiva com a *performance* (PERF), ao nível de 5% de significância.

Assim como esperado, as correlações são positivas, exceto a restrição ao resíduo (RERE), que apresenta correlação negativa com a *performance* (PERF), apesar dela não ser significativa a 5%.

Após a descrição da amostra e da análise das correlações entre as variáveis, o próximo item explora as hipóteses levantadas na revisão teórica da tese.

6.3.1 Análise das Hipóteses

No presente item, as variáveis críticas para a implementação de estratégias identificadas na revisão teórica serão analisadas por meio das hipóteses. Para tanto, a pesquisa empregou a correlação de Pearson, selecionando os casos em função das características das organizações.

A análise dos resultados da pesquisa visa discutir as hipóteses, sendo:

1) H1: Análise do comportamento dos agentes:

H1a: Existência de relação direta e positiva entre a Gestão contratada e a *performance* para organizações complexas.

Para analisar H1a, a pesquisa desenvolve uma correlação de Pearson entre as variáveis gestão contratada (GC) e *performance* (PERF), selecionando na amostra as organizações complexas. São consideradas organizações complexas aquelas que apresentam valores iguais ou superiores à média para a variável complexidade da organização (COMP); na presente amostra, valores superiores ou iguais a 6,22.

A Tabela 15 apresenta os resultados da correlação que analisa a hipótese H1a.

Tabela 15: Análise da Hipótese H1a – *Performance* em Função da Gestão contratada para Organizações Complexas (Correlação de Pearson)

	Gestão Contratada	<i>Performance</i>
Gestão Contratada	1,000	
<i>Performance</i>	0,099	1,000

** Correlação significativa ao nível de 1% (2-tailed)

* Correlação significativa ao nível de 5% (2-tailed)

N=16

A análise dos resultados apresentados na Tabela 15 não corrobora H1a, ou seja, não se verifica a existência de relação estatística direta e positiva entre gestão contratada e a *performance* para organizações complexas. A correlação de Pearson entre as variáveis não se apresenta significativa.

H1b: Existência de relação direta e positiva entre a presença de mecanismos de adaptação e a *performance* das organizações.

Para analisar H1b, a pesquisa discute a correlação de Pearson entre as variáveis mecanismos de adaptação (MEAD) e *performance* (PERF) para todas as organizações da amostra.

A Tabela 16 apresenta os resultados da correlação que analisa a hipótese H1b.

Tabela 16: Análise da Hipótese H1b – *Performance* em Função de Mecanismos de Adaptação (Correlação de Pearson)

	Mecanismos de Adaptação	<i>Performance</i>
Mecanismos de Adaptação	1,000	
<i>Performance</i>	0,577**	1,000

** Correlação significativa ao nível de 1% (2-tailed)

* Correlação significativa ao nível de 5% (2-tailed)

N=32

A análise dos resultados apresentados na Tabela 16 corrobora H1b, ou seja, verifica-se a existência de relação estatística direta e positiva entre presença de mecanismos de adaptação e a *performance* das organizações. A correlação de Pearson é estatisticamente significativa, ao nível de 1% de probabilidade.

H1c: Existência de relação direta e positiva da atribuição das decisões de gerenciamento aos executivos e das de controle aos estrategistas com a *performance* das organizações das complexas.

Para analisar H1c, a pesquisa desenvolve uma correlação de Pearson entre as variáveis executivos iniciando as estratégias (InEs), estrategistas ratificando as estratégias (RaEst), executivos implementando as estratégias (ImEs), estrategistas monitorando as estratégias (MoEst) e *performance* (PERF), selecionando na amostra as organizações complexas. São consideradas organizações complexas aquelas que apresentam valores iguais ou superiores à média para a variável complexidade da organização (COMP); na presente amostra, valores superiores ou iguais a 6,22.

A Tabela 17 apresenta os resultados da correlação que analisa a hipótese H1c.

Tabela 17: Análise da Hipótese H1c – *Performance* em Função da Atribuição das Decisões de Gerenciamento aos Executivos e das de Controle aos Estrategistas para Organizações complexas (Correlação de Pearson)

	INES	RAES	IMES	MOES	PERF
INES	1,000				
RAES	0,773**	1,000			
IMES	0,883**	0,711**	1,000		
MOES	0,697**	0,624**	0,755**	1,000	
PERF	0,773**	0,693**	0,687**	0,599*	1,000

** Correlação significativa ao nível de 1% (2-tailed)

* Correlação significativa ao nível de 5% (2-tailed)

N=16

A análise dos resultados apresentados na Tabela 17 corrobora H1c, ou seja, verifica-se a existência de relação estatística direta e positiva entre atribuição das decisões de gerenciamento aos executivos e das de controle aos estrategistas e a *performance* das organizações complexas. A correlação de Pearson com a *performance* é estatisticamente significativa, ao nível de 1% de probabilidade, para a atribuição da iniciação e implementação das estratégias aos executivos, e para a ratificação das estratégias por parte dos estrategistas. Já a atribuição do monitoramento da implementação das estratégias aos estrategistas é também significativa, ao nível de 5% de probabilidade.

H1d: Existência de relação direta e positiva entre a restrição de acesso ao resíduo do tomador de decisão e a performance das organizações não complexas.

Para analisar H1d, a pesquisa desenvolve uma correlação de Pearson entre a restrição de acesso ao resíduo do gestor que também é estrategista (ReRe) e *performance* (PERF), selecionando na amostra as organizações não complexas. São consideradas organizações não complexas aquelas que apresentam valores inferiores à média para a variável complexidade da organização (COMP); na presente amostra, valores inferiores a 6,22.

A Tabela 18 apresenta os resultados da correlação que analisa a hipótese H1d.

Tabela 18: Análise da Hipótese H1d - *Performance* em Função da Restrição ao Resíduo para Organizações não Complexas (Correlação de Pearson)

	Restrição ao Resíduo	<i>Performance</i>
Restrição ao Resíduo	1,000	
<i>Performance</i>	-0,194	1,000
** Correlação significativa ao nível de 1% (2-tailed)		
* Correlação significativa ao nível de 5% (2-tailed)		
N=16		

A análise dos resultados apresentados na Tabela 18 não corrobora H1d, ou seja, não se verifica a existência de relação direta e positiva entre a restrição de acesso ao resíduo do tomador de decisão e a *performance* das organizações não complexas. A correlação de Pearson entre as variáveis não se apresenta significativa e o sinal da correlação apresenta-se, em relação ao esperado, invertido.

2) H2: Análise das estratégias:

H2: Existência de relação direta e positiva entre a presença de salvaguardas contratuais e a *performance* para organizações que demandam investimentos em ativos específicos.

Para analisar H2, a pesquisa desenvolve uma correlação de Pearson entre a existência de salvaguardas contratuais em função dos ativos específicos (SAE) e *performance* (PERF), selecionando na amostra as organizações que demandam investimentos em ativos específicos. As organizações serão consideradas demandantes de investimentos em ativos específicos se

apresentarem valores iguais ou superiores à média da variável demanda por investimentos em ativos específicos (AE); na presente amostra, valores superiores ou iguais a 5,71.

A Tabela 19 apresenta os resultados da correlação que analisa a hipótese H2.

Tabela 19: Análise da Hipótese H2 - *Performance* em função de Salvaguardas Contratuais devido a Investimentos em Ativos Específicos (Correlação de Pearson)

	SAE	PERF
SAE	1,000	
PERF	0,414 a	1,000

** Correlação significativa ao nível de 1% (2-tailed)

* Correlação significativa ao nível de 5% (2-tailed)

a Correlação significativa ao nível de 6,2% (2-tailed)

N=21

A análise dos resultados apresentados na Tabela 19 corrobora H2, ou seja, verifica-se a existência de relação direta e positiva entre a presença de salvaguardas contratuais e a *performance*, para organizações que demandam investimentos em ativos específicos. A correlação de Pearson entre as variáveis não se apresenta significativa ao nível de 5%, mas a 6,2% de probabilidade.

3) H3: Análise do ambiente de negócio

H3: Existência de relação direta e positiva entre a presença de salvaguardas contratuais e a *performance* para organizações que operam em um ambiente de negócios com a presença de incertezas.

Para analisar H3, a pesquisa desenvolve uma correlação de Pearson entre a existência de salvaguardas contratuais em função das incertezas (SInc) e *performance* (PERF), selecionando na amostra as organizações que estão expostas a incertezas (Inc). As organizações serão consideradas susceptíveis a incertezas se apresentarem valores iguais ou superiores à média da variável presença de incertezas (Inc); na presente amostra, valores superiores ou iguais a 7,16.

A Tabela 20 apresenta os resultados da correlação que analisa a hipótese H3.

Tabela 20: Análise da Hipótese H2 - *Performance* em função de Salvaguardas Contratuais devido à Presença de Incertezas (Correlação de Pearson)

	SINC	PERF
SINC	1,000	
PERF	0,600*	1,000

** Correlação significativa ao nível de 1% (2-tailed)

* Correlação significativa ao nível de 5% (2-tailed)

N=14

A análise dos resultados apresentados na Tabela 20 corrobora H3, ou seja, verifica-se a existência de relação direta e positiva entre a presença de salvaguardas contratuais e a *performance*, para organizações que operam em um ambiente de negócios com a presença de incertezas. A correlação de Pearson entre as variáveis se apresenta significativa ao nível de 5% de probabilidade.

6.4 Discussão

De acordo com a revisão teórica, a pesquisa empírica permite analisar as principais variáveis que impactam o sucesso do processo de implementação de estratégias nas diferentes organizações. A Tabela 21 resume o teste de hipóteses.

