



Revista Alcance

ISSN: 1413-2591

[alcance@univali.br](mailto:alcance@univali.br)

Universidade do Vale do Itajaí

Brasil

Kfourir Marino, Matheus; Zylbersztajn, Decio  
IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E GOVERNANÇA: ESTUDO DE MÚLTIPLAS  
FIRMAS DE DISTRIBUIÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS NO BRASIL

Revista Alcance, vol. 14, núm. 1, enero-abril, 2007, pp. 89-111

Universidade do Vale do Itajaí

Biguaçu, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748624006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Correspondência para/  
Correspondencia para/  
Correspondence to  
Uni.Business Estratégia -  
R.: Rua Girassol, 34 - Sl. 32  
- Cep. 05433.000 - São  
Paulo, SP - Tel. (55 11)  
3034-3546 / 3034-3316. E-  
mail: [www.unibusiness.org](http://www.unibusiness.org)

Artigo selecionado no  
SLADE/BR 2006

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

## IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS Y GOBERNACIÓN: ESTUDIO DE MÚLTIPLES FIRMAS DE DISTRIBUCIÓN DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS EN EL BRASIL

## IMPLEMENTATION OF GOVERNANCE STRATEGIES: A STUDY OF MULTIPLE AGROCHEMICAL DISTRIBUTION COMPANIES IN BRAZIL

**Matheus Kfoury Marino, Dr.**

**PENSA-SP**

**[matheus@unibusiness.org](mailto:matheus@unibusiness.org)**

**Decio Zylbersztajn, Dr.**

**FEA-USP**

**[dezylber@usp.br](mailto:dezylber@usp.br)**

**Palavras-chave**  
Implementação de  
Estratégias;  
Gestão de Revendas.

**Palabras-clave:**  
Implementación de  
Estrategias;  
Gestión de Revendas.

**RESUMO:** O presente artigo 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. O artigo identificou como variáveis críticas de sucesso: i) a presença de gestão contratada em 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; 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. Como resultados, com exceção da restrição ao resíduo do tomador de decisão para empresas não complexas, todas as variáveis críticas de sucesso, identificadas na revisão teórica, apresentaram relação direta e positiva com a performance do processo de implementação de estratégias. A variável gestão contratada não apresentou significância estatística.

**RESUMEN:** El presente artículo identifica las principales variables críticas de éxito para la implementación de estrategias, y desarrolla un análisis empírico del sistema de distribución de defensivos agrícolas en el Brasil. El referente teórico empleado innova, al traer las aproximaciones de la Economía de las Organizaciones, en la vertiente de la Economía de los Costos de Transacción (ECT), para el análisis de un problema de gobernanza corporativa, complementando las tradicionales aproximaciones de Management. El artículo identificó como variables críticas de éxito: i) la presencia de gestión contratada en organizaciones complejas; ii) la existencia de mecanismos de adaptación del proceso de implementación de estrategias; iii) la existencia de salvaguardas contractuales en función de la necesidad de inversiones en activos específicos; iv) la existencia de salvaguardas contractuales en función de las inseguridades del ambiente de negocio. La investigación empírica se desarrolló por medio de un survey, que

analisó el proceso de implementación de estrategias en 32 canales de distribución de defensivos agrícolas en el Brasil. Como resultados, con excepción de la restricción al residuo del tomador de decisión para empresas no complejas, todas las variables críticas de éxito identificadas en la revisión teórica presentaron relación directa y positiva con la performance del proceso de implementación de estrategias. La variable gestión contratada no presentó significancia estadística.

**ABSTRACT:** This article identifies the main critical variables of success for the implementation of strategies, and carries out an empirical analysis of the system of agrochemical distribution in Brazil. The theoretical framework used is an innovative one, in that it incorporates approaches of the Economy of Organizations and Transaction Cost Economics (TCE), in order to analyze a problem of corporate governance, thereby complementing the traditional management approaches. The article identifies the following variables of critical success: i) the presence of contracted management in complex organizations; ii) the existence of mechanisms of adaptation to the process of implementing strategies; iii) the existence of contractual safeguards in view of the need for investments in specific assets; and iv) the existence of contractual safeguards in view of the uncertainties of the business environment. The empirical research was carried out by means of a survey, to analyze the process of implementing strategies in 32 agrochemicals distribution channels in Brazil. In terms of results, with the exception of the restriction to/on the residual value of the decision-maker for non-complex companies, all the critical success variables identified in the theoretical review show a direct and positive relationship with the performance of the process of implementing strategies. The variable of contracted management did not present any statistical significance.

**Key-words:**  
Implementation  
of Strategies;  
Management of  
Resales.

## 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. O presente artigo 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.

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.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA

O artigo 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, 1964). 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.

Como premissa, o artigo 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.

