

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

FLÁVIO CORDEIRO

**A RELAÇÃO DO CONSENSO COM A IMPLEMENTAÇÃO DE DECISÕES
ESTRATÉGICAS EM ALIANÇAS**

**São Paulo
2016**

FLÁVIO CORDEIRO

**A RELAÇÃO DO CONSENSO COM A IMPLEMENTAÇÃO DE DECISÕES
ESTRATÉGICAS EM ALIANÇAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Walter Bataglia

**São Paulo
2016**

C794r Cordeiro, Flávio

A relação do consenso com a implementação de decisões
estratégicas em alianças / Flávio Cordeiro - 2016.

154 f. : 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016.

Orientação: Prof. Dr. Walter Bataglia

Bibliografia: f. 127-132

1. Tomada de decisão estratégica em alianças. 2. Aliança
estratégica contratual. 3. Poder. 4. Coalizão. 5. Consenso. 6.
Implementação da decisão. I. Título.

CDD 658.4012

FLÁVIO CORDEIRO

**A RELAÇÃO DO CONSENSO COM A IMPLEMENTAÇÃO DE DECISÕES
ESTRATÉGICAS EM ALIANÇAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovado em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Walter Bataglia (Orientador)
Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)

Prof. Dr. Gilberto Perez
Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)

Prof. Dr. Paulo Tromboni de Souza Nascimento
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP)

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação

Prof^ª. Dra. Helena Bonito Couto Pereira

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

Prof. Dr. Walter Bataglia

Dedico esse trabalho à minha esposa Adriana e ao meu filho Rodrigo, que estiveram sempre ao meu lado, com muito amor e respeito, fortalecendo-me nos momentos difíceis e apoiando-me de maneira incondicional. Dedico também aos meus pais, Eliza e Reinaldo, que me ensinaram que os desafios da vida existem para serem vencidos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade de chegar a mais essa conquista, e a minha família, por dividir comigo todos os momentos de alegria e principalmente de dificuldade. Agradeço aos meus pais e irmãos, que são meus parceiros eternos, e também aos meus colegas de turma Alexandre, Gislaine e Érica pelo convívio e amizade.

Em especial, agradeço a orientação do prof. Dr. Walter Bataglia e a dedicação dos professores participantes da banca examinadora pela análise deste trabalho.

RESUMO

A evolução do estudo sobre o processo de decisão estratégica mostra que ainda existe uma importante lacuna a ser explorada na direção de incorporar à teoria existente a etapa de implementação da decisão como uma fase contínua ao processo decisório, estabelecendo-se suas relações. Ao direcionar essa análise para as decisões tomadas em alianças estratégicas contratuais, o nível de complexidade aumenta ainda mais em função das incertezas geradas pelas diferenças de interesse entre parceiros autônomos e à impossibilidade de os contratos relacionais anteciparem potenciais problemas de coordenação, gerando reflexos tanto para a tomada da decisão quanto para sua implementação. Essa pesquisa tem como objetivo entender de que maneira o consenso durante o processo decisório se relaciona com o sucesso da implementação das decisões tomadas no âmbito de alianças, considerando o exercício do poder pelos parceiros e a consequente formação de coalizões externas e internas às partes envolvidas. Para tanto, se utilizou abordagem metodológica qualitativa de pesquisa e o estudo de um caso único como instrumento de investigação, buscando-se maior profundidade no estudo do problema proposto. A pesquisa foi realizada com uma empresa do setor de cosméticos, cuja importância se dá por sua crescente participação na geração de renda do país e também por se tratar de um setor, cujas empresas utilizam de forma recorrente as alianças estratégicas contratuais. O objetivo do estudo foi alcançado a partir da apresentação de proposições tentativas que representaram importantes contribuições com implicações conceituais e também para a prática da gestão empresarial. A pesquisa mostrou que a teoria sobre decisão pode se beneficiar da análise do poder e das coalizões no estudo dos processos decisórios estratégicos. Verificou-se que por maior que seja a racionalidade processual, a formação de coalizões externas e internas pode influenciar na capacidade de se chegar a uma solução que seja implementada com sucesso; que a incompletude dos contratos relacionais e o desbalanceamento da dependência entre as partes em alianças contratuais podem gerar ações oportunistas que impossibilitam a negociação colaborativa na decisão conjunta e que o entendimento compartilhado a respeito da utilidade da decisão tomada, e a confiabilidade, em função da percepção de competência e lealdade entre os participantes da decisão, parecem ser essenciais para o sucesso das decisões adaptativas durante a implementação. Por outro lado, a teoria sobre o consenso em processos de decisão estratégica parece insuficiente para aplicação em decisões em alianças, uma vez que o desbalanceamento no nível de dependência, a falta de coordenação estratégica entre as partes, a possibilidade da formação de coalizões e os sistemas de influência interna, a exemplo dos sistemas de especialização e ideológico que se mostraram como antecedentes importantes do consenso, ainda são desconsiderados pela teoria existente. Considerando-se a teoria sobre poder e coalizões, uma contribuição foi identificar entre os fatores externos de influência o sistema institucional, não catalogado por Mintzberg, o qual pode influenciar via coalizões externas ‘virtuais’, nas quais instituições setoriais participam de coalizões de forma implícita, a partir da criação de regras no ambiente institucional, afetando diretamente o curso de ação do processo decisório estratégico. Por fim, além das implicações conceituais, essa pesquisa contribuiu também para elucidar as preocupações que os gestores de empresas devem ter na gestão de alianças estratégicas contratuais e na condução de processos decisórios estratégicos.

Palavras-chave: tomada de decisão estratégica em alianças, aliança estratégica contratual, poder, coalizão, consenso e implementação da decisão.

ABSTRACT

The evolution of the study about strategic decision process shows that there is an important gap to be exploited regarding on incorporating the step of decision implementation as a continuous phase in decision-making and establishing their relationships. By targeting this analysis to the decisions taken in contractual strategic alliances, the level of complexity increases further due to the uncertainty generated by the differences of interest between autonomous partners and also the impossibility of relational contracts anticipate potential coordination problems, affecting both the decision making as its implementation. This research aims to understand how the consensus in the decision-making process relates to the successful implementation of the decisions taken in the framework of alliances, considering the exercise of power by the partners and the consequent formation of internal and external coalitions to the parties involved. For this purpose, we used qualitative methodological approach and a study of a single case as the research tool, seeking greater depth in the study of the proposed problem. The survey was conducted with a company in the cosmetics sector, whose importance is explained by its growing participation in the generation of income in Brazil and also because it is a sector whose companies use contractual strategic alliances recurrently. The aim of the study was achieved with the presentation of propositions attempts whose contribution has generated implications, both conceptual as for the practice of business management. The research showed that the theory of decisions can benefit from the analysis of power and coalitions in the study of strategic decision-making. It was found that however great is the procedural rationality, the formation of internal and external coalitions can influence the capacity to reach a solution that is successfully implemented; that the incompleteness of relational contracts and the unbalancing of dependence between the parties of contractual alliances can generate opportunistic actions that prevent collaborative negotiation in the joint decision; and shared understanding about the usefulness of the decision taken and the reliability, due to the perception of competence and loyalty among the participants of the decision, appear to be essential to the success of adaptive decisions during implementation. On the other hand, the theory of consensus on strategic decision-making seems insufficient for application in the decisions taken in alliances, since the unbalancing in the level of dependency, lack of strategic coordination between the parties, the possibility of coalitions and the systems of internal influence, such as expertise and ideological systems that have proved as important antecedents of consensus, still are ignored by the existing theory. Considering the theory of power and coalitions, an important contribution was to identify the institutional system inside the external factors of influence, not cataloged by Mintzberg, which can influence via external "virtual" coalitions, in which sectorial institutions participate in coalitions implicitly by creating rules in the institutional environment and directly affecting the course of action of the strategic decision-making. Finally, beyond the conceptual implications, this research also contributes to elucidate the concerns that business managers should have in managing contractual strategic alliances and driving strategic decision-making.

Keywords: *strategic decision making in alliances, contractual strategic alliance, power, coalition, consensus and implementation of the decision.*

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------------|--|-----|
| Figura 1 | Modelo geral do processo de tomada de decisão estratégica..... | 31 |
| Figura 2 | Pressupostos do processo de construção do consenso..... | 38 |
| Figura 3 | Modelo de implementação de decisões estratégicas | 44 |
| Figura 4 | Procedimento de decisão..... | 49 |
| Figura 5 | Modelo esquemático da pesquisa..... | 64 |
| Figura 6 | Processo de decisão estratégica – ampliação de produção..... | 88 |
| Figura 7 | Modelo conceitual – transações da aliança..... | 125 |
| Figura 8 | Modelo conceitual – processo de decisão..... | 128 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|------------------|---|
| Gráfico 1 | Mercado mundial de HPPC (em bilhões de dólares)60 |
| Gráfico 2 | Crescimento da indústria de HPPC no Brasil.....61 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|------------------|--|-----|
| Quadro 1 | Táticas de estudo de caso para quatro testes de projeto..... | 67 |
| Quadro 2 | Participantes da decisão – entrevistado 1..... | 72 |
| Quadro 3 | Participantes da decisão – entrevistado 2..... | 73 |
| Quadro 4 | Participantes da decisão – entrevistado 3..... | 73 |
| Quadro 5 | Participantes da decisão – entrevistado 4..... | 73 |
| Quadro 6 | Evidências da proposição P1..... | 107 |
| Quadro 7 | Evidências da proposição P2..... | 108 |
| Quadro 8 | Evidências da proposição P3..... | 110 |
| Quadro 9 | Evidências da proposição P4..... | 111 |
| Quadro 10 | Evidências da proposição P5..... | 113 |
| Quadro 11 | Evidências da proposição P6..... | 115 |
| Quadro 12 | Evidências da proposição P7..... | 116 |
| Quadro 13 | Evidências da proposição P8..... | 117 |
| Quadro 14 | Evidências da proposição P9..... | 119 |
| Quadro 15 | Evidências da proposição P10..... | 120 |
| Quadro 16 | Evidências da proposição P11..... | 122 |
| Quadro 17 | Resumo das proposições tentativas..... | 123 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-----------------|--|----|
| Tabela 1 | Comparativo de indicadores do setor..... | 62 |
|-----------------|--|----|

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 16 |
| 2. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS | 19 |
| 2.1 Transações econômicas e estruturas de governança | 19 |
| 2.2 Alianças estratégicas | 22 |
| 2.3 Alianças estratégicas contratuais | 24 |
| 3. TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA | 30 |
| 3.1 O Processo de decisão estratégica | 30 |
| 3.2 Racionalidade e comportamento político | 33 |
| 3.3 Consenso nas decisões estratégicas | 36 |
| 3.4 Implementação das decisões estratégicas | 41 |
| 4. PODER, COALIZÃO E INFLUÊNCIA NO PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO | 46 |
| 4.1 Coalizões externas | 48 |
| 4.2 Sistemas de influência | 48 |
| 4.3 Coalizões internas | 51 |
| 4.4 Configurações básicas de poder | 52 |
| 5. DECISÕES ESTRATÉGICAS E CONSENSO EM ALIANÇAS | 54 |
| 6. O SETOR DE COSMÉTICOS | 59 |
| 6.1 O setor de cosméticos brasileiro frente ao mercado mundial | 60 |
| 6.2 Análise do setor de cosméticos no Brasil | 61 |
| 7. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO | 64 |
| 7.1 Método de pesquisa | 64 |
| 7.2 Definição da população e escolha da empresa | 70 |
| 7.3 Definição da amostra | 71 |
| 7.4 Estratégias de coleta de dados | 71 |
| 7.5 As entrevistas | 72 |
| 7.6 Estratégia de análise dos dados | 74 |
| 8. RESULTADOS | 75 |
| 8.1 A empresa estudada | 76 |
| 8.2 Caracterização da aliança estratégica contratual | 79 |
| 8.3 Caracterização da decisão estudada | 82 |
| 8.3.1 Caracterização da decisão estratégica | 82 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 8.3.2 | Caracterização do processo decisório | 83 |
| 8.3.3 | Caracterização do uso do poder e das coalizões no processo decisório..... | 92 |
| 8.4 | Caracterização do consenso durante o processo de decisão | 96 |
| 8.4.1 | Consenso na relação entre os parceiros da aliança, antes da interrupção | 97 |
| 8.4.2 | Consenso na relação entre os gestores do laboratório, após interrupção | 98 |
| 8.5 | Caracterização do processo de implementação | 101 |
| 8.5.1 | Processo de adoção da decisão..... | 102 |
| 8.5.2 | Adaptação da decisão..... | 103 |
| 8.5.3 | Medidas de sucesso da implementação | 104 |
| 8.6 | Análise cruzada e proposições tentativas | 105 |
| 8.6.1 | Contratos formais em alianças e oportunismo em decisões estratégicas | 106 |
| 8.6.2 | Interdependência dos parceiros e a tomada de decisão estratégica conjunta.. | 107 |
| 8.6.3 | Racionalidade procedural e consenso | 109 |
| 8.6.4 | Competências técnicas e consenso no processo decisório | 111 |
| 8.6.5 | Abrangência analítica e adoção da decisão..... | 112 |
| 8.6.6 | Coalizão externa e sua influência no processo decisório | 114 |
| 8.6.7 | Especialização e consenso no processo decisório | 115 |
| 8.6.8 | Ideologia e consenso no processo decisório | 117 |
| 8.6.9 | Entendimento compartilhado e decisões adaptativas na implementação | 118 |
| 8.6.10 | Confiabilidade, especialização e decisões adaptativas na implementação | 119 |
| 8.6.11 | Comprometimento do grupo decisor e a adoção da decisão..... | 121 |
| 9 | SÍNTESE DA ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 124 |
| 10 | CONCLUSÃO..... | 129 |
| 10.1 | Implicações conceituais..... | 129 |
| 10.2 | Implicações para a prática da gestão | 133 |
| 10.3 | Limitações do estudo..... | 134 |
| | REFERÊNCIAS | 135 |
| | APÊNDICE A – Estrutura do protocolo do estudo de caso | 141 |
| | APÊNDICE B – Cadeia de evidências: entrevista inicial | 142 |
| | APÊNDICE C – Cadeia de evidências: demais entrevistas | 145 |
| | APÊNDICE D – Roteiro da entrevista inicial: gestor principal da aliança | 148 |
| | APÊNDICE E – Roteiro das demais entrevistas: gestores participantes da decisão | 150 |
| | APÊNDICE F – Comunicado: convite formal para a pesquisa | 152 |

APÊNDICE G – Síntese do processo de decisão: aumento de capacidade produtiva ... 154

1. INTRODUÇÃO

Na análise dos processos de tomada de decisão estratégica, a componente estratégica qualificadora da decisão amplifica sobremaneira o grau de dificuldade para se conduzir tal processo e, conseqüentemente, para se chegar numa boa decisão, pois além dos tomadores de decisão nem sempre possuem todas as informações necessárias, o que diminui sua previsibilidade sobre os resultados, as decisões estratégicas também envolvem maior grau de incerteza devido à inexistência de experiências passadas com o problema a ser solucionado, maior nível de recursos e o envolvimento de interesses diversos, provenientes dos vários grupos afetados internos e externos à empresa, apresentando riscos elevados.