Tabela 21: Consolidação dos Resultados da Análise das Hipóteses e Significância Estatística da Correlação de Pearson

Característica da Organização	Variável Crítica de Sucesso	Correlação de Pearson
Análise do Comportamento dos Agentes		
Organizações complexas	Gestão contratada	+ (não significativo)
H1a: Existência de relação direta e positiva entre a Gestão contratada e a <i>performance</i> para organizações complexas.		
Todas as organizações	Mecanismos de adaptação	+ (significativo a 1%)
H1b: Existência de relação direta e positiva entre a presença de mecanismos de adaptação e a <i>performance</i> das organizações.		
Organizações complexas	Atribuição das decisões de gerenciamento aos executivos e de controle aos estrategistas	+ (significativo a 1% - INES, RAES, IMES e 5% para MOES)
H1c: Existência de relação direta e positiva da atribuição das decisões de gerenciamento aos executivos e das de controle aos estrategistas com a <i>performance</i> das organizações das complexas.		
Organizações não complexas	Restrição de acesso ao resíduo do tomador de decisão	- (não significativo)
H1d: Existência de relação direta e positiva entre a restrição de acesso ao resíduo do tomador de decisão e a <i>performance</i> das organizações não complexas.		
Análise do Conteúdo das Estratégias		
Organizações que demandam investimentos em ativos específicos	Presença de salvaguardas contratuais	+ (significativo a 6,2 %)
H2: Existência de relação direta e positiva entre a presença de salvaguardas contratuais e a <i>performance</i> para organizações que demandam investimentos em ativos específicos.		
Análise do Ambiente de Negócio		
Organizações expostas às incertezas	Presença de salvaguardas contratuais	+ (significativo a 5%)
H3: Existência de relação direta e positiva entre a presença de salvaguardas contratuais e a <i>performance</i> para organizações que operam em um ambiente de negócios com a presença de incertezas.		

As hipóteses tratam da relação entre a *performance* do processo de implementação de estratégias e as variáveis críticas de sucesso. Assim, espera-se a existência de relação direta e positiva entre as variáveis críticas de sucesso e a *performance* do processo de implementação

de estratégias. Espera-se *performance* superior no processo de implementação de estratégias nas organizações que apresentam as variáveis críticas de sucesso.

As hipóteses H1a e H1d, relação entre gestão contratada e *performance*, e restrição de acesso ao resíduo e *performance*, não foram confirmadas. Uma das justificativas refere-se à característica das organizações que compõem a amostra, conforme o que se especifica na análise das estatísticas descritivas. A amostra é composta, em grande parte, por empresas que não apresentam gestão contratada nem restrição ao resíduo do tomador de decisão, o que acaba inviabilizando a análise. Para o desenvolvimento da proposta metodológica, a variável restrição ao resíduo não será considerada. Verificou-se uma relação direta e positiva entre a atribuição das decisões de gerenciamento aos executivos e das de controle aos estrategistas e a *performance* do processo de implementação nas organizações das complexas (H1c).

Evidenciou-se uma relação direta e positiva entre a presença de mecanismos que promovem adaptações conscientes no processo de implementação de estratégias e a *performance* (H1b). Corroborou-se, assim, o pressuposto da Economia dos Custos de Transação segundo o qual os contratos são incompletos e exigem adaptações contratuais *ex-pot*. Também se verificou relação direta e positiva entre a presença de salvaguardas contratuais, em função da necessidade de investimentos em ativos específicos (H2) ou da presença de incerteza no ambiente de negócios (H3), e a *performance* do processo de implementação, de acordo com a tese de alinhamento da ECT proposta por Williamson.

6.5 Limitação da Pesquisa Empírica

A presente pesquisa empírica apresenta limitações, algumas das quais já foram mencionadas no texto. A não aleatoriedade na definição da amostra impede a extrapolação dos resultados para a população. Outro fator limitante refere-se ao número de observações na amostra, 32, que limita o desenvolvimento de modelos mais elaborados, como a decomposição das variáveis, em função da perda de graus de liberdade. O modelo analisa as correlações individuais das variáveis e a *performance*; entretanto, não se discute um alinhamento único de um conjunto de variáveis independentes, para explicar uma variável dependente, a *performance*. O tamanho da amostra inviabiliza esta análise.

Outra limitação da pesquisa refere-se ao emprego de uma escala que captura a opinião dos entrevistados, o que dificulta a mensuração da amplitude das variações dos respondentes. Entretanto, em função da impossibilidade de desenvolvimento de estudos com outras escalas, diversos autores, como Harrington *et al* (2004), empregam escalas semelhantes à utilizada no presente estudo para a mensuração de algumas variáveis.

A partir da análise teórica e da pesquisa empírica, o Capítulo 7 desenvolverá uma proposta metodológica que auxilie os gestores na implementação de estratégias nas diferentes organizações.

7 PROPOSTA METODOLÓGICA: COMO IMPLEMENTAR ESTRATÉGIAS

O presente capítulo visa desenvolver uma proposta metodológica capaz de auxiliar as diferentes organizações a implementar estratégias. A base da proposta metodológica será o referencial teórico proposto na pesquisa, analisado empiricamente. Os avanços serão incorporados no modelo de gestão estratégica exposto no Capítulo 4, na fase de implementação. A Figura 20 apresenta novamente o modelo de gestão estratégica adotado na tese e destaca a fase de implementação que será o foco do desenvolvimento da proposta metodológica.

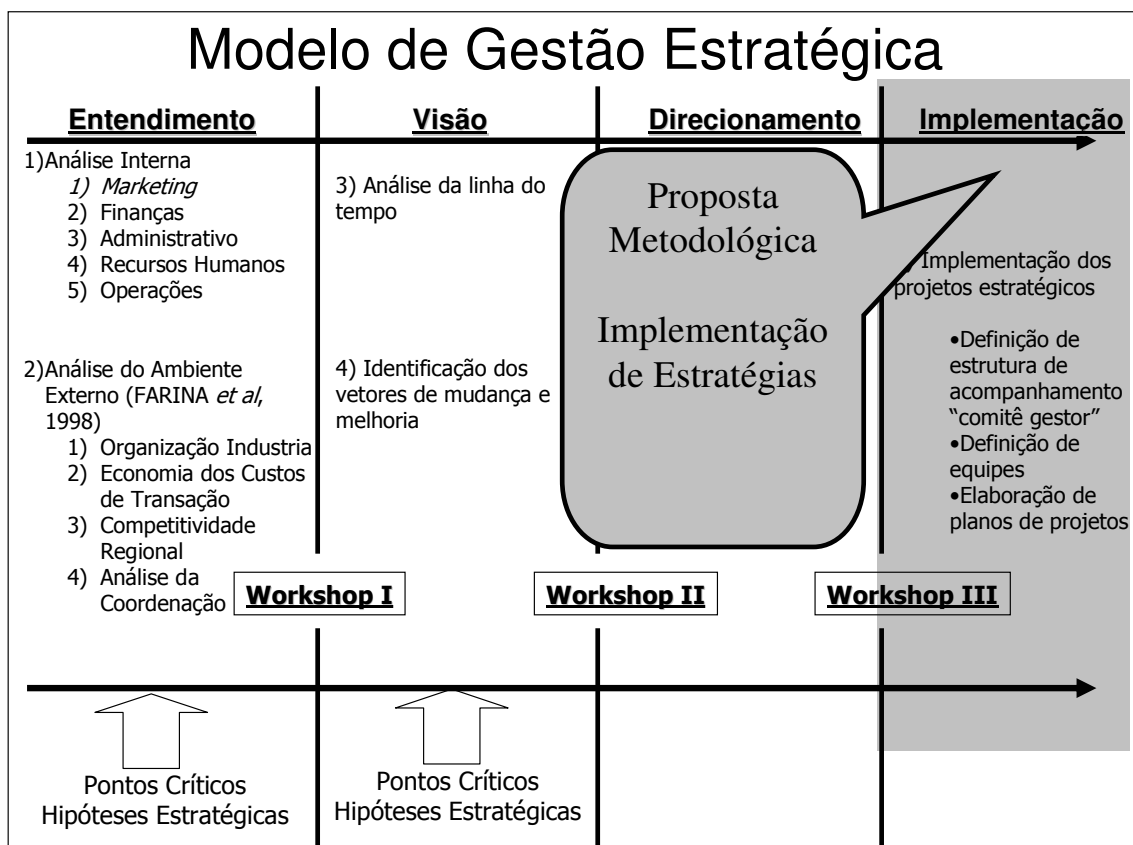


Figura 20: Modelo de Gestão Estratégica e Proposta de Desenvolvimento Metodológico

Para a implementação de estratégias, o modelo propõe a constituição de um comitê gestor formado pelos estrategistas das organizações, para a ratificação e monitoramento do processo. Já para a iniciação e implementação das estratégias, o modelo sugere a constituição de uma equipe de projetos, com uma coordenação específica para a atividade, composta por executivos das diversas áreas funcionais e respectivos representantes.

Por meio da Economia dos Custos de Transação, a tese explora a transação entre estrategistas, ou respectivos representantes, e os executivos, para a implementação de estratégias, a T1 apresentada na Figura 2. No modelo de gestão estratégica proposto, a relação do estrategista com os gestores se dá entre o desenvolvimento dos projetos estratégicos e um comitê gestor. As coordenações de projetos e as respectivas equipes iniciarão o desenvolvimento das estratégias, que deverão ser ratificadas pelo comitê, implementadas pelas equipes de projetos e monitoradas pelo comitê, de acordo com a proposição de Fama e Jensen (1988). Assim, as variáveis críticas de sucesso para a implementação de estratégias serão discutidas na relação entre comitê e equipe de projetos estratégicos, a fim de se incorporarem estruturas de governança que auxiliem a implementação de estratégias. A Figura 21 apresenta as funções do comitê gestor e da equipe de projeto na transação T1, em análise.

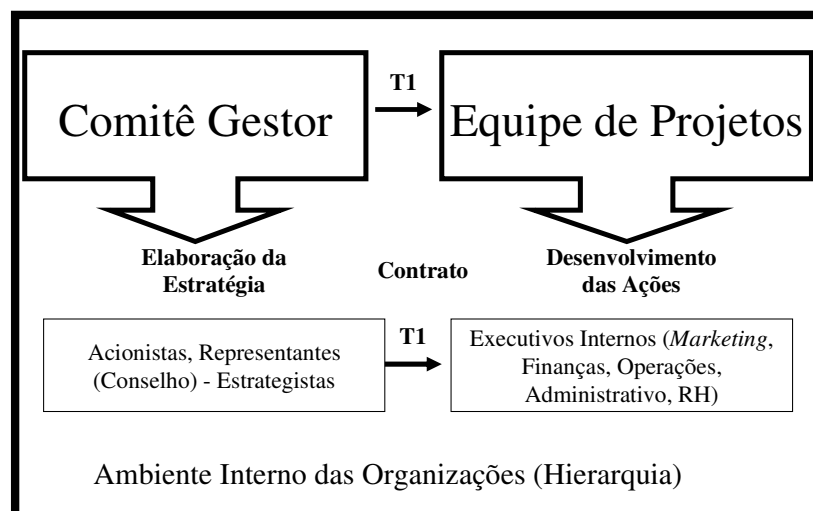


Figura 21: Comitê Gestor e Equipe de Projetos na Transação T1

As Figuras 20 e 21 expõem o modelo apresentado na pesquisa, e foca a fase de implementação. Apresenta também as estruturas organizacionais que compõem o processo de implementação de estratégias. As variáveis críticas de sucesso serão contrapostas e analisadas a partir das estruturas organizacionais sugeridas no modelo. A Figura 22 consolida a relação entre as variáveis críticas de sucesso para a implementação de estratégias e as características das organizações.