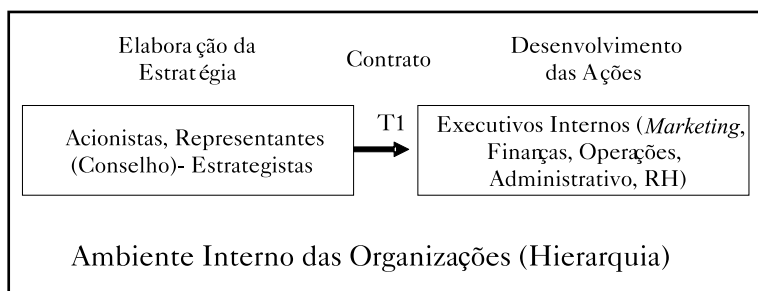
Assim, o artigo associa as estruturas de governança minimizadoras de custo de transação, para a implementação de estratégias com as características das diferentes organizações, por meio da análise dos contratos.

Para viabilizar a implementação de estratégias, mudanças contratuais, as firmas definem estruturas de governança que variam em função das características das organizações. O presente artigo 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.

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.

No presente artigo, o objeto da transação é o direito de agir dos agentes, que são governados pelos contratos internos, estrutura de governança hierárquica. A Figura 1 apresenta a transação que será analisada no artigo.



**Figura 1: Transação Relevante para Implementação de Estratégias**

Fonte: Os autores

A Figura 1 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. O artigo se propõe a desenvolver uma análise da transação T1 para compreender a eficiência na implementação de estratégias preestabelecidas por meio dos pressupostos da ECT.

Como objetivos específicos, o artigo se propõe: 1) 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; 2) contrastar empiricamente os fatores condicionantes do sucesso na implementação de estratégias.

### 3 ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES E A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

O presente item expõe 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 (1985) subdivide os custos de transação em duas categorias: i) ex-ante, que representam os custos gerados antes da transação; 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; 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.

Para a análise dos agentes, o artigo complementa a abordagem da ECT com o referencial teórico de "agência". No desenvolvimento do construto teórico, o artigo analisa o processo de implementação de estratégias em três grupos: i) os agentes; ii) a natureza das estratégias; iii) a inserção no ambiente de negócios.

### 3.1 ANÁLISE DOS AGENTES

Para o primeiro bloco, análise dos agentes, o item 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.

#### 3.1.1 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.

### *3.1.2 OPORTUNISMO*

Williamson (2000) contesta a visão de Simon (1985), segundo a 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.

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.

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, o artigo assume a ocorrência de quebra contratual em função da não execução dos termos acordados no contrato, impactando negativamente a implementação da estratégia.

### 3.1.3 A TEORIA DE "AGÊNCIA"

A análise 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.

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; JESSEN, 1983): Iniciação - Geração das propostas que utilizarão



os recursos das organizações e estruturarão os contratos; Ratificação - Seleção das propostas geradas na etapa anterior para serem implementadas; Implementação - Execução das propostas ratificadas; Monitoramento - Mensuração dos resultados de performance das decisões tomadas e definição das recompensas.

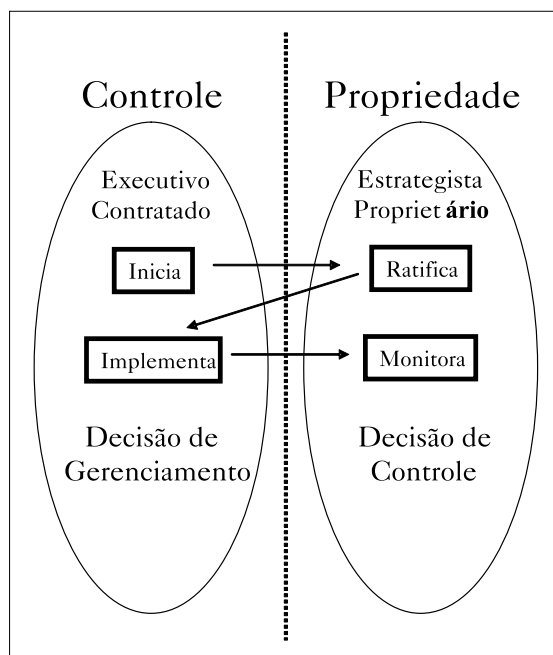
O controle da decisão é realizado nas fases de ratificação e monitoramento e o gerenciamento da decisão nas fases de iniciação e implementação. Os custos de agenciamento são elevados quando os gestores, que iniciam e implementam as ações, não possuem direito de participação sobre o resíduo.

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 Jensen (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; 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 2 apresenta o conceito proposto por Fama e Jensen (1983).



**Figura 2: 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; iii) elevado custo de observação. O contrato entre acionistas e executivos depende do produto envolvido, representado no presente artigo, 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.