Ao se tratar do tema das decisões estratégicas em situações de aliança, ou seja, aquelas decisões tomadas em conjunto por empresas parceiras ou quando uma decisão afeta diretamente a relação entre elas, as dificuldades aumentam ainda mais, não só pelo aspecto estratégico que a própria aliança representa, mas em função do comportamento competitivo e das diferenças de interesses entre os parceiros (TODEVA; KNOKE, 2005), o que pode, inclusive, levar à transformação da aliança originalmente formada (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Tais dificuldades não se relacionam apenas às fases de identificação, formulação e escolha da decisão (MINTZBERG et al., 1976), mas também ao passo seguinte à decisão ter sido tomada, ou seja, à sua implementação (NUTT, 1984). Vale ressaltar que, segundo Nutt (1999), metade das decisões normalmente falha por problemas enfrentados justamente na fase de implementação e não durante as etapas do processo de formulação da decisão.

Mas até que ponto pode-se garantir que uma decisão seja efetivamente implementada de modo a atender e cumprir suas características previamente estabelecidas quanto à sua efetividade na solução de um problema, quanto aos resultados esperados, aos prazos pré-determinados etc.? Ou mesmo, qual é o nível de adoção que se consegue alcançar de uma decisão, considerando o envolvimento tanto daqueles que participaram do processo de formulação quanto daqueles que serão exigidos durante a fase de implementação?

Nesse contexto, a proposta desse estudo é justamente analisar de que maneira o consenso entre os participantes da decisão se relaciona com a garantia ou mesmo com a ampliação do potencial de sucesso do processo como um todo, ou seja, da qualidade da decisão tomada, medida em função da sua efetiva implementação, em uma situação na qual a respectiva decisão afeta diretamente a relação entre as empresas parceiras.

Como as decisões estratégicas em alianças apresentam maior criticidade e risco por conta das próprias características de instabilidade que as alianças possuem (TODEVA; KNOKE, 2005), além das diferenças de interesses e de aspirações entre os parceiros, de comportamentos competitivos, política interna, poder, riscos de transferência não intencional de conhecimento e habilidades (WALTER et al., 2008), o estudo do consenso em alianças, ou seja, do entendimento compartilhado, do comprometimento, da percepção de justiça e da transparência entre os envolvidos durante o processo de decisão (HEARLD et al., 2013), e sua relação com o sucesso na implementação da decisão tomada, medido em função de sua efetiva adoção (NUTT, 1984) e do atingimento dos objetivos e resultados inicialmente traçados a partir de um nível de recursos previamente estabelecido (ALEXANDER, 1985), assume um papel relevante, uma vez que uma das soluções possíveis pode levar até a transformação da aliança (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

As alianças contratuais, objeto desse estudo, são aquelas constituídas sem participação acionária, na qual os parceiros são independentes e têm um relacionamento de cooperação de longo prazo, envolvendo o comprometimento de recursos com o objetivo de desenvolver, projetar, produzir, comercializar ou distribuir produtos ou serviços com base em contratos relacionais (MÉNARD, 2004).

O motivo desse estudo focar nas alianças estratégicas do tipo contratual se apoia no fato de que esse tipo de aliança preserva a autonomia estratégica que cada organização parceira possui a respeito do seu próprio negócio, o que pode provocar divergências internas de interesses no que tange às decisões relacionadas à própria aliança e também comportamentos oportunistas frente ao nível de confiança existente entre as partes (MÉNARD, 2004; TODEVA; KNOKE, 2005).

Destaca-se a relevância desse estudo sobre as decisões estratégicas relacionadas às alianças, não só pela contribuição prática que o tema oferece para os gestores com poder de decisão dentro de organizações que utilizam o modelo de alianças em suas estratégias para entrada em novos mercados, desenvolvimento de novas tecnologias, obtenção de ganhos de eficiência etc. (TODEVA; KNOKE, 2005), mas também pela contribuição teórica, uma vez que a maioria dos estudos sobre o processo de tomada de decisão ainda mantém foco predominantemente sobre as fases de formulação (PAPADAKIS et al., 2010).

Portanto, o problema de pesquisa proposto nesse estudo é justamente responder à questão: **Como o consenso se relaciona com o sucesso da implementação de decisões estratégicas em alianças estratégicas contratuais?**

O objetivo geral a ser alcançado é entender **a relação entre o consenso no processo decisório estratégico em alianças contratuais e o sucesso da implementação da decisão tomada**. Para atender a esse objetivo, o estudo foi desenvolvido a partir dos cinco objetivos específicos abaixo:

- 1. Caracterizar o processo de tomada de decisão estratégica relacionado à aliança;**
- 2. Caracterizar as coalizões e sistemas de influência ao longo do processo decisório;**
- 3. Caracterizar o consenso no grupo decisor sobre a decisão tomada;**
- 4. Caracterizar a implementação da decisão;**
- 5. Elaborar proposições tentativas sobre a relação do consenso, coalizações e sistemas de influência com a implementação de decisões estratégicas em alianças contratuais.**

A organização dessa dissertação, de modo a responder ao problema de pesquisa proposto, começa com a análise teórica dos principais construtos que suportam os objetivos apresentados, iniciando com as alianças estratégicas e mais especificamente as alianças contratuais, para então focar na literatura sobre processo de tomada de decisão, destacando a racionalidade e a política nos processos decisórios, a construção do consenso e a implementação da decisão.

Na sequência, discute-se o poder, os sistemas de influência e a formação de coalizões internas e externas, para então finalizar com a revisão dos trabalhos anteriores sobre decisões e consenso dentro do contexto das alianças.

Após o referencial teórico, é apresentada uma análise do setor escolhido, no caso o setor de cosméticos, trazendo as principais características que mostram sua relevância e pertinência com relação ao problema de pesquisa proposto. Na seção seguinte, tratou-se da abordagem metodológica adotada, com a apresentação do tipo de pesquisa, forma de coleta de dados e a estratégia de análise, para então finalizar com a apresentação dos resultados da pesquisa de campo, seguida da análise e síntese final, com base nos objetivos propostos e as respectivas referências teóricas utilizadas. A conclusão da pesquisa é apresentada na sequência das análises dos resultados.

2. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A base teórica que sustenta essa seção começa com a abordagem das transações econômicas e então das formas organizacionais associadas às estruturas de governança, com o objetivo de se chegar à análise das estruturas híbridas, entre as quais se encontram as alianças estratégicas, embasando os tópicos seguintes da seção específica sobre alianças estratégicas e, mais especificamente, das alianças estratégicas contratuais, foco central desse trabalho.

2.1 Transações econômicas e estruturas de governança

De acordo com Hesterly, Liebeskind e Zenger (1990), a economia organizacional pode ser analisada como um modelo analítico que aborda os principais determinantes da forma e da função das organizações, a partir de três afirmações: (1) as organizações usam mecanismos de governança para garantir as trocas; (2) os tipos de arranjos organizacionais necessários para tais trocas e seus respectivos custos dependem das características específicas dessas trocas; e (3) os tipos de arranjos organizacionais usados para governar as trocas dependem da rentabilidade de tais arranjos em comparação com outras alternativas.

Assim, dentre os focos da economia organizacional, além da análise da organização e da competição em que ela está inserida, ela também foca na probabilidade de sobrevivência da firma. Por exemplo, no que tange à cooperação entre organizações, a partir da análise dos acordos tácitos e das alianças estratégicas, os modelos da economia organizacional a tratam como uma forma de garantir as efetivas respostas às ameaças e oportunidades do mercado (KOGUT, 1988).

O fato é que a combinação dessas diferentes visões de análise –organização, competição e cooperação–, ao longo dos anos, tem suportado uma ampla literatura sobre os estudos das organizações. No caso, a econômica dos custos de transação busca responder por que as organizações existem e a econômica da cooperação trata da maneira como as organizações podem cooperar entre si, além das linhas de estudo voltadas para a forma de gerenciamento da firma e de sua gestão estratégica (BARNEY; HESTERLY, 1989).

Na análise da econômica dos custos de transação, os autores recorrem às teorias clássicas e neoclássicas, que tratam da habilidade que os mercados possuem de coordenar a produção econômica e efetuar as transações a um custo reduzido e sem intervenção do governo,

de modo que a coordenação seria proporcionada por um sistema descentralizado de preços, a chamada “mão invisível”.

Porém, Coase (1937) questiona a eficiência do mercado justamente na coordenação dessas transações econômicas e propõe que a razão da existência das organizações se apoia no fato de que em alguns momentos o mercado possui um custo maior de gerenciamento das transações econômicas do que elas próprias.

Coase (1937) coloca os custos de transação no centro da questão sobre o porquê das firmas existirem, porém, reconhecendo como deficiência a dificuldade de se determinar quais transações deveriam ficar por conta do mercado e quais por conta das organizações. A abordagem dessa deficiência deu origem, mais tarde, ao que ficou conhecido como Teoria dos Custos de Transação (TCT).

No estudo da TCT, a contribuição de Oliver Williamson, com suas respostas sobre a existência das firmas, se tornou o núcleo da teoria dos custos de transação. Sua afirmação básica sobre a TCT é que mercados, formas híbridas e hierarquias são mecanismos de governança alternativos para gerir racionalmente um conjunto de transações, em função dos preços, da competição e dos contratos que regem as relações entre as partes interessadas na transação (WILLIAMSON, 1991).

Segundo Williamson (1993), as transações representam a transformação de um determinado bem ao longo de estágios ou interfaces tecnologicamente distintas. Assim, os custos envolvidos em diferentes transações podem ser identificados como *ex ante*, ou seja, aqueles relacionados ao levantamento de informações, negociação, criação de contratos e de mecanismos que visem reduzir a possibilidade de ações oportunistas de uma parte com a outra, e *ex post*, que são os provenientes de adaptações contratuais e rompimento de contrato devido a falhas e oportunismo (WILLIAMSON, 1985).

Portanto, no que tange aos atores econômicos, sejam eles indivíduos ou organizações, a TCT se apoia em dois pressupostos básicos, que são a racionalidade limitada e o oportunismo. O primeiro sustenta a tese de que os atores econômicos não são capazes de prever todos os resultados possíveis provenientes de uma relação de troca. Usando os estudos de Simon (1947) sobre comportamento organizacional, Barney e Hesterly (1989) explicam que os envolvidos em transações econômicas são intencionalmente racionais, porém de maneira limitada. Quanto ao oportunismo, a TCT considera a possibilidade de que os atores econômicos, ao contrário de uma postura isenta, busquem seus interesses próprios (WILLIAMSON, 1975), por meio de

artifícios hostis, como mentira, roubo e trapaça, na tentativa de distorcer as informações a fim de enganar ou confundir os parceiros de uma transação.

Nesse contexto, os atores econômicos deverão escolher a forma ou estrutura de governança adequada. Tal escolha, sob as condições apresentadas, ocorrerá a partir do alinhamento dessas estruturas com três atributos relacionados às transações, que são o nível de incerteza dentro do qual as transações estão submetidas, a especificidade dos ativos envolvidos e a frequência com que as transações são realizadas (WILLIAMSON, 1991).

Esses alinhamentos poderão levar os atores econômicos a saírem de modelos de governança de mercado em direção às estruturas de governança hierárquicas, mesmo que representando custos adicionais para as transações.

Já as formas híbridas surgem justamente como alternativas de estrutura de governança que não são nem hierárquicas e nem de mercado, podendo ser contratos de longo prazo, *joint ventures*, franquias, modelos de trocas recíprocas, regulação e até mesmo rede de empresas. Segundo Williamson (1991), as formas híbridas situam-se entre as estruturas de mercado e as hierárquicas com relação à intensidade dos incentivos, à adaptabilidade e aos custos burocráticos. No caso, elas possuem maior capacidade de adaptação do que as hierarquias, e maior controle administrativo do que as estruturas de mercado. As partes, em uma estrutura de governança híbrida, mantêm total autonomia de propriedade e são conectadas por contratos mediados por mecanismos de contratação flexíveis.