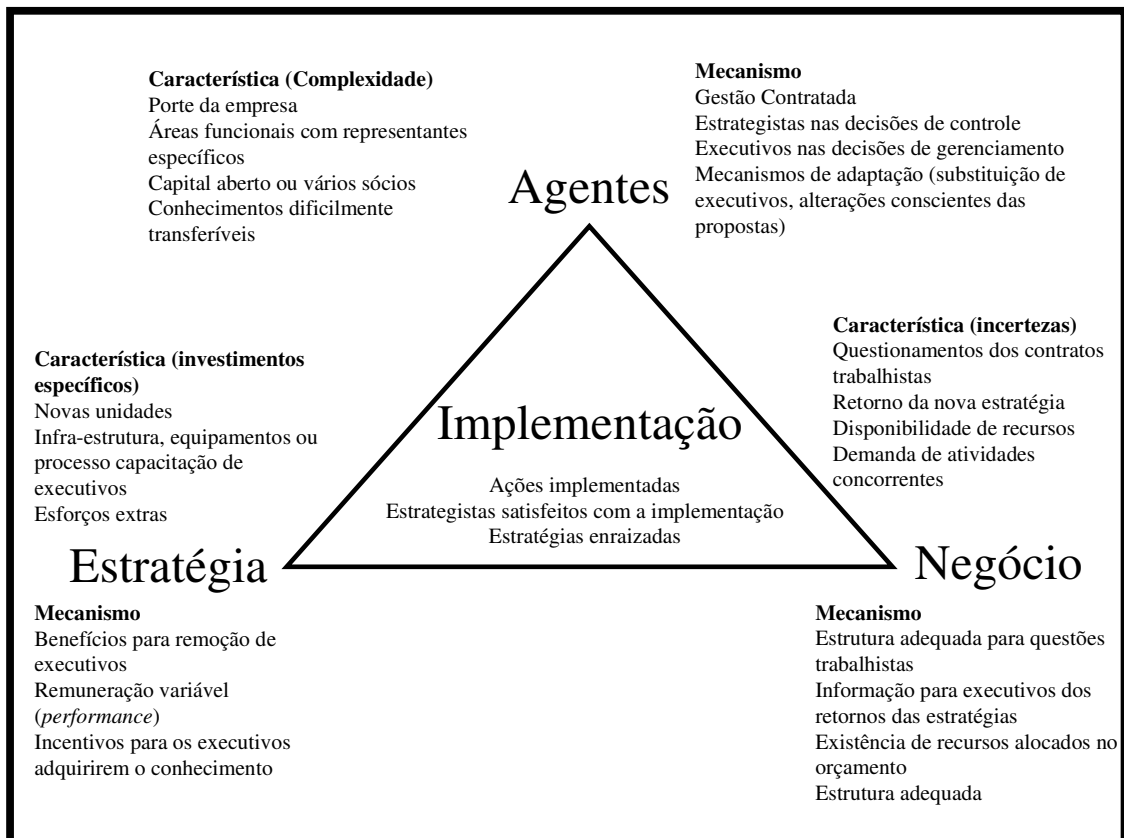


Figura 22: Variáveis Críticas de Sucesso para a Implementação de Estratégias e Características das Organizações

A Figura 22 consolida as características das organizações e os respectivos mecanismos de governança que impactam o processo de implementação de estratégias em um triângulo. A eficiência da implementação da estratégia é resultante das variáveis que impactam os agentes, o conteúdo das estratégias e as incertezas do ambiente de negócio. Em função das características dos agentes, da estratégia e do ambiente de negócio, mecanismos (Estruturas de Governança) são desenvolvidos para minimizar os custos de transação no processo de implementação de estratégias.

O próximo item explora as variáveis críticas de sucesso para a implementação de estratégias identificadas, na tese, na relação entre comitê gestor e equipe de projetos.

7.1 Variáveis Críticas de Sucesso

O embasamento teórico por meio da Economia dos Custos de Transação e a pesquisa empírica identificarão um conjunto de variáveis que impactam o processo de implementação de estratégias, estando diretamente ligadas às características das organizações. Para cada situação, o desenvolvimento de estruturas adequadas, “Mecanismos”, que governam a relação dos proprietários e executivos com o ambiente de negócio, gerarão eficiência na implementação.

Em função do construto teórico e da pesquisa empírica, são variáveis críticas para o sucesso na implementação de estratégias nas diferentes organizações:

1. Gestão contratada. A gestão contratada se faz necessária nas organizações complexas. A atribuição do desenvolvimento de projeto aos gestores e respectivas equipes e o acompanhamento pelo comitê gestor, que representa os proprietários, geram eficiência no processo. Já para as empresas não complexas, tanto o desenvolvimento do projeto como o acompanhamento são atribuídos aos proprietários, que representam a equipe de projeto e o comitê gestor. A incorporação de agentes externos no comitê gestor poderá propiciar ganhos de eficiência no processo de acompanhamento da implementação de estratégias em empresas não complexas;
2. Executivos iniciando as estratégias. O desenvolvimento inicial da estratégia se dá na formatação do projeto estratégico pela equipe de projeto;
3. Estrategistas ratificando as estratégias. Os proprietários, que são os estrategistas, ratificam as estratégias no comitê gestor;
4. Executivos implementando as estratégias. A implementação de estratégias pelas equipes de projetos ocorrerá após a ratificação do comitê gestor;
5. Estrategistas monitorando as estratégias. O desenvolvimento do projeto será controlado pelo comitê por meio de discussões constantes da evolução das ações;
6. Existência de mecanismos de adaptação. Ao comitê gestor é atribuída a função de adaptação do processo de implementação de estratégias, adaptação cooperativa (WILLIAMSON, 2000). A capacidade e a agilidade do comitê gestor em adaptar as estratégias às necessidades do ambiente externo estarão diretamente relacionadas à eficiência do processo de implementação, conforme corroborado pela pesquisa empírica. As adaptações desenvolvidas pelas equipes de projetos, estratégias

emergentes, carecem da ratificação do comitê gestor, a fim de se evitarem os problemas de “agência”;

7. Existência de salvaguardas contratuais em função da necessidade de investimentos em ativos específicos. O desenvolvimento de salvaguardas contratuais em função de investimentos em ativos específicos é atribuído ao comitê, que os incorpora nos critérios dos projetos estratégicos. A pesquisa empírica sinalizou a relevância desta variável no processo de implementação de estratégias;
8. Existência de salvaguardas contratuais em função das incertezas. A incorporação de salvaguardas na formatação do projeto, referentes às incertezas do ambiente de negócios, pelas equipes de projetos trará eficiência ao processo de implementação, conforme também identificado na revisão teórica e pela pesquisa empírica.

Em função das características das organizações, as variáveis críticas de sucesso para a implementação de estratégias serão analisadas para o desenvolvimento de estruturas “Mecanismos”, que minimizem os custos de transação. Assim, o próximo item desenvolve uma proposta metodológica que permite a caracterização da organização, para, na seqüência, sugerir estruturas de governança minimizadora dos custos de transação.

7.2 Proposta Metodológica

A proposta metodológica aprofundará os mecanismos já propostos pelo modelo de gestão estratégica apresentado na pesquisa por meio da incorporação das variáveis críticas de sucesso identificadas no estudo. A estrutura da proposta metodológica adotará a lógica da identificação da variável crítica de sucesso para a implementação da estratégia; a ela seguir-se-á a caracterização da organização, para, na seqüência, sugerir-se a estrutura de governança minimizadora dos custos de transação. A Tabela 22 apresenta a estrutura da proposta metodológica.

Tabela 22: Proposta Metodológica para a Implementação de Estratégias

Variável Crítica de Sucesso	Característica da Organização	Estrutura Sugerida
Gestão Contratada	Organizações complexas	O desenvolvimento de projetos a cargo dos gestores e respectivas equipes e o acompanhamento por parte do comitê gestor
	Organizações Não Complexas	O desenvolvimento de projetos e acompanhamento atribuídos aos proprietários A incorporação de agentes externos no comitê gestor
Executivos iniciando as estratégias	Organizações complexas	O desenvolvimento inicial da estratégia se dá na formatação do projeto estratégico pela equipe de projeto
Estrategistas ratificando as estratégias	Organizações complexas	Os proprietários, que são os estrategistas, ratificam as estratégias no comitê gestor
Executivos implementando as estratégias	Organizações complexas	A implementação de estratégias pelas equipes de projetos ocorrerá após a ratificação do comitê gestor
Estrategistas monitorando as estratégias	Organizações complexas	O desenvolvimento do projeto controlado pelo comitê gestor por meio de discussões constantes da evolução das ações
Existência de mecanismos de adaptação	Todas as organizações	O comitê gestor com a função de adaptação do processo de implementação de estratégias As adaptações desenvolvidas pelas equipes de projetos, estratégias emergentes, carecem de ratificação do comitê gestor a fim de se evitarem os problemas de “agência”
Existência de salvaguardas contratuais em função dos ativos específicos	Organizações que demandam investimento em ativos específicos	O comitê gestor desenvolve salvaguardas contratuais que serão incorporadas no projeto
Existência de salvaguardas contratuais em função das incertezas	Organizações expostas a ambiente de negócio incerto	A equipe de projeto sugere salvaguardas contratuais que serão incorporadas no projeto

A fim de explorar as relações entre as variáveis críticas de sucesso e as características das organizações para o desenvolvimento de estruturas de governança minimizadoras dos custos de transação, são sugeridas, na seqüência, dinâmicas que visam identificar mecanismos geradores de eficiência para cada organização.