### 3.1.4 ANÁLISE DOS AGENTES

Para avaliação dos agentes, o artigo analisa a decisão de escolha contratual composta por três variáveis: i) complexidade da organização; ii) gestão contratada; iii) capacidade de adaptação.

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), 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.

**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 partir da análise dos agentes, o artigo 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 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.

## **3.2 NATUREZA DAS ESTRATÉGIAS**

O primeiro bloco, análise dos agentes, focou o impacto do comportamento humano sobre a implementação de estratégias. No presente item, natureza das estratégias, o artigo 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.

### ***3.2.1 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 e 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 o presente artigo 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 o presente artigo os seguintes:

1 - Especificidade locacional: 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.

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.

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.

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.

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.

### *3.2.2 ANÁLISE DA NATUREZA DAS ESTRATÉGIAS*

Para avaliação da natureza das estratégias, o artigo analisa a decisão de escolha contratual composta por duas variáveis: i) necessidade de investimento em ativos específicos; ii) presença de salvaguardas contratuais.

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, benefícios 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.

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 partir da análise da natureza das estratégias, o artigo elabora 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.

### 3.3 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.

#### 3.3.1 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.

### 3.3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Para avaliação das incertezas do ambiente de negócio, envolvidas no processo de implementação de estratégias, o artigo analisa a decisão de escolha contratual composta por duas variáveis: i) Presença de incertezas; ii) Existência de salvaguardas contratuais.

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.

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 partir da análise das incertezas do ambiente de negócio, o artigo 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.

## 3.4 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 benefícios 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 benefícios 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.

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.

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, no presente artigo, se a estratégia for efetivamente implementada, concluir-se-á que ela apresenta boa performance de implementação.

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

## **4 PESQUISA EMPÍRICA: IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS**

O presente item 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 item anterior, com as estruturas de governança observadas no mundo real.

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.

### **4.1 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.

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 (nome fictício), 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.

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. 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.

## **4.2 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); 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.

Realizou-se um pré-teste para ajustes nas questões. Na seqüência, 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 seqüência, desenvolveram-se entrevistas individuais com cada um dos consultores, para auxílio no preenchimento.

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

## **4.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

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. A estatística descritiva é apresentada na Tabela 1.

**Tabela 1: 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

Fonte: Os autores

Conforme apresenta a Tabela 1, 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 2 apresenta a correlação de Pearson, já evidenciando alguma correlação entre as variáveis.

**Tabela 2: 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

Fone: Os autores

\* 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%.

## 5 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 Tabela 3 apresenta o resultado da análise das hipóteses.

**Tabela 3: Resultados da Análise das Hipóteses e Significância Estatística da Correlação de Pearson**

Característica da Organização	Variável Crítica de Sucesso	Correlação de Pearson
Análise dos Agentes		
Organizações complexas (1)	Gestão contratada	+ 0,099 (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	+0,577 (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 (1)	Atribuição das decisões de gerenciamento aos executivos e de controle aos estrategistas	+ (significativo a 1% - INES (+0,773), RAES (+0,693), IMES (+0,687) e 5% para MOES (+0,599))
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 (2)	Restrição de acesso ao resíduo do tomador de decisão	- 0,194 (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 da Natureza das Estratégias		
Organizações que demandam investimentos em ativos específicos (3)	Presença de salvaguardas contratuais	+ 0,414 (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 (4)	Presença de salvaguardas contratuais	+ 0,600 (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.		

1 – Organizações complexas, valores iguais ou superiores à média para a variável complexidade da organização (COMP), superiores ou iguais a 6,22. 2 (N=16). – Organizações não complexas, valores inferiores à média para a variável complexidade da organização (COMP), inferiores a 6,22 (N=16). 3 – Organizações demandantes de investimentos em ativos específicos, valores iguais ou superiores à média da variável demanda por investimentos em ativos específicos (AE), superiores ou iguais a 5,71. 4 (N=21). – Organizações susceptíveis a incertezas, valores iguais ou superiores à média da variável presença de incertezas (Inc), superiores ou iguais a 7,16 (N=14).

Fonte: Os autores

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. 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). Corrobora-se, assim, o pressuposto da Economia dos Custos de Transação, segundo o qual os contratos são incompletos e exigem adaptações contratuais *ex-post*. 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 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A grande maioria das organizações falha no processo de implementação de estratégias. A partir deste estímulo inicial para o desenvolvimento do artigo, 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 no artigo, auxiliarão executivos e empresários no desenvolvimento das organizações. Os resultados também poderão contribuir para o aprimoramento dos modelos de gestão estratégica vigentes. 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; 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-post*. 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 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.

Como sugestão para de novos estudos, o artigo estimula o desenvolvimento de pesquisas 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.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- 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., 1988.
- 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.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes**. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, p. 454, 2004.
- MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- RICKETTS, M. **The economics of business enterprise: an introduction to economic organisation and the theory of the firm**. 3. ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.
- 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.
- 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.
- 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.