Nesse contexto, Mênard (2004) explica que existe uma grande diversidade de acordos entre empresas autônomas, ajustados sem a ajuda de um sistema de preços e sem a criação de uma propriedade unificada, com foco na realização de negócios conjuntos, compartilhando e trocando tecnologias, capital, produtos e serviços. Segundo o autor, tais características se enquadram dentro das estruturas híbridas, que podem assumir diversas formas como modelos de subcontratação, rede de empresas, a exemplo dos sistemas de cadeia de suprimento e de distribuição, franquias, marcas coletivas, parcerias, cooperativas e as alianças estratégicas.

Segundo Mênard (2004), existem três regularidades características das formas híbridas, em função de parceiros que mantêm sua independência e seus direitos de propriedade, que são o agrupamento de recursos, o qual requer cooperação e coordenação entre os parceiros, os contratos, que buscam garantir reciprocidade de transações, e a competição, que poder ser entre os parceiros e entre as próprias formas híbridas dentro de um contexto competitivo de mercado.

Assim, o que basicamente distingue as estruturas híbridas das de mercado e hierárquicas é que essas regularidades surgem de uma combinação de cooperação e competição, colocando

sob subordinação tanto o papel chave que o preço tem para o mercado quanto o papel que os comandos têm para as hierarquias (MÉNARD, 2004). Segundo o autor, o sucesso de tal combinação, por sua vez, dependerá de mecanismos que equilibrem a autonomia legal das empresas com a interdependência entre elas.

Direcionando a análise para além dos limites da firma individual, Barney e Hesterly (1989) explicam que os modelos da economia organizacional podem ser analisados a partir do exame dos incentivos que as firmas possuem para cooperar entre si, dos incentivos para trapacear dentro de tais acordos cooperativos e das atividades em que as firmas podem se envolver para monitorar as trapaças em questão.

Assim, o equilíbrio entre os incentivos para trapacear e para cooperar garantirá ou não a continuidade de uma cooperação, a qual pode ser dividida em dois grandes grupos: o dos acordos implícitos (cartéis e conluíus) e o das alianças estratégicas, subdividas em alianças contratuais e *joint ventures* (HENNART, 1988).

Portanto, visando aprofundar a análise na direção do objetivo proposto para esse estudo, os próximos dois tópicos abordarão o tema das alianças estratégicas, que se coloca como uma das diversas formas organizacionais híbridas, e também o das alianças estratégicas contratuais.

2.2 Alianças estratégicas

Dentro do campo das alianças, foco central desse estudo, os relacionamentos entre duas ou mais organizações são estabelecidos de maneira consciente e intencionalmente por ambas as partes, assumindo diferentes formatos e prazo determinado. Tais relacionamentos ocorrem em função de causas e contingências, tais como necessidades específicas das empresas, assimetrias de poder e controle, reciprocidades, busca por aumento de eficiência, estabilidade e legitimidade; e ainda estão sujeitos às condições ambientais, como escassez de recursos e nível de concentração setorial, além de fatores interorganizacionais (OLIVER, 1990).

Alinhados a este pensamento, Todeva e Knoke (2005) explicam que são diversos os motivos para o desenvolvimento de alianças, como a busca por novos mercados e diversificação, desenvolvimento operacional, acesso a novas tecnologias, obtenção de economias de escala, aumento de eficiência, ganho de vantagem competitiva entre outros, além da preocupação em se proteger das incertezas do mercado e de evitar estruturas hierárquicas rígidas.

Entendendo a aliança estratégica como uma forma de buscar sinergia entre empresas, um importante incentivo ao estabelecimento de uma aliança vem da exploração de suas fontes de complementariedade (KOGUT, 1988), as quais são verificadas quando os valores econômicos combinados são maiores que os valores de cada firma, isoladamente. Segundo o autor, são várias as fontes de complementariedade, como ganhos de economia de escala, entrada em novos mercados a custos reduzidos, administração de incertezas etc.

Na visão de Das e Teng (2000), as empresas formam alianças estratégicas na busca por objetivos estratégicos mútuos, a partir de acordos de cooperação. Dentre os tipos mais populares de alianças, os autores destacam as *joint ventures*, os investimentos diretos em ações, acordos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), consórcios de pesquisa, acordos de *joint-marketing*, relacionamentos entre fornecedor e comprador, entre outros.

Em função de diferentes níveis tanto de integração entre as partes quanto de formalização dos mecanismos de governança, com foco na coordenação e proteção do relacionamento interorganizacional a respeito das responsabilidades de cada parceiro e da divisão dos benefícios entre eles, Todeva e Knoke (2005), a partir de uma análise aprofundada da literatura, também fizeram uma classificação das alianças estratégicas dividindo-as em treze formatos específicos, desde aqueles de relações de autoridade hierárquica em que uma parte obtém total controle dos ativos e recursos da outra formando uma única empresa, até os modelos de transação de mercado sem nenhuma obrigação entre as partes. São elas: relações hierárquicas; *joint ventures*; investimentos de capital; cooperativas; consórcios de P&D; acordos cooperativos estratégicos; cartéis; franquias; licenciamento; redes de subcontratados; grupos de padrões de indústria; conjuntos de ações; e relações de mercado.

Essa divisão, ou organização, entre as várias formas de enxergar os tipos de alianças entre empresas já tinha sido objeto de análise de outros autores, como Oliver (1990), que, segundo seus critérios de contingências críticas para a formação de relacionamentos entre empresas, as classificou em seis tipos: associações comerciais; federações de agência; *joint ventures*; programas conjuntos de serviços sociais (*joint programs*); travamento corporativo-financeiro; e ligações agência-patrocinador.

Nota-se, portanto, que os motivos que levam à formação das alianças, aliados às várias formas e formatos de sua constituição, têm como pressuposto básico o desenvolvimento e a evolução estratégica da empresa, na busca por seus objetivos estratégicos tanto relacionados aos seus recursos internos quanto às oportunidades do mercado.

De maneira a consolidar os vários tipos de alianças estratégicas dentro de categorias específicas, Reuer e Ariño (2007) as organizaram em dois grupos distintos: as alianças sem participação acionária, regidas por acordos contratuais; e as alianças com participação acionária, incluindo as *joint ventures*, que envolvem maior relação hierárquica em função da propriedade e do controle compartilhado.

É importante salientar que os diferentes tipos de alianças podem gerar diferentes abordagens de controle e também diferentes formas legais de gestão da alocação de recursos e da distribuição de benefícios entre as empresas parceiras (KNOKE, 2001). Nesse sentido, o foco de análise que se propõe nesse trabalho tem como base as alianças contratuais, uma vez que implicam, a partir do conceito das estruturas híbridas, importantes desafios para as empresas participantes no tocante à: cooperação e coordenação; desenvolvimento dos próprios contratos para monitorar o acordo de modo a garantir que problemas sejam solucionados, minimizando os custos de constantes mudanças; e a criação de mecanismos que delineiam decisões conjuntas, sem que isso tenha como consequência o engessamento da aliança (MÉNARD, 2004). Outro importante motivo da escolha das alianças contratuais, e de grande relevância dentro da análise proposta nesse estudo, diz respeito ao fato de que nas alianças regidas por contrato, as empresas parceiras mantêm sua total autonomia estratégica no que tange às decisões tomadas em benefício do próprio negócio (MÉNARD, 2004).

2.3 Alianças estratégicas contratuais

De acordo com Barney e Hesterly (1989), a aliança contratual é qualquer forma de relacionamento de cooperação entre duas ou mais empresas, mediante gerenciamento por contrato, com o objetivo de desenvolver, projetar, produzir, comercializar e/ou distribuir produtos e serviços, sem que se crie uma nova firma para gerenciar a relação, situação essa característica do modelo de *joint venture*.

A partir da lente das relações contratuais, os diferentes níveis de liberdade que os executivos poderão exercer para estabelecer seus acordos colaborativos estão diretamente relacionados à forma como os contratos são constituídos (REUER; ARIÑO, 2007), cuja complexidade, segundo os autores, passa basicamente pela consideração de duas dimensões principais: a da execução e da coordenação dos contratos. No caso, as disposições de execução são mais rigorosas e lidam com a propriedade intelectual e as violações mais graves que

envolvem ações judiciais e de julgamento de terceiros, enquanto que as disposições de coordenação envolvem o controle e a adaptação da aliança.

Outro aspecto das relações contratuais diz respeito ao fato dos acordos colaborativos poderem ser definidos tanto com prazo determinado quanto indeterminado. Tal característica afeta diretamente a propensão ao uso de cláusulas de execução, com maior incidência nas alianças por prazo determinado, por estarem mais sujeitas a comportamentos oportunistas (REUER; ARIÑO, 2007). Segundo os autores, a complexidade das alianças contratuais também se torna maior quanto maior for o nível de especificidade de ativos, que, por consequência, exigirá disposições contratuais mais rigorosas.

Mènard (2004) explica que os contratos representam um importante elemento dos mecanismos de controle das estruturas híbridas, embora sejam frágeis na definição de todas as formas do acordo. Segundo o autor, em economias de mercado, os contratos legais possuem o importante papel de garantir segurança para as partes, em função dos riscos provenientes da combinação entre a especificidade de ativos e a incerteza. Tais riscos decorrem da mútua dependência, dos problemas de mensuração, das mudanças constantes das condições do acordo, dos direitos de propriedade mal definidos e das próprias deficiências do ambiente institucional.

Se por um lado, os contratos podem ser complexos e custosos de serem criados e implementados, por outro, embora limitados para a gestão dos modelos híbridos, eles têm um papel-chave na coordenação entre os parceiros (MÉNARD, 2004).

Ainda que os contratos considerem, segundo o autor, a quantidade de parceiros, seu prazo de duração, os diferentes níveis de coordenação e as especificações dos padrões mínimos exigidos, cláusulas de adaptação etc., eles permanecerão incompletos e sujeitos às ações oportunistas das partes, sendo necessário considerar garantias complementares, tanto formais quanto informais, que no caso, baseiam-se na relação de confiança entre os parceiros.

Com relação à confiança, Mènard (2004) explica, de acordo com Zucker (1986) e Bradach e Eccles (1989), que ela é entendida como uma forma de assegurar as transações mesmo quando os contratos forem incompletos, sendo capaz de reduzir o oportunismo em função de operações recorrentes geradoras de reputação e também por meio de relacionamentos e semelhanças sociais entre as partes.

Por exemplo, nem todos os ganhos provenientes das ações conjuntas entre os parceiros podem ser observáveis e formalizados *ex ant* por meio de regras específicas de distribuição de ganhos, o que acaba gerando comportamentos oportunistas entre os parceiros. Outra questão é a necessidade de continuidade do relacionamento devido à dependência mútua dos

investimentos de ambas as partes, o que exige a criação de mecanismos para coordenação, organização e solução de conflitos, uma vez que os contratos não podem prever todas as situações possíveis de potencial rompimento da relação.

A confiança, por tanto, é capaz de manter a coesão e ainda garantir a coordenação entre as partes porque ela é enraizada na necessidade de manter a continuidade nos relacionamentos (MÉNARD, 2004).

Segundo Gulati e Singh (1998), a escolha de uma estrutura de controle para as alianças sofre influência não só das preocupações de apropriação de recursos em função do alto grau de incertezas, mas dos custos de coordenação da aliança, que são resultantes do nível de interdependência esperada entre as partes.

No caso, a interdependência pode variar substancialmente em função do nível de tarefas envolvidas e da divisão do trabalho entre os parceiros, os quais estão alinhados com a estratégia que sustenta a formação da própria aliança. É relevante notar que, se por um lado tal divisão do trabalho pode ser simples e de fácil coordenação, por outro, ela pode ser complexa e cheia de sobreposições, o que exige constantes ajustes entre os parceiros e alinhamento de atividades de maneira regular (GULATI; SINGH, 1998).

Os autores explicam que quanto maior for a interdependência antecipada entre os parceiros, maior será o nível dos custos de coordenação esperados, em função da necessidade de tarefas contínuas de coordenação e de tomada de decisão conjunta, envolvendo inclusive maior volume de informação a ser processada conjuntamente ao longo do progresso da aliança.

Já as preocupações a respeito da apropriação de recursos variarão em função das circunstâncias sob as quais a aliança foi constituída, bem como da dificuldade de construção do próprio contrato que rege a aliança, que pode ser ainda maior em situações de troca e compartilhamento de tecnologia, principalmente devido ao problema de especificação dos limites de tais transações tecnológicas. Segundo os autores, a presença de componentes tecnológicos na aliança e o regime de propriedade tecnológica do setor são os dois principais influenciadores das preocupações de apropriação entre os parceiros de uma aliança.

De acordo com Ménard (2004), no que tange à coordenação das formas híbridas, dois determinantes devem ser considerados para a escolha dos mecanismos de governança que regerão o acordo: a dependência mútua e a incerteza.

Quanto à dependência, o que faz as empresas decidirem se organizar num modelo híbrido de estrutura é o comprometimento que possuem em realizar investimentos que geram, como consequência, uma dependência mútua forte entre elas, mantendo distintos os direitos de

propriedade e a tomada de decisão. Esse caminho pode ser trilhado por meio da complementariedade de ativos desenvolvidos especificamente por cada parceiro, a partir de relacionamentos contratuais, como no caso dos contratos bilaterais, ou por meio de investimentos conjuntos. Vale ressaltar que ambas as estratégias sofrem dos mesmos problemas quanto ao baixo nível de reutilização dos investimentos realizados, que determina o nível de dependência entre as empresas.

A dependência mútua ocorre com maior ou menor intensidade dependendo dos investimentos realizados pelos parceiros, seja nos ativos humanos, essencial para a coordenação da autonomia legal entre os tomadores de decisão, nos ativos físicos, cuja dificuldade de reutilização regulará o nível de dependência mútua, e na marca, que exigirá modelos corretos de controle entre as empresas para garantia da manutenção da reputação.