Conforme o modelo de gestão estratégica adotado na tese, as dinâmicas são aplicadas ao *workshop* III, fase de implementação. Após a definição das estratégias e o conhecimento da

organização e do ambiente de negócio, as dinâmicas explorarão as variáveis críticas de sucesso para a efetivação da estratégia.

A análise do processo de implementação de estratégias está estruturada em três grupos: i) compreensão do comportamento dos agentes; ii) identificação das necessidades de investimentos em ativos específicos resultantes das estratégias; e iii) discussão das incertezas do ambiente de negócios.

7.2.1 Agentes

A primeira dinâmica proposta busca extrair mecanismos que geram eficiência no processo de implementação de estratégias, a partir da análise do comportamento dos agentes. As variáveis gestão contratada, executivos iniciando as estratégias, estrategistas ratificando-as, executivos implementando-as, estrategistas monitorando-as, e a existência de mecanismos de adaptação são discutidas na dinâmica “Agentes”. A Figura 23 destaca o bloco de análise referente ao comportamento dos agentes.

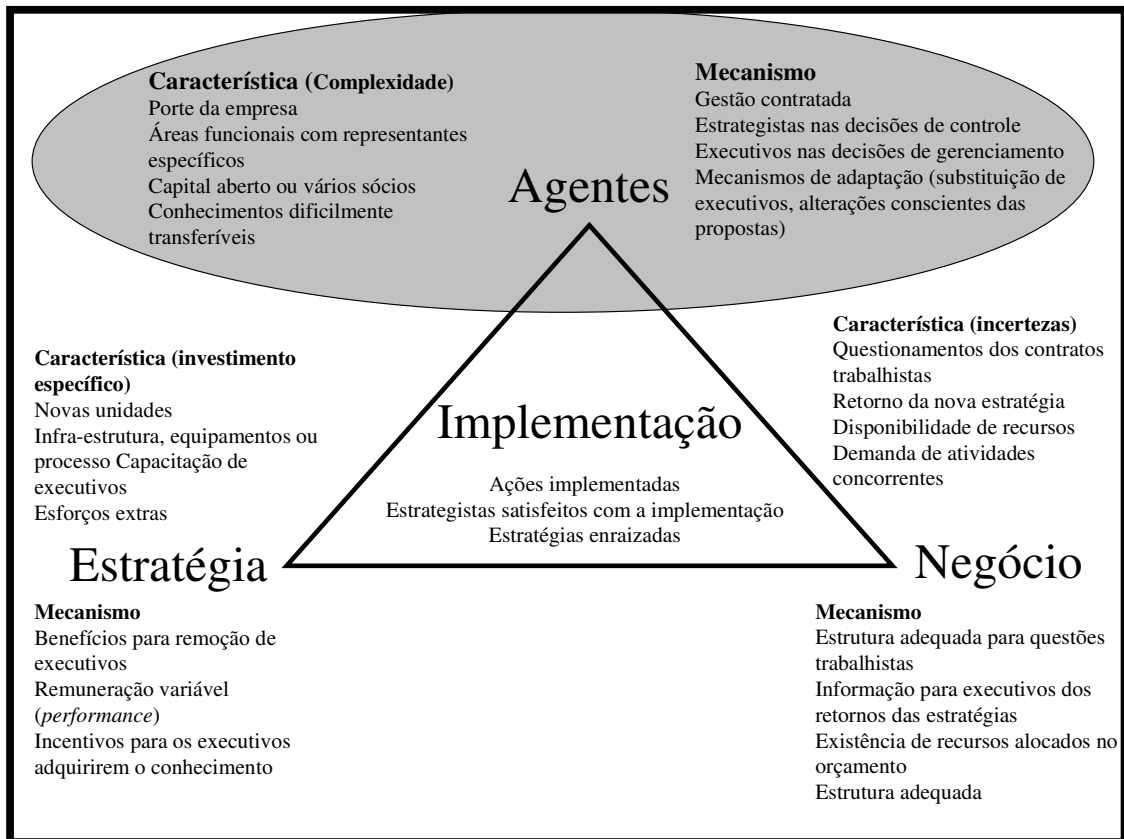


Figura 23: Análise do Comportamento dos Agentes para Implementação de Estratégias

A dinâmica “Agentes” que caracteriza a organização em função da respectiva complexidade, contrastará os mecanismos verificados com os esperados, em função da análise da eficiência do processo de implementação. A Figura 24 apresenta a primeira etapa da dinâmica “Agentes”, caracterização da organização em função dos agentes.

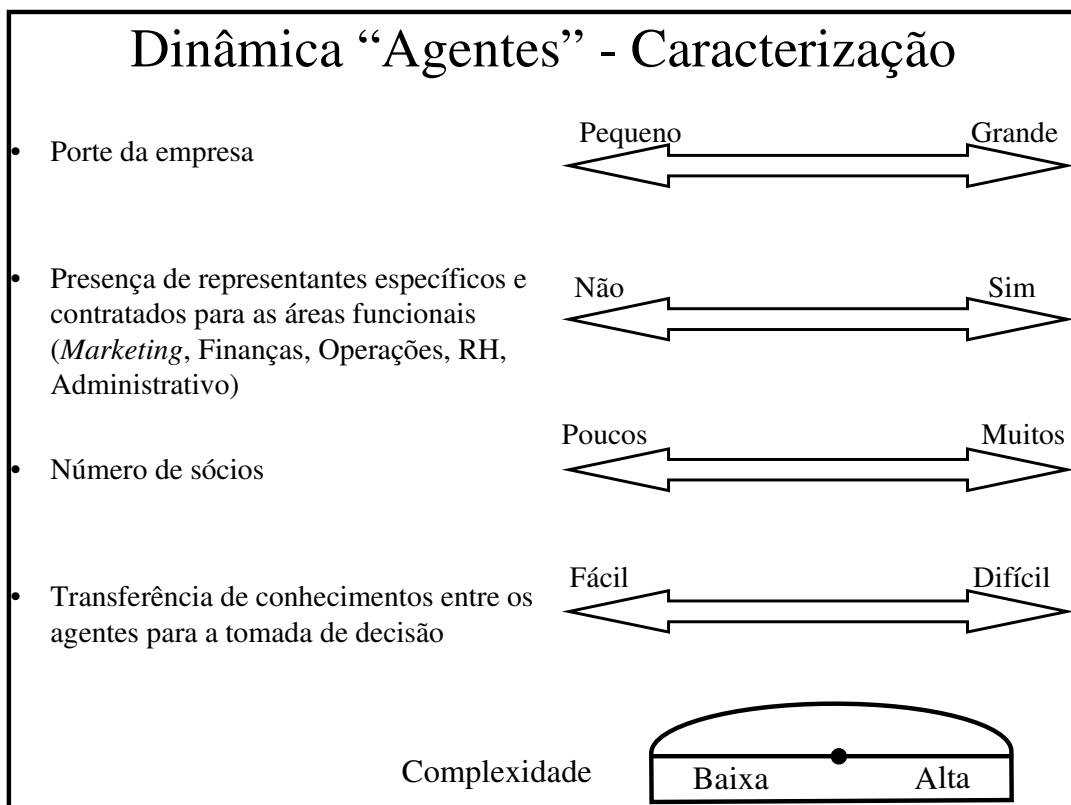


Figura 24: Dinâmica “Agentes” – Caracterização da Organização

Em função do porte da empresa, da presença de representantes específicos e contratados nas áreas funcionais (*marketing*, finanças, operações, recursos humanos, administrativo), do número de sócios e da capacidade de transferência de conhecimento entre os agentes, a organização será caracterizada. Os participantes atribuirão notas para cada um dos itens nas flechas da Figura 24, e a complexidade será resultante da média destes fatores, sendo representada no “relógio” da parte inferior da figura.

A próxima etapa consiste na identificação dos mecanismos existentes, que serão contrapostos aos esperados, para a definição de ações que gerarão eficiência no processo de implementação. A Figura 25 expõe a segunda etapa da dinâmica “Agentes”.

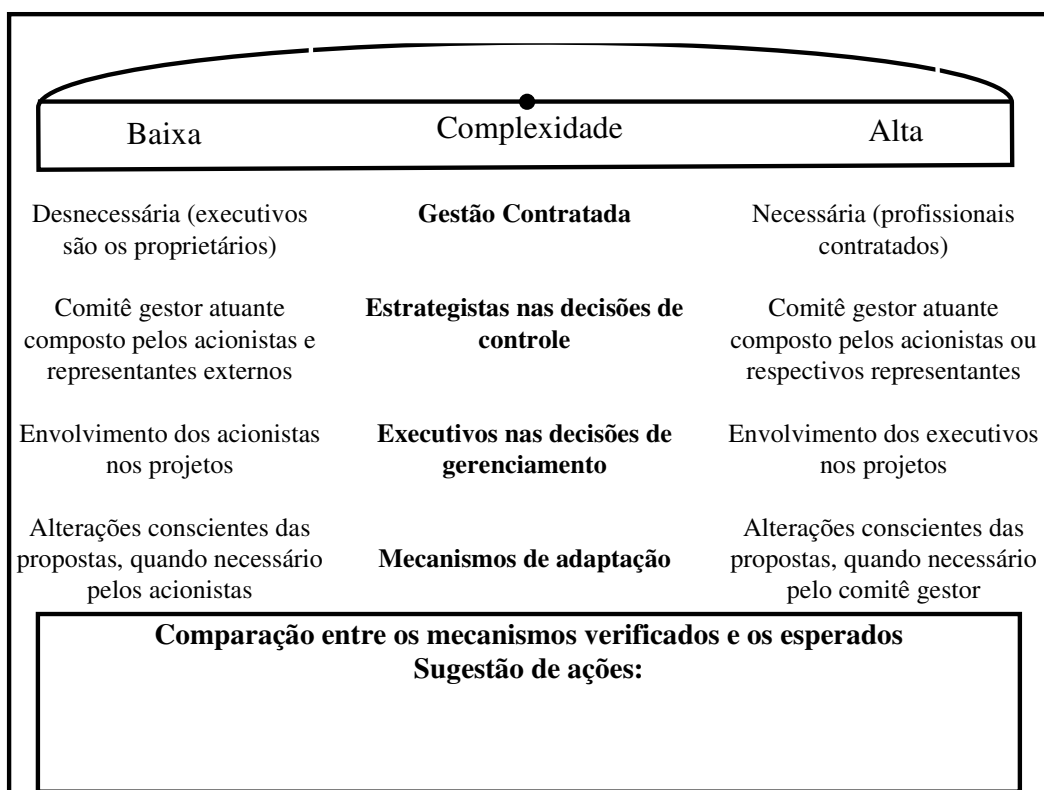


Figura 25: Dinâmica “Agentes” – Mecanismos Verificados e Esperados e Proposição de Ações

O resultado da primeira etapa da dinâmica “Agentes”, caracterização dos agentes, será incorporado na Figura 25, parte superior, representando o grau de complexidade da organização em análise. Para organizações não complexas, alguns mecanismos são sugeridos (lateral esquerda da Figura 25), e, para organizações complexas, outros mecanismos são sugeridos (lateral direita da Figura 25). O contraste entre a estrutura verificada e a esperada sugerirá ações que visam desenvolver mecanismos geradores de eficiência no processo de implementação de estratégias.