Com relação à incerteza, segundo Mènard (2004), embora ela seja considerada secundária para a realização dos investimentos específicos e, conseqüentemente, para a formação de acordos híbridos, é indiscutível o seu papel nas decisões, quanto ao nível de combinação de recursos empregado pelos parceiros. Tais incertezas podem estar relacionadas às especificações requeridas para a formação do acordo, como nível de qualidade, controles, aos resultados esperados e também aos próprios processos de transformação, uma vez que nas formas híbridas os parceiros compartilham apenas parte de seus recursos.

Ao se analisar as implicações envolvendo a implementação das alianças estratégicas, dentre as principais questões, Todeva e Knoke (2005) também evidenciaram a importância das escolhas dos mecanismos de governança, do aumento da confiança e da reciprocidade entre os parceiros, da gestão da integração dos times de projeto de diferentes culturas organizacionais e da solução de conflitos que surgem entre os parceiros com expectativas e contribuições divergentes.

Haugland (1999) destaca que a incerteza associada aos contratos de longo prazo os caracteriza como contratos relacionais, os quais se baseiam na reciprocidade de normas, na confiança interorganizacional e no capital social envolvido nas múltiplas trocas e interações sociais. Os contratos relacionais assumem as estratégias interorganizacionais coletivas de forma a eliminar a rivalidade existente numa coordenação tácita, ou seja, aquela não prevista explicitamente (TODEVA; KNOKE, 2005), o que não significa que essas estratégias, para que tenham sucesso, não requeiram algum nível de confiança e entendimento entre os parceiros, e de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento de modo a aumentar a propensão para decisões conjuntas, tanto operacionais como estratégicas.

Assim, segundo os autores, a implementação de uma aliança estratégica requer que ambas as partes reúnam certo conjunto de recursos e ativos, desenvolvam uma estrutura de governança prática com suficiente poder e controle e aprendam a cooperar em prol de benefícios mútuos, muito embora as incertezas e a falta de entendimento sejam praticamente inevitáveis, podendo servir de motivos para instabilidade entre os parceiros.

No caso da instabilidade, as linhas claras de autoridade de uma hierarquia corporativa são suplantadas de maneira desordenada por um sistema de comando paralelo, tornando a gestão da aliança um desafio ainda maior, fazendo com que mesmo detalhadas cláusulas contratuais de prevenção não consigam garantir tais incertezas, ambiguidades e disputas que acontecem no dia-a-dia dessas operações (TODEVA; KNOKE, 2005).

A confiança, como já dito anteriormente, passa a ter um papel fundamental na tentativa de evitar atitudes oportunistas de ambas as partes. Assim, se alianças estratégicas iniciais carecem desse nível de relacionamento e, por isso, são orientadas por contratos formais de modo a expor as empresas participantes a menores riscos, com o passar do tempo, certos contratos psicológicos informais começam a emergir e, de certa forma, a compensar ou até substituir maiores formalidades previstas em contrato, conforme explica Todeva e Knoke (2005) com base nos estudos realizados por Ring e Ven (1994).

Vale ressaltar ainda que a instabilidade em alianças é algo indesejável pelas empresas participantes, embora o término ou a reestruturação de uma aliança muitas vezes aconteça prematuramente como consequência direta do surgimento de adversidades entre as partes, a partir de tensões internas de natureza comportamental (cooperação *versus* competição), estrutural (rigidez *versus* flexibilidade) e psicológica (orientações de curto prazo *versus* longo prazo), resultantes tanto de contradições entre as partes como da busca por soluções (DAS; TENG, 2000).

Dentro da relação entre duas ou mais empresas participantes de uma aliança, percebe-se que são várias as situações geradoras de instabilidades, as quais surgem devido à divergência e até mesmo competição entre as partes, ao ponto de Todeva e Knoke (2005) ressaltarem a importância dos elementos que fomentam o aumento da propensão da tomada de decisão conjunta, a partir do alinhamento estratégico entre as partes, justamente a fim de evitar tensões e conflitos decorrentes de tais divergências, o que nem sempre é possível.

Assim, o estudo da tomada de decisão em situações de aliança se mostra relevante justamente por conta das características de instabilidade associadas a sua gestão, o que pode fazer com que em processos de tomada de decisão estratégica, havendo ou não uma decisão

conjunta, sua efetiva implementação fique comprometida, inclusive pela falta de consenso entre os envolvidos na decisão.

Ainda cabe ressaltar que, a partir da perspectiva das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO, 2003, 2009), a gestão das alianças envolve rotinas que passam pela coordenação e aprendizagem interorganizacionais, pela detecção de oportunidades para obter maiores ganhos de recursos em função de novas demandas do mercado e, finalmente, pela transformação da própria aliança (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Schilke e Goerzen (2010) sugerem que a transformação da aliança não significa ser, necessariamente, o resultado de uma falha ou insucesso, mas um fenômeno normal na vida da aliança. A partir da análise da literatura, os autores explicam que a transformação da aliança pode passar por alterações contratuais e mudanças tanto nas pessoas envolvidas com a aliança quanto em seus mecanismos de governança, de modo a modificar a aliança ao longo de sua existência.

Sugere-se assim, em função desse estudo, que tal transformação pode chegar inclusive no limite da troca de um parceiro, em função de instabilidades causadas especificamente por um processo de decisão relacionado à própria aliança. Portanto, de modo a aprofundar tal contexto, a próxima seção abordará as análises sobre o processo de tomada de decisão estratégica, consenso e a implementação das decisões.

3. TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

Essa seção começa com uma análise central sobre o processo decisório estratégico e também dos contextos de racionalidade e comportamento político, os quais estão intrinsecamente ligados a forma como as decisões são construídas. Na sequência, são abordados os temas relacionados ao consenso, seu processo de construção e também à implementação, analisada como o objetivo final do processo de tomada de decisão.

3.1 O Processo de decisão estratégica

Sendo a decisão definida como um comprometimento específico para a ação, normalmente envolvendo recursos, e o processo de tomada de decisão o conjunto de ações e fatores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo e terminam com um comprometimento específico com a ação, a incorporação da característica estratégica ao processo de decisão amplia sua importância, em termos das ações tomadas, dos recursos envolvidos e de precedentes estabelecidos (MINTZBERG et al., 1976). Segundo os autores, o processo de decisão estratégica é caracterizado pelo seu grau de novidade e complexidade, além do baixo nível de entendimento que a empresa possui da situação de decisão em específico e até mesmo do caminho a ser trilhado na busca por determinada solução.

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) explicam que as decisões podem ser analisadas em função do estímulo que as provoca, cuja origem parte de uma situação de crise, de um problema ou de uma oportunidade, das soluções possíveis e dos processos usados para se chegar à solução desejada.

Quanto às soluções possíveis, elas se apresentam de diversas formas, podendo estar prontas já no início do processo de decisão ou ser encontradas no mercado durante o processo, ser desenvolvidas de maneira customizada para a decisão em questão e, finalmente, partir de uma combinação entre soluções prontas e customizadas (MINTZBERG et al., 1976).

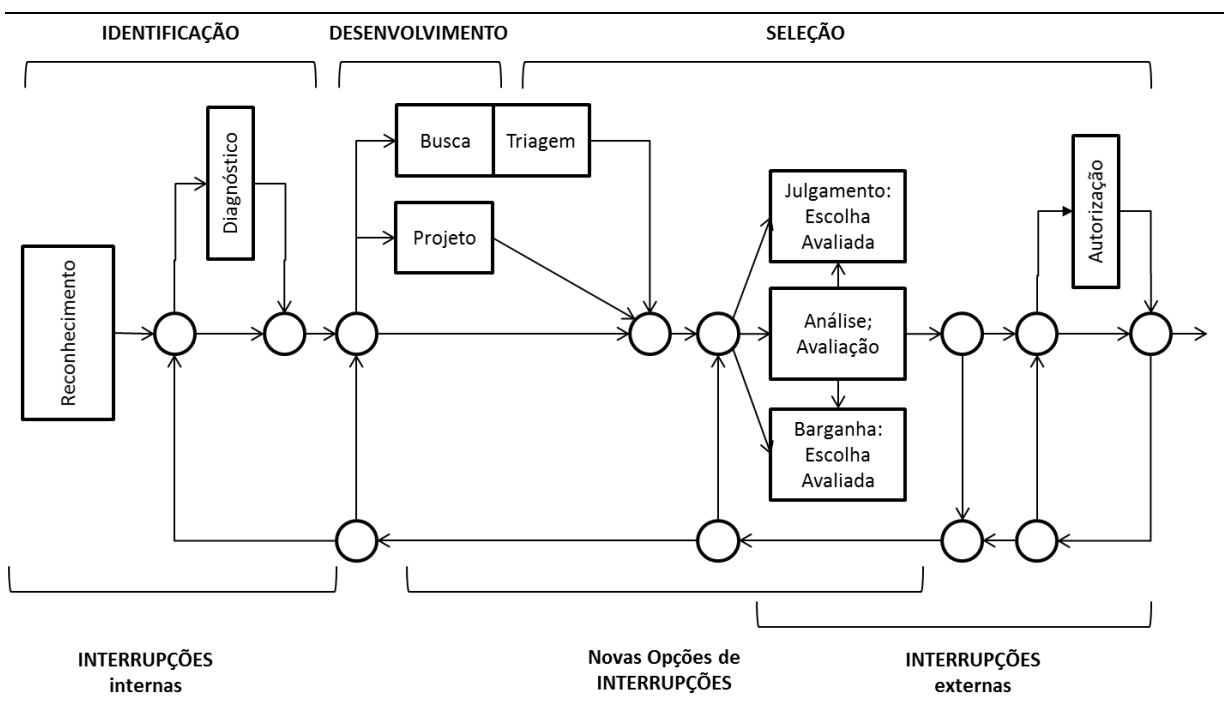
Os autores consideram que para se chegar à decisão final, o processo de tomada de decisão, conforme a Figura 1 apresentada a seguir, deverá envolver três fases distintas, não necessariamente sequenciais, cada qual composta por rotinas centrais específicas. A fase de identificação envolve as rotinas de reconhecimento e diagnóstico de causa e efeito do estímulo para a decisão. A fase de desenvolvimento compreende as rotinas de busca de soluções e de desenho de novas soluções, sejam elas customizadas ou apenas modificadas. E a terceira fase,

de seleção, envolve as rotinas de determinação dos critérios de escolha, de avaliação das escolhas possíveis em função dos critérios pré-estabelecidos e de autorização da escolha final.

Mintzberg e seus colegas ainda explicam que as três fases centrais do processo de decisão estratégica são apoiadas por três conjuntos de rotinas de suporte, descritas como de controle, comunicação e também as políticas, que consideram um ambiente de forças influentes e até mesmo agressivas, dentro do qual o caminho para a solução é construído pelo tomador da decisão.

Enfim, por se tratar de um processo dinâmico, realizado em um sistema aberto e afetado por vários tipos de interferências, o processo de tomada de decisão estratégica está sujeito a seis conjuntos de fatores dinâmicos distintivos, que são representados por interrupções, atrasos de cronograma e de realimentação, sincronização, ciclos de compreensão e também de reciclagens por falhas (MINTZBERG et al., 1976), conforme demonstrado na Figura 1 abaixo.

Figura 1: Modelo geral do processo de tomada de decisão estratégica



Fonte: Traduzido do original (MINTZBERG et al., 1976, p. 266).

Assim, sobre a evolução do processo de decisão, é fundamental salientar que antes dos estudos de Mintzberg, Witte (1972) já havia endereçada a questão do “teorema das fases”, buscando descobrir se fases distintas realmente existem e se elas seguem uma sequência simples, como sugerido na maioria da literatura sobre tomada de decisão.

Mais de dez anos depois, os estudos realizados por Nutt (1984) demonstraram que os gestores tomavam decisões sem considerar métodos ou padrões pré-estabelecidos. A maioria dos processos de decisão era centrada na solução, restringindo de certa forma a inovação e a busca por múltiplas alternativas. Embora o autor reconhecesse a grande contribuição do trabalho realizado por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), ele criticava o fato dos seus trabalhos não serem capazes de verificar características mais específicas e sensíveis do processo de decisão, além de pontuar a não consideração, até então, da etapa de implementação da decisão, previsto por ele em seu modelo.

Para Nutt (1984), o processo de decisão é constituído por um conjunto de atividades que começa com a identificação de uma questão e termina com a ação. Essas atividades foram definidas em cinco estágios, cada qual constituído pelos passos de busca de informações, síntese das ideias e análise de priorização na direção dos objetivos e soluções desejadas. Os cinco estágios são descritos como: (1) formulação, com foco no entendimento do problema e na definição dos objetivos a partir das necessidades e oportunidades estipuladas pelo gestor; (2) desenvolvimento do conceito, a partir da busca de alternativas para solucionar o problema e alcançar os objetivos almejados; (3) detalhamento, a fim de analisar as alternativas mais viáveis quanto à possibilidade de serem executadas; (4) avaliação, para análise de custo-benefício e demais características de cada alternativa; e finalmente a (5) implementação, com foco na realização do que foi planejado (NUTT, 1984).

Segundo o autor, a identificação do problema é um dos paradoxos mais fundamentais da gestão, podendo ser a principal questão a ser trabalhada na tomada de decisão, pois a dificuldade para a definição do problema está relacionada com as várias opções possíveis para o processo de decisão. Tal fato exige dos gestores, tomadores de decisão, maior atenção às oportunidades e restrições na hora da seleção de suas táticas de formulação do problema a ser solucionado, e, por essa razão, o seu nível de senioridade na organização, suas percepções de urgência e de importância sobre a decisão e os recursos disponíveis para sua operacionalização são fatores preponderantes para o sucesso na fase inicial de formulação do processo decisório (NUTT, 1992).