A dinâmica “Agentes” poderá ser repetida, quando necessário, em função da necessidade identificada pelo comitê gestor.

O próximo item incorpora na proposta metodológica a análise da demanda de investimentos em ativos específicos gerados a partir das estratégias.

7.2.2 Estratégia

A segunda dinâmica proposta visa sugerir mecanismos que geram eficiência no processo de implementação de estratégias, com base na análise da demanda de investimentos em ativos específicos, a partir das estratégias. Na dinâmica “Estratégia”, será discutida a presença de salvaguardas contratuais em função da necessidade de investimentos em ativos específicos. A Figura 26 destaca o presente bloco de análise.

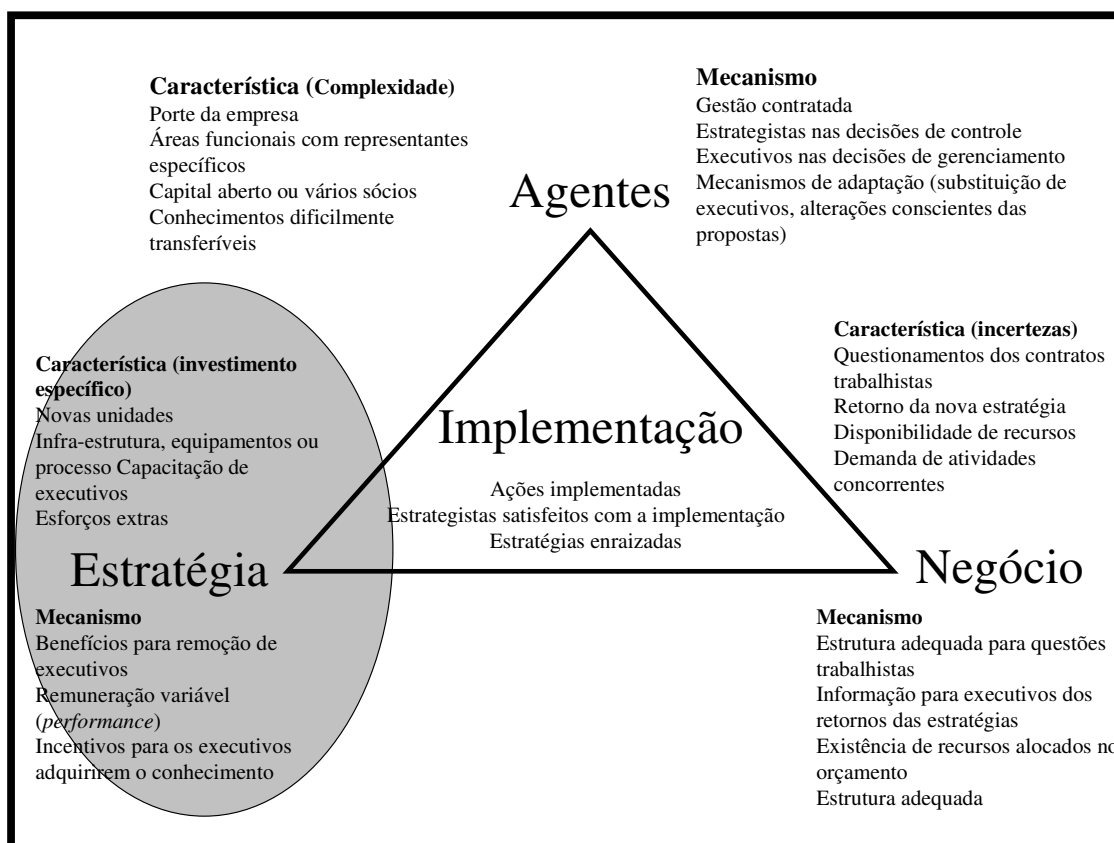


Figura 26: Análise da Estratégia para Implementação de Estratégias

A dinâmica “Estratégia” caracteriza as organizações em função da necessidade de investimentos em ativos específicos, derivados das estratégias, e contrasta com a presença de salvaguardas contratuais que geram a eficiência do processo de implementação. A Figura 27 apresenta a primeira etapa da dinâmica “Estratégia”, caracterização da organização em função da necessidade de investimentos em ativos específicos gerados a partir das estratégias.

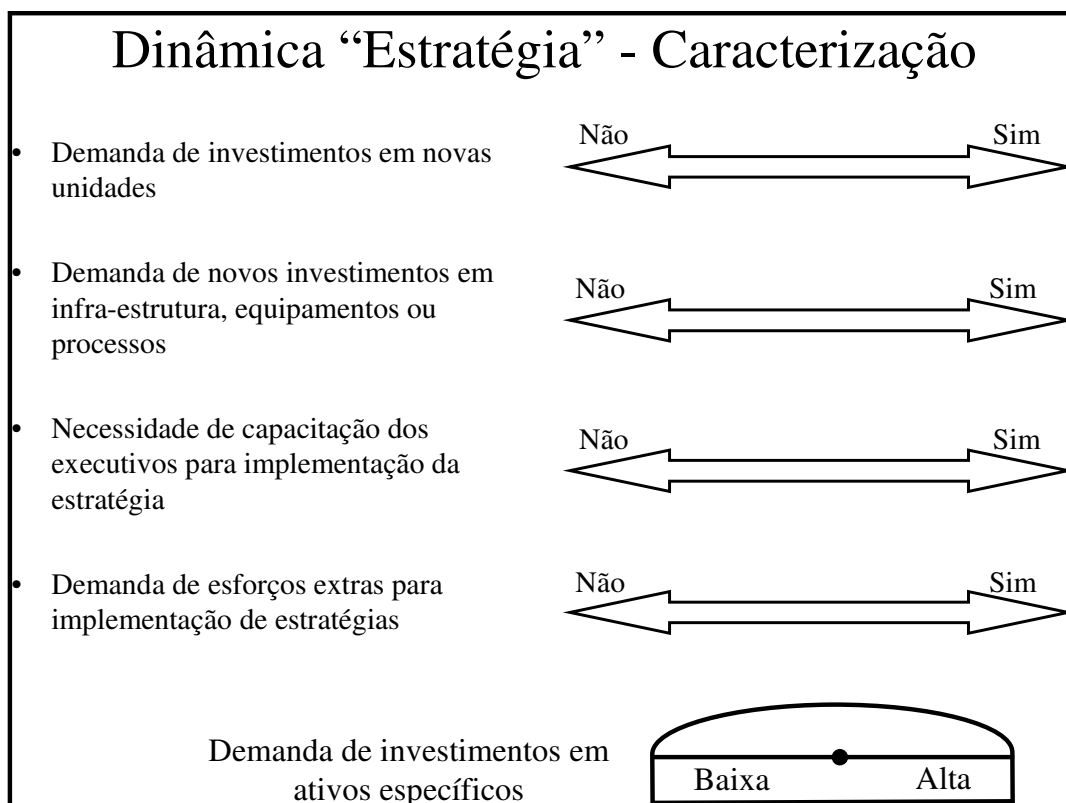


Figura 27: Dinâmica “Estratégia” – Caracterização da Organização

Em função da demanda de investimentos em novas unidades, de novos investimentos em infra-estrutura, equipamentos ou processos, da necessidade de capacitação dos executivos para a implementação da estratégia, e da demanda de esforços extras para a implementação de estratégias, as organizações serão caracterizadas. Os participantes atribuirão notas para cada um dos itens nas flechas da Figura 27, e a demanda de investimentos em ativos específicos será resultante da média destes fatores, sendo representada no “relógio” da parte inferior da figura.

Assim como na dinâmica anterior, a próxima etapa consiste na identificação dos mecanismos existentes, que serão contrapostos aos esperados, para a definição de ações que gerarão eficiência no processo de implementação. A Figura 28 expõe a segunda etapa da dinâmica “Estratégia”.



Figura 28: Dinâmica “Estratégia” – Mecanismos Verificados e Esperados e Proposição de Ações

O resultado da primeira etapa da dinâmica “Estratégia”, caracterização das estratégias, será incorporado na Figura 28, parte superior, representando o grau da demanda de investimentos em ativos específicos da organização em análise. Para as organizações que apresentam alta demanda de investimentos em ativos específicos, é sugerida a inclusão de salvaguardas contratuais (lateral direita da Figura 28). O contraste entre a estrutura verificada e a esperada sugerirá ações que visam desenvolver mecanismos geradores de eficiência no processo de implementação de estratégias.

A dinâmica “Estratégia” poderá ser repetida quando novas estratégias forem geradas, normalmente no início de um novo ciclo.

7.2.3 Negócio

A terceira e última dinâmica proposta visa sugerir mecanismos que geram eficiência no processo de implementação de estratégias, a partir da análise das incertezas do ambiente de negócio em que a organização opera. Na dinâmica “Negócio”, será discutida a presença de

salvaguardas contratuais em função das incertezas do ambiente de negócio. A Figura 29 destaca o presente bloco de análise.