Nos anos seguintes, Nutt aprofundou seus estudos na análise não só das táticas de formulação da decisão, descritas como táticas da ideia, do problema, das metas e da reformulação (NUTT, 1992) como também desenvolveu as táticas de identificação da solução, que compreendem os estágios de desenvolvimento das ideias para geração de soluções durante o processo de decisão estratégica (NUTT, 1993), e as táticas de avaliação das alternativas, que

são abordagens de avaliação aplicadas em função de diferentes tipos de informação para o processo de decisão (NUTT, 1998).

Segundo o autor, vários tipos de informação, desde dados concretos a partir de registros e testes realizados até informações tiradas a partir do ponto de vista de quem patrocina a decisão, de especialistas e usuários finais, são utilizados na avaliação das alternativas a partir de táticas de avaliação descritas como analíticas, de barganha, subjetivas e de julgamento (NUTT, 1998).

Nota-se que tanto nos estudos realizados por Mintzberg como Nutt há sempre uma componente de avaliação e seleção de alternativas, sobre a qual, questões relacionadas à política e ao poder devem exercer algum nível de influência. Outro ponto salientado por Nutt (1992) é a importância da senioridade do gestor dentro da organização e do seu nível de percepção quanto ao grau de criticidade da situação na identificação de um problema gerador de todo o processo de decisão, o que também demonstra o quanto um processo de decisão, mesmo que com certo nível de racionalidade, está imbuído de análises e visões subjetivas pessoais, as quais podem ser influenciadas por comportamentos políticos. A racionalidade e a política, por tanto, são os temas do próximo tópico dessa seção.

3.2 Racionalidade e comportamento político

Um ponto central entre as questões que envolvem a análise estratégica das organizações é a tomada de decisão estratégica, uma vez que ela leva à escolha dos caminhos estratégicos que a empresa adotará (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992). Porém, a complexidade do processo de decisão estratégica, como consequência direta do baixo nível de entendimento da situação de decisão ou mesmo da dificuldade de escolha de tais caminhos (MINTZBERG et al., 1976) para a solução, pode ser ampliada também pela falta, muitas vezes, de uma visão compartilhada do problema, em função do seu grau de novidade, das divergências de visão, de prioridades e até mesmo de conhecimento, que acrescentam ainda mais dificuldades para o processo de tomada de decisão estratégica dentro da organização (YU et al., 2011).

O estudo sobre o processo de decisão estratégica tem evoluído ao longo do tempo, e algumas questões têm ficado claras ao longo dessa evolução. Segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992), uma delas é que as pessoas até podem ser consideradas racionais, porém de maneira limitada. Outra, diz respeito ao poder, que ao determinar as escolhas, acaba afetando o curso da tomada de decisão estratégica. Assim, uma boa compreensão sobre a racionalidade limitada e as perspectivas políticas, dimensões essas centrais e independentes do processo decisório

(BATAGLIA; KLEMENT, 2011), pode proporcionar uma melhor descrição do processo de tomada de decisão estratégica, em função de vieses como os objetivos particulares dos envolvidos no processo e a racionalidade perfeita das decisões (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

De acordo com modelos do processo de tomada de decisão (MINTZBERG et al., 1976; NUTT, 1984), os participantes da decisão entram no processo com objetivos conhecidos, os quais determinam o valor das possíveis consequências da decisão tomada (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992), que ocorre após algumas etapas envolvendo o levantamento e análise de informações, a geração de alternativas e a escolha da melhor entre elas.

Porém, Eisenhardt e Zbaracki (1992) explicam, de acordo com os estudos de Simon (1957), Lindblom (1959) e Cyert e March (1963), que a natureza cognitiva dos indivíduos envolvidos no processo de decisão provoca uma reorganização dos elementos constituintes do modelo racional, gerando repetições e variações no mesmo.

Corroborando com esse pensamento, Dean e Sharfman (1993) definem a racionalidade processual como uma medida variável de acordo com o nível de coleta e confiança na análise de informações relevantes para a realização de uma escolha. Dessa forma, a dimensão da racionalidade assume, implicitamente, em um extremo, o seu máximo nível, e no outro, a falta total dela, situando o nível de racionalidade limitada entre esses dois pontos.

Eisenhardt e Zbaracki (1992), a partir da análise de vários estudos sobre o tema da racionalidade e da racionalidade limitada nos processos de decisão, concluíram que existem limites cognitivos para o modelo racional e que as decisões seguem fases básicas de identificação de problema, desenvolvimento de alternativas e seleção, porém com vários ciclos de repetição, envolvendo diferentes alternativas e caminhos para a decisão. Ainda ficou claro, segundo os autores, que a decisão escolhida sofre influência tanto da complexidade do problema quanto das divergências entre os tomadores de decisão.

Com relação aos aspectos comportamentais, o modelo político de decisão estratégica também se colocou contra as premissas econômicas de que as organizações possuem apenas um único e bem definido objetivo (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992). As organizações são vistas como um agrupamento de pessoas que não compartilham necessariamente dos mesmos interesses, e que, por tanto, possuem grande potencial de geração de conflitos, como será analisado mais à frente nesse estudo. As decisões são tomadas dentro de um contexto em que os indivíduos competem entre si na busca da satisfação dos seus próprios interesses (DEAN; SHARFMAN, 1993).

Os autores explicam, com base nos estudos de Zaleznik (1970) e Lukes (1974), que as preferências são baseadas nos objetivos individuais das pessoas ou mesmo nos objetivos de unidades internas específicas, muitas vezes na contramão dos objetivos da própria organização. Como consequência, surgem os conflitos de interesses e comportamentos políticos, colocando o poder e a política na sustentação de tal modelo de decisão (DEAN; SHARFMAN, 1993).

Sob a perspectiva política e da ótica do poder dentro dos modelos políticos, Eisenhardt e Zbaracki (1992) também sintetizaram os principais conceitos extraídos dos estudos empíricos até então, concluindo que as organizações são formadas por pessoas com preferências parcialmente conflitantes, que a tomada de decisão estratégica, em última instância, é política no sentido de que pessoas com poder obtêm aquilo que desejam, e que elas se engajam em várias táticas políticas para ganhos de poder.

Frente a essas duas visões de modelo de decisão, de um lado o modelo racional e do outro o político, Dean e Sharfman (1993) se propuseram, no estudo que realizaram sobre a relação entre a racionalidade processual e o comportamento político na tomada de decisão estratégica, a analisar se as decisões deveriam ser exclusivamente racionais, políticas, ou ambas. Segundo os autores essa questão pode ser mais bem entendida a partir da distinção existente entre os modelos de tomada de decisão orientados por processos, que descrevem o que as pessoas fazem quando estão tomando uma decisão, e os orientados por escolhas, que buscam explicar porque uma dada alternativa é escolhida.

Dean e Sharfman (1993) explicam que entre as várias etapas e ciclos do processo de decisão estratégica surge a oportunidade de coexistência de fatores tanto racionais como políticos, os quais podem afetar diretamente, de maneira conjunta ou independente, as escolhas realizadas ao longo do processo. As decisões, no caso, podem ser tanto processualmente racionais e políticas, como só racionais ou somente políticas, gerando diferentes resultados.

Como podemos verificar, a vasta literatura sobre o tema apresenta vários aspectos da tomada de decisão estratégica, desde a identificação do problema, que também pode ser uma nova ideia ou oportunidade, até o desenvolvimento e escolha de uma solução adequada (MINTZBERG et al., 1976), considerando que esse processo envolve pessoas e grupos distintos com diferentes interesses, objetivos, níveis de conhecimento e de senioridade dentro da organização, o que sustenta as preocupações envolvendo não só a racionalidade do processo de decisão e o comportamento político dentro das organizações, mas também a questão da resolução de conflitos, que representa o centro da perspectiva política de decisão (BATAGLIA; YU, 2008).

Apresenta-se na próxima seção a literatura sobre a questão do consenso em decisões estratégicas.

3.3 Consenso nas decisões estratégicas

Ao longo dos anos, o consenso, ou acordo entre partes, tem sido estudado dentro das organizações com o objetivo de medir o seu relacionamento com o desempenho organizacional, variando as análises em torno de sua relação com os objetivos organizacionais e as estratégias e métodos adotados para atingir tais objetivos no processo decisório estratégico (DESS, 1987).

Nesse sentido, Wooldridge e Floyd (1989) trouxeram à discussão duas dimensões relacionadas ao consenso. A primeira, definida como escopo, diz respeito a quem participa do consenso, e a segunda, chamada de teor, se refere ao objeto do consenso. A partir de estudos anteriores, os autores explicam que, além do reconhecimento dessas dimensões, o grau de consenso a ser atingido entre as partes no processo decisório pode sofrer a influência do entendimento compartilhado a respeito do teor do consenso e das estratégias para atingi-lo, e também do grau de comprometimento dos membros da organização com a decisão tomada (DESS, 1987).

O comprometimento é o que garante que os esforços em todos os níveis da organização sejam em prol das estratégias escolhidas e de sua implementação (GUTH; MACMILLAN, 1986). No contexto das decisões, o consenso implica em haver comprometimento com a decisão tomada, fazendo com que os participantes do processo de decisão efetivamente cumpram sua parte a fim de colocar a decisão em ação (DRESSLER, 2006).

Assim, o entendimento compartilhado entre as pessoas envolvidas a respeito da utilidade e da racionalidade por trás de uma decisão tomada e o comprometimento com relação ao curso de ação escolhido são fundamentais para o sucesso de uma decisão, medido pela sua implementação efetiva. No caso, o sucesso da decisão é fruto do consenso entre os participantes do processo decisório estratégico (SPRINGER, 2006).

Estudos mais recentes demonstram que o foco da análise continua voltado, de certa forma, à avaliação do desempenho estratégico organizacional, em função do alinhamento em torno de seus objetivos e escolhas estratégicas e do sucesso na implementação. O consenso medido nas organizações, tanto internamente em grupos específicos quanto entre grupos distintos, e ao longo do tempo, dentro de uma abordagem integrativa, mostra o grau de

alinhamento que tais grupos possuem com os objetivos estratégicos da organização, a partir das prioridades estratégicas definidas pela alta administração (TARAKCI et al., 2014).

O estudo do consenso apenas dentro de grupos específicos, embora relevante, não é suficiente para uma análise mais ampla sobre o tema, considerando a necessidade de ir além, numa avaliação do entendimento multidimensional do consenso estratégico, envolvendo o grau de consenso, o seu teor e quais e quantas pessoas estão envolvidas com ele. É importante analisar o consenso ao longo do tempo de modo a acompanhar o seu impacto enquanto a estratégia está sendo implementada, além de entender melhor seu mecanismo de formação (do consenso) e de medir a eficácia dos esforços despendidos em prol de sua manutenção.

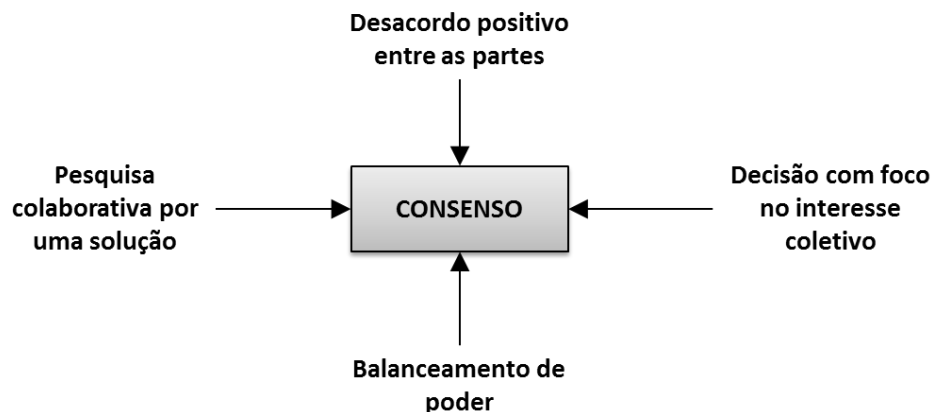
Ao estudar o relacionamento do consenso com a estratégia do negócio dentro do contexto das decisões estratégicas, Wooldridge e Floyd (1989) analisaram que o consenso pode variar em função do tipo de processo decisório dentro da organização. Com base nos estudos de Fredrickson (1983), os autores explicam que tais processos de decisão podem ser desde aqueles com abrangência ampla de análise e definidos em termos de etapas bem caracterizadas e escolha com base em alternativas pré-definidas, chamados de processos sinópticos ou sintéticos, até aqueles menos abrangentes sustentados pela racionalidade limitada de quem toma a decisão, pelas relações políticas internas e pela crença de que a estratégia se origina a partir de qualquer nível operacional da organização e não apenas de cima para baixo, os quais foram denominados como processos incrementais de decisão. O consenso, uma vez analisado como o resultado do processo de formação da estratégia, pode ser entendido como uma função do caráter da tomada de decisão estratégica (WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989).

Considerando que na organização haverá sempre um mix, ou um balanceamento, entre o nível de sintetismo e de incrementalismo sobre o seu processo estratégico de decisão, ou seja, um equilíbrio entre racionalidade e comportamento político, tal combinação afetará tanto o escopo e o teor quanto o grau de consenso entre os envolvidos no processo de decisão estratégica, com o entendimento compartilhado e o comprometimento a respeito da decisão variando entre a alta gestão da empresa, grupos de coalizão iniciais e outros níveis organizacionais afetados pela implementação da decisão (WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989).