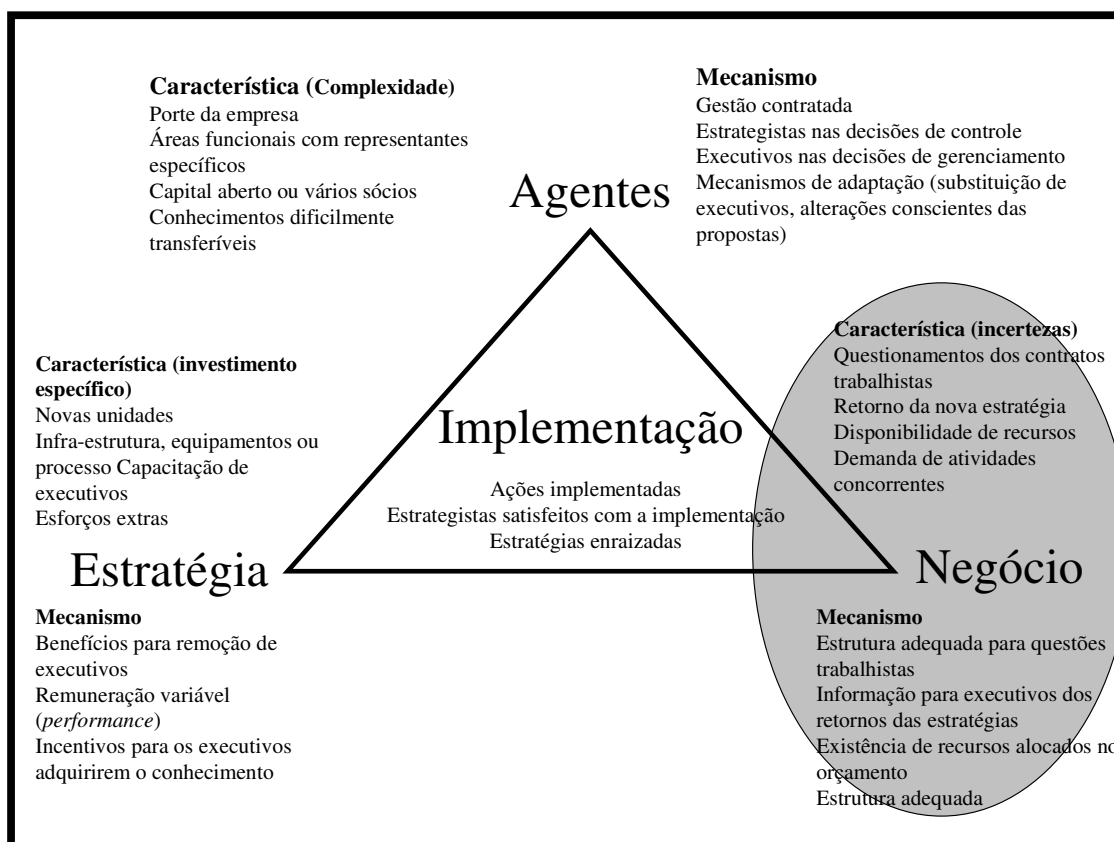


Figura 29: Análise do Ambiente de Negócio para Implementação de Estratégias

A dinâmica “Negócio” caracteriza as organizações em função das incertezas do ambiente de negócio e contrasta com a presença de salvaguardas contratuais que geram a eficiência do processo de implementação. A Figura 30 apresenta a primeira etapa da dinâmica “Negócio”, caracterização da organização em função das incertezas do ambiente de negócio.

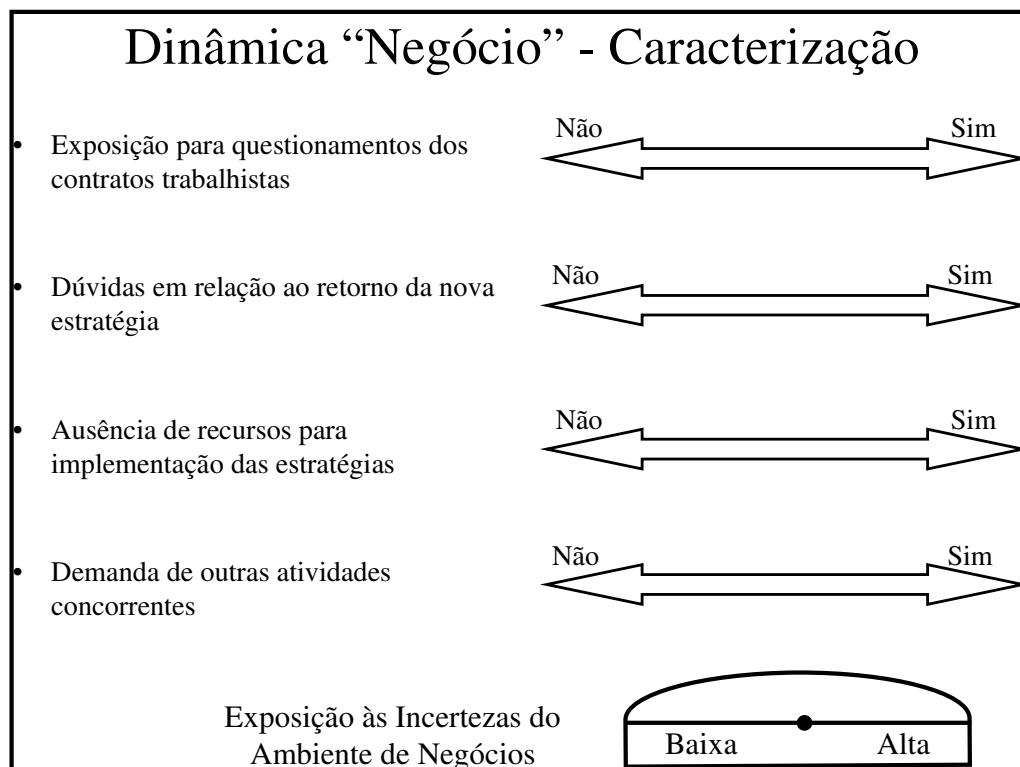


Figura 30: Dinâmica “Negócio” – Caracterização da Organização

Em função da exposição da organização aos questionamentos dos contratos trabalhistas, das dúvidas em relação ao retorno da nova estratégia, da ausência de recursos para a implementação das estratégias, e da demanda de outras atividades concorrentes, as organizações serão caracterizadas. Os participantes atribuirão notas para cada um dos itens nas flechas da Figura 30, e a exposição às incertezas do ambiente de negócios será resultante da média destes fatores, sendo representada no “relógio” da parte inferior da figura.

Assim como na dinâmica anterior, a próxima etapa consiste na identificação dos mecanismos existentes, que serão contrapostos aos esperados, para a definição de ações que gerarão eficiência no processo de implementação. A Figura 31 expõe a segunda etapa da dinâmica “Negócio”.

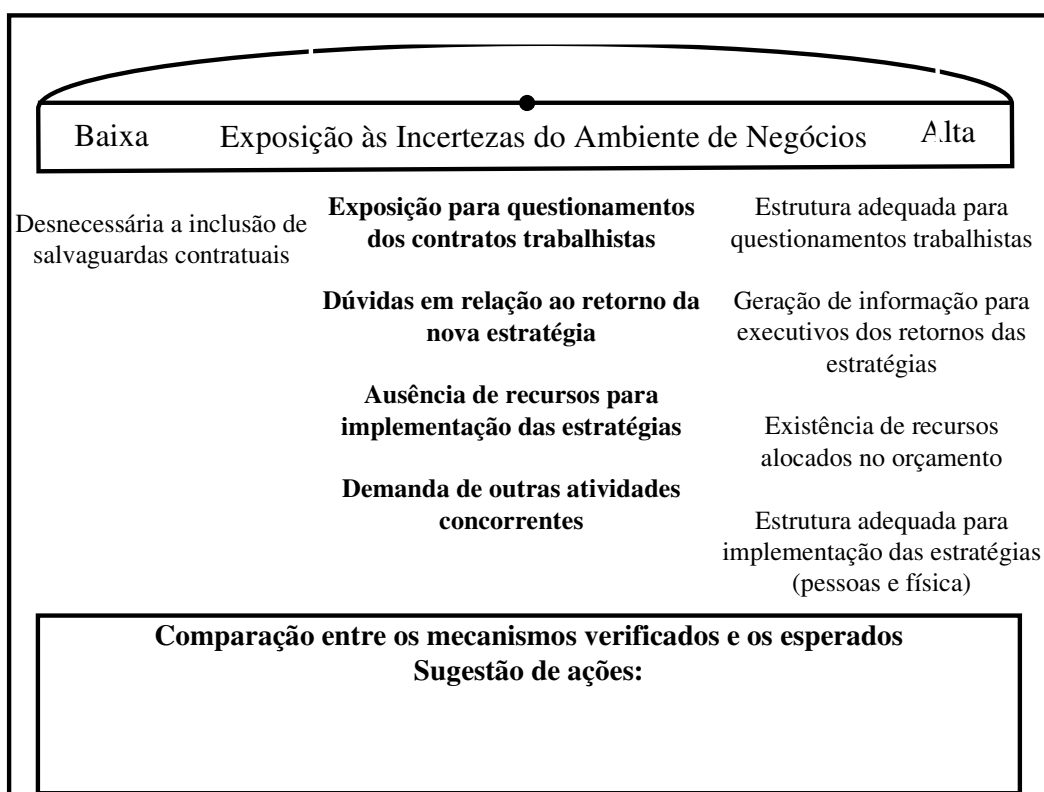


Figura 31: Dinâmica “Negócio” – Mecanismos Verificados e Esperados e Proposição de Ações

O resultado da primeira etapa da dinâmica “Negócio”, caracterização do ambiente de negócio em que a organização opera, será incorporado na Figura 31, parte superior, representando o grau de exposição às incertezas do ambiente de negócio. Para as organizações que apresentam alta exposição às incertezas é sugerida a inclusão de salvaguardas contratuais (lateral direita da Figura 31). O contraste entre a estrutura verificada e a esperada sugerirá ações que visam desenvolver mecanismos geradores de eficiência no processo de implementação de estratégias.

A dinâmica “Negócio” poderá ser repetida quando alterações foram observadas no ambiente de negócio.

A partir da revisão da Economia dos Custos de Transação e da pesquisa empírica, o presente capítulo desenvolveu uma proposta metodológica que auxiliará as organizações a implementar estratégias. Três novas dinâmicas foram sugeridas na tese, complementando o modelo de gestão estratégica apresentado no Capítulo 4, na fase de implementação.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A grande maioria das organizações falha no processo de implementação de estratégias. A partir deste estímulo inicial para o desenvolvimento da tese, o presente estudo identificou as principais variáveis que impactam o processo de implementação de estratégias, valendo-se de evidências empíricas originárias da distribuição de defensivos agrícolas no Brasil.