Em seu estudo sobre como tomar decisões envolvendo alto comprometimento, Dressler (2006) explica que o consenso é um processo cooperativo pelo qual as pessoas envolvidas desenvolvem uma decisão em comum acordo, atendendo sempre os melhores interesses de maneira geral, considerando as opiniões de todos os participantes a partir da boa-fé em envidar esforços que atendam todas as preocupações legítimas.

Na análise do processo de construção do consenso, o autor explica que existem quatro pressupostos básicos, conforme apresentado na Figura 2. Primeiro, o pressuposto da pesquisa cooperativa por soluções, a partir de um processo colaborativo de busca por uma solução comum, contra esforços competitivos de convencimento entre partes. Segundo, do desacordo como uma força positiva, que seja construtivo a partir da expressão de diferentes pontos de vista, da crítica de ideias e da colocação de preocupações legítimas. Terceiro, o pressuposto de que todas as posições são importantes, balanceando as diferenças de poder, permitindo a participação de todos independentemente de status e nível de autoridade. Finalmente, o pressuposto de que as decisões devem atender os interesses coletivos, fazendo com que os tomadores de decisão deixem de lado suas preferências pessoais em prol do propósito, dos valores e objetivos do grupo (DRESSLER, 2006).

Figura 2: Pressupostos do processo de construção do consenso



Fonte: Desenvolvido pelo próprio autor, com base em Dressler (2006)

Outra questão relevante que se coloca é sobre quais condições o consenso é mais provável de ser atingido. Nesse sentido, Dressler (2006) postula que a abordagem do consenso pode ser mais lógica e sensível quando:

- A decisão envolve alto risco, característica das decisões estratégicas;
- A implementação da solução depende do apoio e da cooperação daqueles que serão envolvidos especificamente com ela;
- Ninguém ou nenhum grupo específico possui autoridade e/ou conhecimento necessários para tomar a decisão sozinho;
- As partes possuem perspectivas diferentes a serem consideradas de maneira conjunta;

- E também quando a complexidade do problema exige uma solução criativa e multidisciplinar.

Já no caminho contrário ao alcance do consenso estão as decisões consideradas como fato consumado ou aquelas em que a velocidade para se decidir assume maior relevância. Também têm as situações em que as pessoas ou grupos essenciais em prol da qualidade e credibilidade da decisão não estão presentes ou se recusam a participar, além dos casos em que a baixa importância de uma decisão não justifica os esforços para a busca do consenso (DRESSLER, 2006).

Dessa maneira, ao se estudar a importância do consenso sobre o processo de formulação e implementação de decisões estratégicas, não se pode ignorar a sua coexistência com o dissenso, representado pelas diferenças de opinião entre os membros do time de decisão. Se por um lado, o dissenso pode ser importante para a fase de formulação e desenvolvimento de alternativas estratégicas na busca por uma solução, conforme verificado nos estudos dos processos de decisão, por outro, o consenso se faz necessário no momento de sua implementação, sob o risco dela ser comprometida por morosidades e atitudes políticas entre áreas e/ou departamentos (DOOLEY; FRYXELL, 1999).

O nível de confiabilidade compartilhada entre os membros de um grupo de decisão é o elemento-chave para conjugar o dissenso e o consenso em prol do sucesso da decisão. Nesse caso, existem dois fatores principais, e com papéis distintos, responsáveis por essa confiabilidade entre os membros do time de decisão, que são a lealdade e a competência.

No contexto do dissenso dentro do processo de tomada de decisão estratégica, em função da variedade de requisitos (ASHBY, 1956) e do papel organizacional que o processamento de informações possui (GALBRAITH, 1973), tanto a variedade quanto a quantidade de informações necessárias para tomar decisões efetivas variam numa proporção direta com os diferentes níveis de complexidade e incertezas associadas à decisão. O dissenso, nesse caso, pode atuar como um amplificador dessa geração e processamento de informações. Porém, nem sempre isso acontece, uma vez que assimetrias de informação e comportamentos oportunistas acabam por desviar o time de suas tarefas relacionadas à decisão.

Assim, até que ponto as divergências de opinião e de interesses agem de maneira positiva ou negativa sobre o processo de decisão estratégica e sua implementação? Se por um lado, a percepção de lealdade entre os membros do grupo age no sentido de encorajar a ampla exploração de ideias e abertura na comunicação em prol dos objetivos comuns do grupo, por outro, quando há falta de lealdade, a atenção dos membros é deslocada da essência das

informações divergentes e direcionada para as intenções e motivações de quem as possui (DOOLEY; FRYXELL, 1999).

Já na análise da competência, segundo os autores, as divergências de opinião dentro de um time de decisão estratégica imbuído de alta percepção de competência e, conseqüentemente, confiança entre seus membros, garantem que as incertezas relacionadas à decisão e a sua implementação estejam totalmente equacionadas e efetivamente resolvidas. Entretanto, vale ressaltar que no oposto dessa situação, ou seja, quando a percepção é de baixa competência, ocorre o aumento das preocupações com relação aos cursos de ação tomados pelo grupo e ao nível de contingências desconhecidas, colocando em risco o sucesso da decisão e, conseqüentemente, de sua implementação.

Os resultados dos estudos realizados por Dooley e Fryxell (1999) mostraram, portanto, que a percepção de lealdade dentro dos grupos de decisão fortalece o relacionamento entre as discordâncias e o sucesso da decisão tomada. Já a percepção de competência dentro dos grupos de decisão leva ao fortalecimento da relação entre as discordâncias e o comprometimento com a decisão, elemento essencial para sua efetiva implementação.

Assim, percebe-se que em processos de decisão estratégica, cujas características essenciais são justamente o maior nível de incerteza, de complexidade e risco, e ainda em situações de aliança, onde o risco real de instabilidades se apresenta também como uma importante variável, o consenso e também o dissenso, não só entre as empresas participantes da decisão, mas também entre os membros e grupos internos das empresas, podem representar elementos vitais para se atingir o sucesso do processo decisório, em função da garantia da efetiva implementação da decisão tomada, que, por sua vez, corresponde à solução almejada, conforme discutido no próximo tópico.

Após análise das abordagens relacionadas ao processo de tomada de decisão estratégica e ao consenso em torno da decisão tomada, faz-se necessário conceituar e definir o que representa a implementação de uma decisão estratégica, a fim de se atender ao objetivo principal desse estudo que é justamente caracterizar a relação existente entre o consenso e o sucesso da implementação das decisões estratégicas tomadas em situação de aliança. Essa é a missão da próxima seção.

3.4 Implementação das decisões estratégicas

Com a atenção voltada para a implementação da decisão (NUTT, 1984), estabelecer o que representa ser o sucesso de um processo de tomada de decisão recai, prioritariamente, sobre o fato de ela ter sido implementada e como esse processo ocorreu.

Nutt (1992) explica que a mensuração do sucesso deve ser feita a partir de três elementos fundamentais, que são: a adoção da decisão tomada; o valor ou mérito da decisão; e a duração do processo para se chegar na decisão tomada. Vale lembrar que essa forma de analisar e mensurar o sucesso de uma decisão também foi adotada por Nutt em seu estudo sobre a identificação das alternativas de solução durante os processos de tomada de decisão estratégica (NUTT, 1993).

Quanto ao primeiro elemento, a adoção, Nutt (1992) avaliou o fato de a decisão ter sido adotada ou rejeitada com base no critério de colocar em ação. A partir desse critério, a adoção inicial indica a proporção da decisão que foi colocada em prática imediatamente após ela ter sido tomada. Em seu estudo, ao longo de dois anos, a adoção das decisões continua sendo avaliada e mudanças foram sendo observadas, levando a níveis diferentes de adoção, explicados como: adoção parcial; adoção com atraso substancial; adoção final, para os casos em que rejeições ou adoções parciais iniciais passaram a ser adotadas depois de certo tempo; e rejeição final, para os casos de decisões que foram adotadas inicialmente, porém rejeitadas num segundo momento.

Com relação ao valor ou mérito da decisão, a avaliação deve ser com base na sua contribuição efetiva para solução do problema de decisão. Nesse sentido, Nutt (1992) adotou uma escala de avaliação com cinco notas, sendo: 5 = Decisão Marcante, que tem uma contribuição decisiva; 4 = Boa Decisão, com utilidade em diversas formas; 3 = Decisão Adequada, que atende a algumas necessidades; 2 = Decisão Frustrante, que mantém ainda diversos problemas; e 1 = Decisão Pobre, sem nenhum efeito.

Por fim, com relação à duração do processo de decisão, o autor analisa o tempo levado, em meses, para se chegar na decisão final, como uma medida de eficiência do processo decisório.

Alinhado ao que foi trabalhado por Nutt para analisar a implementação de uma decisão, anos antes, em seu estudo sobre o sucesso na implementação de decisões estratégicas, Alexander (1985) explicou que após uma decisão estratégica ser tomada, muitas dificuldades surgem, e com frequência, durante a fase seguinte de implementação da decisão. Dentre os

principais problemas encontrados, o autor destaca: 1- maior tempo de implementação do que o previsto originalmente; 2- falta de previsibilidade dos principais problemas ocorridos durante a implementação; 3- falta de efetividade das atividades de coordenação da implementação; 4- perda de foco na implementação devido a atividades concorrentes e crises; 5- falta de competência dos empregados; 6- instrução e treinamento inadequados para os níveis mais baixos envolvidos na implementação; 7- impacto adverso gerado por fatores externos não controláveis; 8- falta de adequação na liderança e direção oferecidas pelos gestores; 9- falta de detalhamento adequado sobre as tarefas-chave da implementação; e 10- sistema de informação inadequado para monitorar a implementação.

Com base na maior ou menor incidência dos problemas verificados acima nas empresas analisadas, três classificações foram definidas, como medidas de sucesso da implementação da decisão, a partir da análise do nível pelo qual os esforços: 1- alcançaram os objetivos iniciais da decisão estratégica; 2- alcançaram os resultados financeiros esperados; e 3- foram realizados dentro do nível de recursos inicialmente planejados (ALEXANDER, 1985).

Assim, a partir das conclusões apresentadas acima, podemos conceituar a implementação de uma decisão como um processo pelo qual se atinge os objetivos iniciais da decisão tomada em função de uma solução escolhida, dos resultados financeiros desejados e do nível de recursos previamente planejados.

Alinhado a essa análise comparativa entre o planejado e o efetivamente realizado, de acordo com estudos sobre implementação de decisões, Demski (1970) já explicava que o resultado final de uma decisão implementada nem sempre é igual ao que foi desejado a priori, criando assim uma interface entre esses dois lados da implementação. Por exemplo, um erro de previsão pode ser uma das causas dessa interface, gerando perturbações a respeito da decisão tomada. Outra fonte pode vir também de uma unidade interna da empresa que se coloca de maneira contrária à implementação da decisão, por haver divergências entre seus próprios objetivos e os da organização. O fato é que ambas provocam perturbações na implementação e, conseqüentemente, geram a consciência da necessidade de adaptação da decisão, mediante um fluxo específico de informações e também em função da motivação das unidades envolvidas com ela (DEMSKI, 1970).

Assim, verifica-se que definir o sucesso da implementação de uma decisão é ainda mais complexo do que apenas constatar se ela foi ou não realizada, ainda mais se levarmos em consideração que dentro das organizações haverá sempre grupos distintos com opiniões iguais

e diferentes a respeito da decisão a ser implementada, levando à construção tanto do consenso quanto do dissenso em função de forças contraditórias (DOOLEY; FRYXELL, 1999).

Desta forma, para se analisar a efetividade ou o sucesso da implementação de uma decisão é necessário também levar em consideração a consciência ou não que os gestores possuem sobre eventos futuros, ou seja, aqueles que eventualmente podem comprometer o curso de ações escolhido a partir de uma decisão tomada (KLINGEBIEL; MEYER, 2013), o que exigirá a tomada de decisões adaptativas durante a implementação da decisão principal, as quais (as decisões adaptativas), normalmente, são menos processualmente racionais, são definidas em função do fato que a demandou e ainda podendo ser fortuitas e desordenadas.

O reconhecimento prévio de eventos futuros incertos ou a verificação, após o início da implementação, de eventos percebidos tanto como certos quanto incertos de ocorrerem, disparam diferentes processos de decisões adaptativas, que variarão desde processos de solução de problemas pouco estruturados, para os casos de maior urgência, até processos mais seletivos, deliberativos e diligentes, customizados para os casos de verificação recente de eventos futuros incertos.

Nota-se, por tanto, que a flexibilidade dos gestores durante a fase de implementação de uma decisão estratégica a respeito das adaptações necessárias a partir da verificação de novos eventos, sejam eles analisados como certos ou incertos de ocorrerem, pode ser entendida como um fator preponderante para o sucesso da implementação de uma decisão estratégica, sob o ponto de vista de uma solução escolhida, em função da análise de custo-benefício que a eventual adaptação representará para a decisão.

Assim, tal flexibilidade deve ocorrer em função do nível de assertividade, seletividade, deliberação e diligência que os gestores devem possuir para a verificação e análise de possíveis novos eventos durante a fase de implementação, em prol de uma efetiva adaptação possível da decisão, mediante relação positiva de custo-benefício (KLINGEBIEL; MEYER, 2013).