O emprego do referencial teórico da Economia das Organizações, na vertente da Economia dos Custos de Transação, proporcionou o desenvolvimento de uma análise econômica das organizações e uma descrição social dos agentes para um problema de governança corporativa. Assim, a visão contratual das organizações permitiu associar as estruturas de governança minimizadoras de custo de transação, para a implementação de estratégias, com as características das diferentes organizações.

As variáveis críticas de sucesso para a implementação de estratégias, identificadas na tese, auxiliarão executivos e empresários no desenvolvimento das organizações. Os resultados também poderão contribuir para o aprimoramento dos modelos de gestão estratégica vigentes.

A pesquisa consolidou um modelo de gestão estratégica que, apesar de aplicado aos sistemas agroindústrias, permite adequações que viabilizam seu desenvolvimento e emprego nos demais setores. Os avanços obtidos na fase de implementação foram incluídos no modelo apresentado.

A revisão teórica identificou como variáveis críticas de sucesso no processo de implementação de estratégias: i) a presença de gestão contratada, com executivos iniciando as estratégias, estrategistas ratificando-as, executivos implementando-as, e estrategistas monitorando-as, para organizações complexas; ii) a existência de mecanismos de adaptação do processo de implementação de estratégias; iii) a existência de salvaguardas contratuais em função da necessidade de investimentos em ativos específicos gerados a partir das estratégias; e iii) a existência de salvaguardas contratuais em função das incertezas do ambiente de negócio.

Apesar das limitações metodológicas, a pesquisa empírica permitiu a análise das hipóteses, evidenciando a relevância das variáveis críticas de sucesso identificadas na revisão teórica. A

pesquisa empírica evidenciou a relação direta e positiva entre a presença de mecanismos que promovem adaptações conscientes no processo de implementação de estratégias e a *performance*. Corrobora-se, assim, o pressuposto da Economia dos Custos de Transação segundo a qual os contratos são incompletos e exigem adaptações contratuais *ex-pot*. Também se verificou relação direta e positiva da presença de salvaguardas contratuais, em função da necessidade de investimentos em ativos específicos, ou da presença de incertezas no ambiente de negócios, com a *performance* do processo de implementação, segundo a tese de alinhamento da ECT proposta por Williamson.

Com relação aos custos de “agência”, a pesquisa empírica verificou uma relação direta e positiva entre a atribuição das decisões de gerenciamento aos executivos e das de controle aos estrategistas e a *performance* do processo de implementação nas organizações das complexas. As variáveis gestão contratada, para organizações complexas, e restrição ao resíduo, para organizações não complexas, não apresentaram relação direta e positiva significativa com a *performance* do processo de implementação de estratégias. Em parte, a característica da amostra pode ser um dos fatores que contribuíram para a não comprovação estatística, uma vez que representa um setor constituído por empresas familiares, m que a verificação de gestão contratada e restrição ao resíduo é rara.

Os resultados da pesquisa empírica não podem ser extrapolados para a população, uma vez que a amostra não é aleatória nem representativa.

A partir da revisão teórica e das evidências da pesquisa empírica, a tese desenvolveu uma proposta metodológica que promove o aprimoramento de uma estrutura de governança, a partir da análise das variáveis críticas de sucesso, para a implementação de estratégias. Foram desenvolvidas três dinâmicas que exploram o comportamento dos agentes nas organizações, a necessidade de investimentos em ativos específicos em função das estratégias definidas no processo, e a exposição às incertezas do ambiente de negócios das organizações. As dinâmicas são desenvolvidas na fase de implementação, após a definição das estratégias, e repetidas quando necessário.

Como sugestão para de novos estudos, o tese estimula o desenvolvimento de pesquisas com maior rigor metodológico, com o emprego de uma amostra aleatória e representativa. Assim, permite-se o desenvolvimento de um modelo mais elaborado, que poderá promover o

alinhamento das principais variáveis críticas de sucesso com a *performance*, em uma única regressão.

A aplicação da proposta metodológica em pesquisas empíricas permitirá testar a utilidade das dinâmicas desenvolvidas na tese. O aprimoramento da proposta metodológica proporcionará o desenvolvimento de indicadores de implementação que permitirão acompanhar a evolução do processo de efetivação das ações propostas.

9 REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1974.

AMOROSO, R. **Consciência estratégica: lidando com o pensamento estratégico num ambiente de incertezas**. Sociedad Latinoamericana de Estrategia, 2003. Disponível em <<http://www.sladenet.org/articulos.asp>>. Acesso em 10/10/2004.

BRASIL. **Decreto nº. 5.028, de 31 de março de 2004**. Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da lei no. 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/Legis/Decreto/5028_04.htm>. Acesso em: 10/03/2005.

ANDREWS, K.R. **Business policy: text and cases**. Boston: Harvard Business School, 1965.

ANSOFF, I.H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____ **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARROW, K.J. *The role of securities in the optimal allocation of risk bearing*. **Review of Economic Studies**. London, v. 31, n. 86, p. 91-96, Jan. 1964.

BATESON, G. *A theory of play and fantasy*. 1955. Reprinted in Steps to an Ecology of Mind. New York: Ballantine Books, 1972.

BIALOSKORSKI NETO, S. Gestão do agribusiness cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWER, J.L.; DOZ, Y. *Strategy formulation: a social and political process*. In: SCHENDEL, D.E.; HOFER, C.W. (Org.). **Strategic management**. Boston: Little, Brown, 1979.

CHANDLER Jr, A.D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CORNER, P.D.; KINICHI, A.J.; KEATS, B.W. *Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice*. **Organization Science**. Linthicum, Maryland, v.3, 1994.

COASE, R.H. *The nature of the firm*. *Economica*. n. 4, nov. 1937.

DUHAIME, I.M.; SCHWENCKE, C.R. *Conjecture on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making*. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, NY, v.10, n.2, 1985.

EDWARDS, J. *Strategic formulation as a stylistics process*. **International Studies of Management and Organizations**. Armonk NY: M E Sharpe Inc, v. 7, n. 2, 1977.

EL SAWI, O.A.; PAUCHANT, T.C. *Triggers, templates, and twitches in the tracking of emerging strategic issues*. **Strategic Management Journal**, v.9, sep./ oct. 1988.

FAMA, E.F.; JENSEN, M.C. *Separation of ownership and control*. **Journal of Law and Economics**. v. 26, jun., 1983.

_____ *Agency problems and residual claims*. **Journal of Law and Economics**. v. 26, Jun., 1983.

FISCHMANN A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. *The population ecology of organization*. **American Journal of Sociology**. v. 82, n. 5, 1977.

HARRINGTON, R.J *et al A question of fit: the links among environment, strategy formulation, and performance*. **Journal of Business and Management**. v.10, n.1, Spring 2004.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. **Journal of Financial Economics**. v. 3, p. 305-360, 1976.

JOHNSON, G. *Managing strategic changes – strategy, culture and action*. **Long Range Planning**. London, v. 25, n.1, p. 28-36, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangibles outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, p. 454, 2004.

KHANDWALLA, P.N. *The effect of the environment on the organizational structure of firm*. Pittsburgh, 1970. Doctoral dissertation - Camegie-Mellon University.

LAZZARINI, S.G *et al Integrating supply chain and network analysis: the study of netchain*. **Journal of Chain and Network Science**. v. 1, n. 1, p. 7-22, 2001.

LINDBLOM, C. E. *The science of muddling through*. **Public Administration Review**. v. 19, n. 2, 1959.

MACHADO FILHO, C.A.P *et al* Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 11, n. 2, p. 61-69, abril/junho de 2004.

MACMILLAN, I.C. *Strategic formulation: political concepts*. St. Paul: West, 1978.

MAKRIDAKIS, S. *Forecasting, planning and strategy for 21 st century*. New York: Free Press, 1990.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. **American Journal of Sociology**. v. 83, 1977.

MILGRON, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization and management*. New Jersey: Prentice Hall International Editions. p. 621, 1992.

MILLER, D. *Configurations revisited*. **Strategic Management Journal**. v.17, 1996.

_____ *Strategy make in context: ten empirical archetypes*. Montreal, 1976. Ph. D. Thesis (Faculty of Management) - McGill University.

MILLER, D. *et al* *Strategic process and content as mediators between organizational context and structure*. **Academy of Management Journal**. v. 31, n. 3, 1988.

MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.

_____ *The structuring of organization: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.

MINTZBERG, H. *et al* **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. *Images of organization*. Beverly Hills, CA: Sage,1986.

NASSAR, A.M.; ZYLBERSZTAJN, D. Associações de interesse no agronegócio brasileiro: análise de estratégias coletivas. **Revista de Administração – RAUSP**. São Paulo. v. 39, n. 2, p.141-152, abr./maio/jun. 2004.

NICKERSON, J.A.; ZENGER, T.R. *A knowledge-based theory of the firm – the problem-solving perspective*. 2004. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=502282>>. Acesso em julho de 2004.

NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, 1991.

OLIVER, C. *Strategic responses to institutional process*. **Academy of Management Review**, v. 16, 1991.

OLSON, M. *The logic of the collective action: public goods and the theory of groups*. President and Fellows of Harvard College. p. 185, 1971.

PETTIGREW, A.M. *Strategic formulation as political process*. **International Studies of Management and Organizations**. Armonk NY: M E Sharpe Inc, summer, 1977.

PETTIGREW, A.M. *The awakening giant: continuity and change in imperial chemical industries*. Oxford: Brasil Blackwell, 1985.

POLANYI, M. *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PROWER, D.J. *et al Strategic management skills*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1986
apud MINTZBERG, H. *et al* Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PUGH, D.S. *et al Conceptual scheme for organization analysis*. **Administrative Science Quarterly**. v. 8, 1963.

QUINN, J.B. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, Il: Irwin, 1980a
apud MINTZBERG, H. *et al* Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____ *Managing strategy change*. **Sloan Management Review**. p. 3-20, Summer 1980b
apud MINTZBERG, H. *et al* Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

RICKETTS, M. *The economics of business enterprises: new approaches of the theory of the firm*. Brighton: Wheatsheaf Books, 1987.

_____ *The economics of business enterprise: an introduction to economic organisation and the theory of the firm*. 3. ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

RIEGER, E. *The influence of national culture on organization structure, process, and decision making: a study of international airlines*. Montreal, 1987. Doctoral Dissertation (Faculty of Management) - McGill University.

ROBERTS, J. *The modern firm: organizational design for performance and growth*. Oxford University Press, 2004.

ROTH, K.; RICKS, D.A. *Goal configuration in a global industry context*. **Strategic Management Journal**. v. 15, 1994.

SARRAZIN, J. **Le Role des Processus de Planification dans les Grandes Entreprises: Un Essai d'Interpretation**. Aix-Marseille, 1975. Tèse 3^{ième} cycle, (Economie et des Sciences) - Université de Droit.

SELZNICK P. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.

SHUMPETER, J. *The creative response in economic history*. **Journal of Economic History**. nov. 1947.

SIMON, H. *The new science of management decision*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1960.

_____. *Human nature in politics: the dialogue of psychology with political science*. **American Political Science Review**. v. 79, p. 293-304, 1985.

SMIRICH, L.; STUBBART, C. *Strategic management in an enacted world*. **Academy of Management Review**. v. 10, n. 4, 1985.

THOMPSON, J. D. *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill, 1967.

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

WAACK, R.S. **Governança corporativa e responsabilidade social no grupo orsa**. Palestra ministrada no IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), março de 2004.

WEICK, K. E. *Cartographic myths in organizations*. In: HUFF, A. S. *Mapping strategic thought*. New York: Wiley, 1990.

WILLIAMSON, O.E. *The economic institutions of capitalism*. USA: Macmillan, p. 450, 1985.

_____. *Why law, economics, and organization?* **UC Berkeley Public Law and Legal Theory Working Paper Series**. n. 37, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração – RAUSP**. São Paulo, v. 29, n. 3, p. 23-32, jul.-set. 1994.

_____. *Organization of firm networks: five critical points for empirical analysis*. **Journal on Chain and Network Science**. v. 4, n. 1, p. 1- 5, 2004.

10 APÊNDICES

Apêndice 1: Identificação das Variáveis na Amostra

	COMP	GC	INES	RAES	IMES	MOES	RERE	MEAD	AE	SAE	INC	SINC	PERF
1	2,00	1,00	5,00	4,00	3,00	3,00	2,00	5,00	6,00	4,00	7,00	5,00	2,00
2	6,00	4,00	7,00	5,00	6,00	7,00	1,00	8,00	6,00	6,00	7,00	6,00	6,00
3	4,00	3,00	6,00	6,00	5,00	6,00	3,00	6,00	5,00	5,00	6,00	7,00	5,00
4	9,00	8,00	6,00	8,00	7,00	8,00	8,00	4,00	3,00	2,00	9,00	4,00	4,00
5	2,00	2,00	9,00	9,00	9,00	9,00	1,00	9,00	3,00	1,00	3,00	1,00	5,00
6	4,00	1,00	4,00	2,00	4,00	6,00	1,00	2,00	5,00	2,00	10,00	1,00	6,00
7	4,00	1,00	6,00	1,00	5,00	7,00	1,00	3,00	3,00	1,00	8,00	1,00	5,00
8	8,00	3,00	8,00	5,00	8,00	8,00	1,00	5,00	6,00	2,00	9,00	6,00	6,00
9	4,00	1,00	3,00	4,00	6,00	5,00	1,00	7,00	7,00	2,00	8,00	2,00	6,00
10	9,00	1,00	7,00	7,00	7,00	6,00	1,00	7,00	6,00	6,00	9,00	5,00	6,00
11	9,00	1,00	9,00	9,00	9,00	8,00	1,00	8,00	7,00	6,00	9,00	6,00	8,00
12	8,00	3,00	7,00	9,00	5,00	9,00	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	7,00
13	9,00	5,00	7,00	9,00	6,00	6,00	1,00	5,00	6,00	6,00	9,00	6,00	7,00
14	7,00	7,00	9,00	9,00	9,00	6,00	1,00	6,00	7,00	8,00	8,00	9,00	7,00
15	6,00	3,00	7,00	9,00	4,00	5,00	1,00	6,00	6,00	7,00	7,00	7,00	8,00
16	7,00	5,00	5,00	9,00	6,00	4,00	1,00	4,00	3,00	6,00	9,00	6,00	5,00
17	6,00	6,00	9,00	9,00	5,00	8,00	1,00	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	8,00
18	9,00	8,00	9,00	9,00	9,00	5,00	1,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
19	6,00	4,00	5,00	9,00	7,00	6,00	1,00	5,00	5,00	6,00	7,00	6,00	6,00
20	6,00	5,00	5,00	9,00	6,00	6,00	1,00	7,00	4,00	7,00	8,00	7,00	7,00
21	8,00	6,00	5,00	7,00	8,00	8,00	1,00	7,00	8,00	5,00	8,00	5,00	7,00
22	9,00	5,00	5,00	7,00	4,00	5,00	1,00	5,00	7,00	3,00	7,00	4,00	5,00
23	3,00	9,00	8,00	9,00	8,00	8,00	7,00	8,00	5,00	8,00	3,00	8,00	8,00
24	1,00	1,00	3,00	10,00	3,00	10,00	10,00	5,00	1,00	1,00	5,00	8,00	2,00
25	8,00	6,00	7,00	8,00	9,00	9,00	1,00	7,00	9,00	3,00	7,00	7,00	7,00
26	5,00	2,00	5,00	8,00	7,00	7,00	1,00	4,00	8,00	3,00	6,00	5,00	2,00
27	7,00	7,00	8,00	8,00	9,00	7,00	1,00	6,00	8,00	3,00	6,00	6,00	6,00
28	4,00	1,00	5,00	10,00	7,00	9,00	1,00	4,00	8,00	3,00	6,00	5,00	2,00
29	7,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00	2,00	8,00	2,00	3,00
30	8,00	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	4,00	4,00	2,00	8,00	2,00	3,00
31	8,00	2,00	6,00	7,00	5,00	4,00	1,00	7,00	7,00	2,00	7,00	3,00	8,00
32	6,00	1,00	5,00	6,00	3,00	2,00	1,00	5,00	6,00	2,00	6,00	3,00	6,00

Apêndice 2: Questionário

Instruções: Para cada questão, escolher uma opção na escala, sendo:

1 – mínima concordância; 10 – máxima concordância

Caracterização da organização	
Nome do consultor:	
Nome da organização em que implementou a estratégia::	
	Notas de 1 a 10
<p>1) A organização é complexa</p> <p>Uma organização pode ser considerada complexa quando apresenta um porte entre médio e grande (faturamento acima de R\$ 2,13 milhões – BRASIL, 2004), possui vários executivos e estrategistas – áreas funcionais representadas por agentes específicos -, é de capital aberto ou possui vários sócios, ou os conhecimentos para a tomada de decisão são dificilmente transferíveis.</p>	
<p>2) A organização apresenta gestão contratada</p> <p>Uma organização apresenta gestão contratada quando os executivos são contratados pelos acionistas ou respectivos representantes.</p>	
<p>3) Os executivos iniciam as estratégias</p>	
<p>4) Os estrategistas ratificam as estratégias</p>	
<p>5) Os executivos implementam as estratégias</p>	
<p>6) Os estrategistas monitoram a implementação das estratégias</p>	
<p>7) O estrategista tem restrição ao resíduo (participação no lucro)</p>	
<p>8) A organização possui mecanismos de adaptação</p> <p>Uma organização apresenta mecanismos de adaptação quando for capaz de ajustar o processo de implementação das estratégias de forma consciente e ágil, como a substituição de executivos em função de desalinhamentos com os estrategistas em tempo hábil, ou a existência de alterações conscientes nas</p>	

<p>ações propostas que geram impactos homogêneos e positivos nos diversos grupos de indivíduos e no resultado da organização. São outros exemplos de alterações: a reformulação da missão, do negócio básico proposto, das estratégias-chave, das metas do orçamento, da participação de mercado, das vendas.</p>	
<p>9) As estratégias geraram necessidade de investimento em ativos específicos</p> <p>Uma organização apresenta investimentos em ativos específicos quando a estratégia demandar investimentos em: novas localidades; infra-estrutura, equipamentos ou processos que apresentam retorno apenas para a organização; capacitação dos executivos direcionada apenas para a execução da estratégia; ou quando despende esforços extras que apenas dão retorno no processo de implementação das ações na organização.</p>	
<p>10) O processo de implementação de estratégias empregou salvaguardas contratuais que reduzem os custos advindos dos investimentos em ativos específicos</p> <p>Uma organização apresenta salvaguardas contratuais com relação à necessidade de investimentos em ativos específicos quando incorpora na relação de trabalho: benefícios para a remoção dos executivos no momento da implementação de estratégias em novas localidades; critérios que vinculam a <i>performance</i> da implementação das estratégias à remuneração dos executivos; benefícios para os executivos adquirirem o conhecimento específico necessário para a execução das ações propostas; ou incentivos para os executivos desenvolverem investimentos que apenas trarão retorno quando direcionados para a organização.</p>	
<p>11) O ambiente de negócio está sujeito à presença de incertezas</p> <p>Uma organização está exposta a incertezas do ambiente de negócio quando apresenta elevado risco referente: aos questionamentos dos contratos trabalhistas na justiça; ao retorno advindo da nova estratégia; à disponibilidade de recursos para a implementação das estratégias; à demanda de outras atividades concorrentes na rotina.</p>	
<p>12) O processo de implementação de estratégias empregou salvaguardas contratuais que reduzem as incertezas</p>	

<p>Uma organização apresenta salvaguardas contratuais com relação às incertezas do ambiente de negócio quando se verifica a existência de: estrutura adequada para lidar com as questões trabalhistas; mecanismos que alimentam os executivos a cerca dos possíveis retornos, a partir da implementação das estratégias; recursos alocados no orçamento para a efetivação da implementação das estratégias; estrutura (financeira, RH, infraestrutura) adequada para acompanhar a implementação das estratégias.</p>	
<p>13) O processo de implementação de estratégias apresentou boa <i>performance</i></p> <p>Uma organização apresenta <i>performance</i> superior na implementação de estratégias quando uma elevada porcentagem das ações propostas forem definitivamente implementadas, quando os estrategistas estiverem satisfeitos com o processo de implementação e as estratégias estiverem enraizadas na organização.</p>	