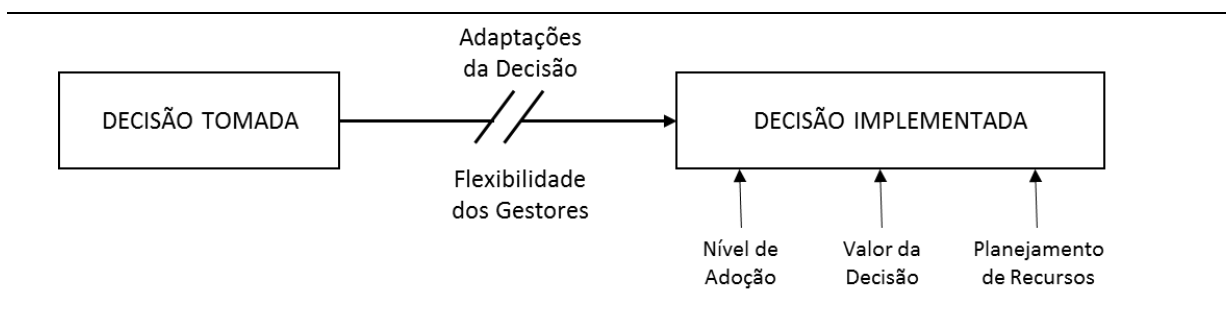
Juntando-se a análise de Alexander (1985) com essas possíveis variações e adaptações da decisão durante a fase de implementação, explicadas por Klingebiel e Meyer (2013), a questão que se coloca é que o sucesso da implementação de uma decisão pode exigir adaptações em função de incertezas e eventos externos não previstos anteriormente, os quais, muitas vezes, são inevitáveis durante a fase de implementação. Entretanto, um real e substancial comprometimento do resultado final desejado, em termos financeiros, de envolvimento de recursos e dos objetivos traçados, poderá caracterizar um novo processo de decisão estratégica.

Mais recentemente, num estudo sobre os determinantes da qualidade da implementação de decisões estratégicas, Elbanna, Thanos e Colak (2015) desenvolveram um modelo, pelo qual, a qualidade, definida como quão bem uma decisão estratégica é implementada, foi analisada em função da confiança e do nível de participação dos grupos envolvidos com a decisão, do histórico de desempenho da organização e das características próprias do processo de implantação relacionadas com incertezas e a própria velocidade de implementação. Segundo os autores, o sucesso na implementação de uma decisão estratégica é diretamente proporcional à confiança, à participação e ao histórico de desempenho da organização, e inversamente proporcional às incertezas e à velocidade de implementação.

Com base nesse estudo, pode-se entender que a flexibilidade verificada por Klingebiel e Meyer (2013) para promover decisões adaptativas durante a fase de implementação frente à novos eventos não previstos previamente, atenua a relação negativa aferida por Elbanna, Thanos e Colak (2015) quanto às incertezas, por exigir eventuais ações adaptativas, e à velocidade de implementação, que nem sempre garante o melhor resultado final para o processo como um todo.

Em síntese, conforme apresentado na Figura 3 abaixo, a implementação de uma decisão estratégica pode ser verificada em função de vários elementos, como o nível de adoção da decisão tomada, o valor da decisão em termos do seu potencial de solucionar o problema em questão, ou seja, de atender aos objetivos esperados, como também em termos do alcance dos resultados financeiros e da utilização dos recursos previamente planejados, além da flexibilidade dos gestores para eventuais adaptações da decisão durante a sua implementação.

Figura 3: Modelo de implementação de decisões estratégicas



Fonte: desenvolvido pelo próprio autor.

Concluem-se, assim, as análises teóricas sobre processo de tomada de decisão estratégica, envolvendo as questões da racionalidade e comportamento político, consenso e

implementação. Na próxima seção, o foco será no maior aprofundamento da análise do poder, dos grupos de coalizão e sua influência no processo decisório estratégico que, com maior ou menor intensidade, possuem um papel relevante na análise tanto do consenso como do processo de decisão estratégica como um todo, incluindo a fase de implementação.

4. PODER, COALIZÃO E INFLUÊNCIA NO PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO

Na teoria da administração, mais especificamente no contexto dos objetivos organizacionais e do poder exercido dentro e fora das organizações por diferentes influenciadores de decisões em prol da realização de tais objetivos, pode-se analisar a evolução das organizações a partir da relação entre os atores que as compõem e os objetivos que as direcionam.

A partir dessa perspectiva, as organizações podem variar consideravelmente, passando de um sistema de um único ator (modelo empreendedor) para outro com vários atores, de um sistema que possui um único objetivo para outro determinado por um conjunto de objetivos, de um sistema direcionado pela maximização do lucro para outro que visa à satisfação, e, finalmente, passando de um instrumento de objetivos fixos e sem geração de conflitos para um modelo de arena política arbitrária, sem fins claros e totalmente imbuída pelo conflito.

O comportamento dentro das organizacionais passa a ser entendido como um jogo de poder entre vários grupos influenciadores na busca do controle das decisões e ações da empresa, fazendo-se necessário, por tanto, entender quais influenciadores estão presentes, suas necessidades e como exercem o poder (MINTZBERG, 1983).

Mintzberg explica, segundo Hirschman (1970), que todo participante de um determinado sistema, também entendido como organização, possui três opções: primeiro de permanecer nela contribuindo conforme o esperado; segundo, partir e deixar a organização; e, terceiro, permanecer e tentar mudar o sistema presente, ou seja, exercer um papel influenciador dentro da organização, o que exige alguma fonte ou base de poder em conjunto com o dispêndio de algum nível de energia, que por sua vez, pode ser de forma política quando necessário. No caso, a política representa a habilidade, intrínseca às características de uma liderança, no uso das bases de poder de maneira efetiva.

Quanto à base do poder, ela pode ser proveniente de fontes distintas: da detenção do controle sobre recursos, habilidades técnicas e sobre um conjunto de conhecimentos, a partir de prerrogativas legais, direitos e privilégios para impor escolhas e, por fim, o poder derivado simplesmente do acesso àqueles que possuem uma das condições anteriores, a partir de uma relação de reciprocidade.

Entretanto, para se tornar influenciador de uma decisão, o ator precisa dispor de energia para de fato exercer algum nível da sua base de poder, a qual, quando é formal, por exemplo, a

partir de uma legislação governamental, pode demandar baixo nível de esforço, ao contrário de quando a base de poder é informal, em que altos níveis de esforços são requeridos. O fato é que influenciadores escolhem seus pontos de interesse e concentram seus esforços naqueles mais importantes, com os quais eles imaginam poder ganhar o jogo.

Com base na literatura sobre coalizões, Polzer, Mannix e Neale (1998) explicam que se o poder é constituído pelo número e valor de coalizões alternativas que um influenciador consegue formar, aqueles com maior poder são definidos como os que podem agregar mais valor ou oferecer melhores *inputs* para as coalizões que eles fazem parte. Esse aumento de poder acontece porque seus influenciados se tornam mais dependentes dele, uma vez que buscam também parte desse valor gerado, colocando assim o poder como uma função inversa da dependência.

Mas saber quem de fato são esses influenciadores, como eles se constituem e como estão relacionados com a organização leva a uma análise a partir de duas perspectivas, a interna e a externa à organização, as quais estão relacionadas à formação das coalizões interna e externa, respectivamente. Mintzberg caracteriza esses dois tipos de influenciadores, explicando que:

os influenciadores internos são os funcionários de tempo integral que se fazem valer por sua voz. São as pessoas responsáveis pela tomada de decisão e realização de ações numa base regular e permanente, aqueles que determinam os resultados, que expressam os objetivos perseguidos pela organização. Os influenciadores externos são os não funcionários que usam suas bases de influência para tentar afetar o comportamento dos funcionários da organização (MINTZBERG, 1983, p.26).

Quanto ao termo coalizão, segundo Mintzberg (1983), trata-se de um grupo de pessoas que se unem para vencer alguma questão. De acordo com Cyert e March (1963), a coalizão representa um conjunto de pessoas que barganham entre si para determinar certa distribuição do poder organizacional. Assim, nas coalizões externas e internas, os vários influenciadores se unem ao redor ou dentro de uma mesma organização para satisfazer suas necessidades.

Entre os influenciadores externos, por tanto, formadores das coalizões externas, estão os proprietários das empresas e o conselho de diretores (*board of directors*), como também os associados à organização (fornecedores, clientes, parceiros e concorrentes), as associações de classe dos funcionários e os vários públicos ligados à organização como as famílias, líderes de opinião, movimentos sociais e instituições da comunidade, além do próprio governo, a partir de seus representantes formais e agências regulatórias.

Por princípio, o poder da coalizão externa é supostamente representado pelo conselho de diretores, definido como uma coalizão formal, enquanto que o CEO cumpre esse mesmo papel do lado das coalizões internas, que são formadas por seis grupos de influenciadores internos: a alta administração representada pelo CEO da empresa, os operadores, os gestores, os analistas ou staff de especialistas, o staff de suporte e, de forma intangível, a própria ideologia da empresa que sustenta as crenças compartilhadas por todos dentro da organização, distinguindo-a, por tanto, das demais.

4.1 Coalizões externas

Aprofundando o entendimento sobre os tipos de coalizões possíveis, o amplo espectro de poder que as coalizões externas (CE) podem exercer com relação às coalizões internas é dividido em três tipos básicos, que se formam em função da ampliação do número de influenciadores externos individuais. O primeiro, denominado CE Dominada, ocorre quando um único influenciador ou um grupo atuando de maneira cooperada, mediante o consenso em torno de um tema específico, domina a coalizão externa, controlando assim a coalizão interna. O segundo, chamado CE Dividida, surge quando alguns grupos competidores de influenciadores externos dividem o poder da coalizão fazendo com que a organização seja levada por diferentes direções na sua relação com as situações de conflito que venham a surgir. E o terceiro tipo, denominado CE Passiva, se caracteriza quando o número de influenciadores externos cresce demais fazendo com que o poder se disperse, perca seu impacto e se torne passivo, ou seja, quando o poder passa de fato para as mãos das coalizões internas (MINTZBERG, 1983).

Portanto, ao se analisar uma relação entre empresas numa aliança estratégica, a empresa parceira pode representar uma coalizão externa dominante sobre um processo de decisão, iniciado pela outra parte, envolvendo a aliança, mediante um consenso interno, na empresa parceira, que seja contrário aos objetivos pretendidos com a decisão em questão, afetando diretamente não só o processo de tomada da decisão, mas sobretudo o sucesso de sua implementação.

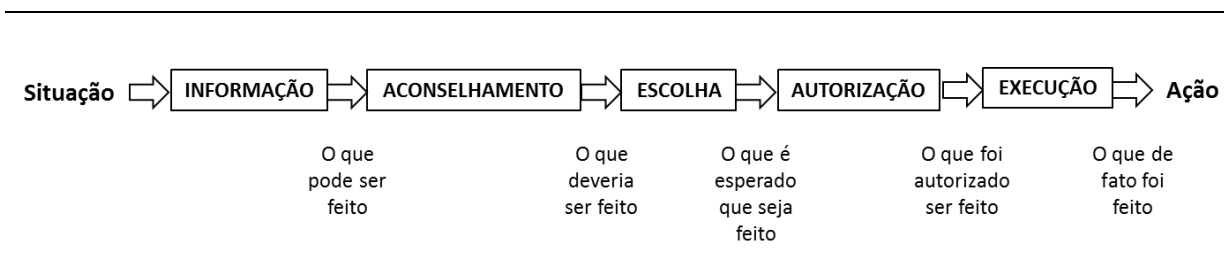
4.2 Sistemas de influência

Assim, analisando os efeitos das coalizões externas no desenvolvimento das coalizões internas, nota-se que enquanto a CE Dominada tende a enfraquecer a coalizão interna, a CE

Dividida tende a politizá-la e a CE Passiva a fortalecer-la, frequentemente no nível da alta gestão da empresa. Porém, deve-se considerar que é por meio dos esforços das coalizões internas que a organização determina e operacionaliza os seus objetivos, ou seja, a partir do poder exercido internamente na organização.

Nesse aspecto, a questão a ser respondida é como alguém converte influência em alguma ação específica, a qual deve ser precedida por uma decisão, analisada como a busca pelo comprometimento para a ação. A partir dessa perspectiva, o procedimento de tomada de decisão, conforme a Figura 4 abaixo, passa pela coleta e análise de informações na busca por aconselhamentos que, por sua vez, ajudam a decidir ou determinar as escolhas, as quais são submetidas à autorização para que então uma delas seja executada, ou seja, se transforme finalmente numa ação. Esse processo vai além da capacidade de um único indivíduo, ele envolve vários influenciadores internos, gerando assim sistemas de influência dentro das coalizões internas, determinados como: sistema de autoridade, nas relações entre os vários níveis internos; sistema burocrático, medido pela influência que a organização possui pela imposição de regras e padrões; sistema ideológico, que cria a unidade entre as pessoas e sua lealdade com a organização; e o sistema de especialização, que distribui o poder interno em função do talento, das habilidades e conhecimento de cada um.

Figura 4: Procedimento de decisão



Fonte: Adaptado de Mintzberg (1983, p.114).

Uma vez que esses sistemas não funcionam de maneira perfeita e completa, seja atuando conjuntamente ou não, os influenciadores internos acabam agindo independentemente de uma autoridade formal, surgindo assim um sistema político dentro das coalizões internas, pela qual se busca contornar, resistir ou até mesmo romper os demais sistemas em prol do alcance dos objetivos que cada um avalia, individualmente, como importante.

Assim, os diferentes tipos de coalizões internas surgem em função do uso, pelos influenciadores internos, desses sistemas de influência e pela combinação de resultados

atingidos. Em alguns momentos, a atuação conjunta dos sistemas internos de influência pode ser em prol da concentração do poder dentre as coalizões internas, enquanto que em outros momentos, pode ser justamente para difundir o poder, ou seja, direcionando-o para onde ele for mais necessário, em ambos os casos a fim de atender aos objetivos da organização. Porém, na maioria das vezes os sistemas de influência agem em direções contrárias, o que exige um balanceamento interno entre eles, de modo que, a partir de uma combinação de forças, eles possam atender às necessidades da organização (MINTZBERG, 1983).

Segundo o autor, em prol desse balanceamento, por exemplo, em um sistema de autoridade, o controle pessoal pode prover o foco necessário de responsabilidade e ainda superar a lentidão dos outros sistemas da coalizão interna em situações pontuais de mudanças e de ameaças do ambiente externo. Por outro lado, o controle burocrático, dentro desse mesmo sistema, garante à organização a estabilidade e regularidade necessárias para executar sua missão de maneira eficiente, superando assim as ineficiências dos demais sistemas.

Ainda nessa mesma análise do balanceamento dos sistemas internos de influência, o sistema ideológico é necessário para infundir vida dentro do invólucro da organização criado pela autoridade e pela especialização, superando assim as tendências paroquiais dos outros sistemas, e levando os grupos internos a considerarem as necessidades de toda organização. Já o sistema de especialização, por sua vez, é requerido para garantir a alocação do poder onde as habilidades técnicas e conhecimentos críticos da organização estão localizados, ao invés de ser por um processo arbitrário em função de regras definidas por defensores ideológicos ou mediante um fluxo de adaptações dentro do jogo político.

Quanto ao sistema político, Mintzberg (1983) explica que ele é necessário para corrigir algumas deficiências e disfunções dos outros sistemas a fim de prover certas formas de flexibilidade que os demais sistemas negam, em função da legitimidade existente entre eles. O sistema político também age no sentido de garantir que os membros mais fortes de uma organização sejam trazidos para as posições de liderança. Outra garantia do sistema político é de que todos os pontos de vista de uma determinada questão sejam considerados e debatidos, além desse sistema ser frequentemente importante para promover as mudanças organizacionais necessárias restringidas pelos demais sistemas, seja de autoridade, ideológico e/ou de especialização.

4.3 Coalizões internas

Tal balanceamento garante que haverá sempre um sistema dominante em momentos pontuais, sob demandas específicas da organização e também em função de grupos internos de influenciadores. Essa tendência natural da coalizão interna (CI) quanto ao surgimento de sistemas dominantes, pelo menos temporariamente, sobre os demais, leva à formação de cinco tipos de coalizões internas, a partir da análise de cinco situações de domínio.

A CI Personalizada surge quando o controle pessoal do sistema de autoridade domina a coalizão interna, fazendo com que o sistema político tenda a ser excluído e o de especialização junto com o controle burocrático desencorajados. Nesse caso, uma forma leve do sistema ideológico pode reforçar ainda mais sua autoridade formal.

A CI Burocrática emerge quando o controle burocrático do sistema de autoridade passa a dominar o ambiente interno, com a tendência de exclusão do sistema ideológico e desencorajamento do sistema de especialização. O controle pessoal pode reforçar o controle burocrático e a coexistência do sistema político vem justamente para resistir ou explorar certos aspectos da autoridade e corrigir suas deficiências.

Quando o domínio é exercido pelo sistema ideológico, o sistema de autoridade, seja na forma pessoal ou burocrática, junto com o sistema político são totalmente excluídos e o sistema de especialização desencorajado. Nesse cenário há o surgimento da CI Ideológica.

Já a emergência da CI Profissional ocorre quando o sistema de especialização domina a coalizão interna. Nesse caso, os sistemas de ideologia e de autoridade (pessoal e burocrática) são desencorajados, porém o sistema político coexiste como uma força secundária dentro da coalizão interna.

Por fim, a CI Politizada emerge do domínio do sistema político, o qual tende a desencorajar todos os demais sistemas legítimos de influência.

Para um processo de decisão, em que não só aspectos técnicos, mas os de interesse político se fazem presentes, além dos níveis de autoridade exercidos internamente e da ideologia que envolve toda a organização, a análise das coalizões internas se mostra relevante quando se busca entender a construção do consenso interno e sua relação com a implementação de uma decisão estratégica tomada.

4.4 Configurações básicas de poder

Uma vez analisados os mecanismos de formação das coalizões internas, de maneira a concluir a análise da influência exercida pelo poder e conseqüentemente da relação entre as coalizões internas e as externas, Mintzberg (1983), a partir do relacionamento esperado entre esses dois níveis de coalizão, considerou quatro proposições: 1ª) uma CE Dominada encoraja o crescimento de uma CI Burocrática; 2ª) uma CE Dividida encoraja a ascensão da CI Politizada, e vice e versa; 3ª) As coalizões internas personalizada, ideológica, profissional ou burocrática encorajam o crescimento de uma CE Passiva; e 4ª) Outras combinações de coalizão, tão bem quanto outras misturas não dominantes de formas internas de influência, encorajam níveis moderados e intensos de conflito dentro das organizações.

A partir da análise conjunta dessas quatro proposições, o autor sugere cinco configurações básicas de poder. O poder como instrumento surge à medida que a organização serve um influenciador externo dominante ou mesmo vários deles agindo de maneira conjunta, levando a uma coalizão interna burocrática, ou seja, mediante padrões de desempenho e controles bem definidos.

O poder como sistema fechado também possui uma coalizão interna burocrática, porém sem colocar o foco no ambiente externo, ou seja, considerando uma coalizão externa passiva. No caso, a administração da empresa é quem garante o balanceamento de poder na busca dos seus objetivos e do seu próprio crescimento, ampliando assim as atividades políticas entre seus diferentes gestores.

A terceira configuração de poder, chamada autocracia, também considera coalizão externa passiva, porém com o poder focado em um único líder. Essa forma de poder busca impedir ações políticas, desencorajar padrões de especialização e também burocráticos, de modo a tolerar a ampliação de uma ideologia interna desde que essa gire em torno do líder.

Já o poder missionário atua justamente a partir de uma ideologia interna forte, ao redor da missão da empresa, que pacifica suas coalizões externas e integra seus esforços internos, fazendo com que seus membros se tornem altamente leais a ideologia da organização, compartilhando igualmente o poder, reduzindo atividades políticas e desencorajando o uso de autoridade na forma dos controles burocráticos, personalizados e mesmo pela especialização, de modo que todos ajam pelos melhores interesses organizacionais.

Com foco no poder exercido a partir da especialidade técnica, a meritocracia se configura a partir de uma coalizão interna do tipo profissional, que, devido a diferentes níveis

de especialistas dentro da organização, também leva a certo nível de atividades políticas, pois os influenciadores dessa configuração de poder são menos inclinados à ideologia da empresa, sendo mais fiéis às suas próprias profissões.

Por fim, a arena política surge como uma configuração de poder quando a organização está imbuída, totalmente ou em partes significantes, por conflitos. Embora em alguns casos possa existir mais de um centro de poder, em outros, ele é único, com um único influenciador principal e uma forma legítima de influência central. No caso, o conflito é difuso por toda organização, com uma coalizão interna politizada e a externa dividida. A arena política pode ser dividida em quatro formatos básicos, que são a confrontação (conflitos rápidos e intensos entre dois centros de poder), a aliança frágil (conflitos concentrados, porém moderados e de natureza duradoura), organização politizada (conflitos difundidos, moderados e de natureza duradoura) e a arena política completa (conflitos difundidos, intensos e consequentemente mais breves). Se por um lado a arena política pode ser entendida como uma configuração disfuncional do poder, gerando desperdícios de recursos que poderiam ser mais bem utilizados no atingimento da missão e do atendimento dos clientes, por outro, ela pode induzir a mudanças necessárias de poder dentro da organização.

A análise das coalizões, tanto interna como externa, bem como dos vários tipos de influenciadores e configurações de poder, mostra que numa situação de decisão, a busca do consenso entre os participantes do processo se apresenta como um importante desafio, pois deve considerar os diferentes interesses e potenciais conflitos que podem ocorrer ao longo de todo o processo, que começa na identificação de uma situação específica até a definição da ação, e a ação colocada em prática, propriamente dita.

Tais divergências de interesses e fontes potenciais de conflitos, entre diferentes influenciadores, podem se intensificar principalmente quando a decisão envolve a relação com uma empresa parceira, participante de uma aliança estratégica, até porque o próprio parceiro pode representar algum tipo de coalizão externa para a organização em análise.

Com o objetivo de aprofundar essa análise, de modo a responder o problema de pesquisa proposto nesse estudo, a próxima sessão aborda os temas das decisões estratégicas e do consenso dentro do contexto específico das alianças.

5. DECISÕES ESTRATÉGICAS E CONSENSO EM ALIANÇAS

Em função do alto nível de complexidade envolvido na gestão das alianças estratégicas, entre outras dificuldades relacionadas aos seus custos de coordenação, risco de vazamento de conhecimentos e habilidades de um parceiro para o outro, diferenças de apropriação de resultados etc., o processo de tomada de decisão estratégica em alianças também sofre dos desafios relacionados à colaboração entre as empresas participantes (WALTER et al., 2008).

No estudo da influência desses processos de decisão sobre o desempenho das alianças e também da influência do ambiente micropolítico dentro de um papel moderador da decisão, os autores explicam, com base nos trabalhos de Pettigrew (1973), Pfeffer e Salancik (1974) e Pfeffer (1992), que a tomada de decisão relacionada à aliança sofre as consequências do contexto micropolítico de cada organização, cujos membros possuem posições específicas, competitivas e até de interesses conflitantes, fazendo com que as decisões sejam tomadas em função de seus desejos e subsequentes escolhas. Ressalta-se, portanto, que o uso de táticas políticas pode ser uma forma dos tomadores de decisão influenciar o próprio processo de decisão (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Assim, na verificação do impacto da micropolítica como elemento moderador da decisão, fazendo um paralelo entre as características do processo de tomada de decisão, no que se refere à abertura a novas informações, racionalidade processual e recursividade, com o desempenho da aliança, Walter, Kellermanns e Lechner (2008) verificaram que quando o nível de política interna é baixo, a abertura, analisada pela receptividade a novas informações para a busca de uma solução no processo de decisão, e a racionalidade processual, analisada pelo processamento dessas informações ao longo de estágios pré-determinados, exercem impacto positivo sobre o desempenho da aliança. Já quando a política interna é alta, essas características de abertura a novas informações e de racionalidade impactam negativamente o desempenho da aliança.

Os autores explicam que as inconsistências e conflitos de objetivos provenientes de um alto nível de política interna diminuem o desempenho da aliança quando tais aspectos impedem que as informações que suportam uma decisão sejam analisadas pelos seus próprios méritos e contribuições. O alto nível de política também inibe os benefícios da racionalidade processual, como o de poder assegurar um mínimo padrão de desempenho por meio de conhecimento instrumental sobre os valores de cada alternativa de solução.

No que tange a recursividade, os autores verificaram que ela pode dificultar a busca do consenso gerencial necessário para o entendimento e comprometimento comuns voltados à implementação de decisões relacionadas à aliança. Tal dificuldade é ainda mais ampliada em função do nível de política interna, seja ele baixo ou alto (WALTER et al., 2008).

Desta forma, nota-se que o consenso, num processo de tomada de decisão, pode ser ainda mais difícil de ser atingido, justamente pela falta de consenso dentro de cada empresa parceira, decorrente tanto do nível de recursividade do processo de decisão quanto da política interna existente em cada parte.

Como fatores que moldam ou levam ao comportamento micro político entre os membros de cada organização, Walter, Lechner e Kellermanns (2008) ressaltam a importância das razões que fazem com que as características do processo de decisão relacionada à aliança exerçam influência direta sobre o seu sucesso. Primeiro, ao contrário de uma única cadeia de comando, as alianças estratégicas são formadas normalmente por vários núcleos de tomada de decisão, os quais divergem em função de diferentes interesses e aspirações, exigindo assim um papel importante de coordenação de atividades entre os parceiros (GULATI; SINGH, 1998). Segundo, as decisões relacionadas à aliança estão sujeitas a um alto nível de incerteza sobre o comportamento dos parceiros, seja de cooperação, com foco na integração das decisões de ambos os lados, ou de competição, em que pese à consideração do impacto da decisão relacionada à aliança em cada parceiro individualmente, situação essa analisada com base no estudo de Zajac e Bazerman (1991), além da ambiguidade sobre o desenvolvimento da própria aliança.

A terceira razão diz respeito às consequências não intencionais da decisão relacionada à aliança, como por exemplo, uma transferência não intencional de conhecimento de uma parte para a outra. Tais consequências podem ameaçar a colaboração entre os parceiros, principalmente entre aqueles que colaboram e competem ao mesmo tempo, exigindo assim a criação de interfaces bem determinadas entre as partes, relacionadas ao fluxo de informação, medidas de proteção etc. (WALTER et al., 2008).

Como reflexo da micropolítica sobre o processo de tomada de decisão relacionada à aliança, os gestores de alianças podem receber informações carregadas de vieses de interesses individuais ou de grupos de coalizão interna da organização (CYERT; MARCH, 1963a) (PETTIGREW, 1973), levando-os a conclusões erradas e, conseqüentemente, ações ineficazes e desfavoráveis à aliança, comprometendo assim a qualidade da decisão.

Outra questão é o desvio de atenção que a política causa nos tomadores de decisão, em função dos diferentes interesses, posições e bases de poder internas, em prejuízo do seu foco principal, que deveria estar voltado às questões relevantes associadas à aliança.

Por fim, a política pode distorcer o processo de tomada de decisão, que ao invés de ficar orientado pelo objetivo coletivo e organizacional como um todo, passa a ser direcionado pelos interesses próprios de alguns, que quando conflitantes com os da organização, dos seus parceiros ou de ambos, farão com que a política gere decisões ineficazes no que tange aos interesses colaborativos e organizacionais (WALTER et al., 2008).

Quatro anos mais tarde, na análise da tomada da decisão dentro e entre organizações, os autores verificaram que a decisão estratégica pode ser tanto aquela tomada no nível da firma, exclusivamente dentro dos limites da organização e com foco nos seus objetivos e interesses exclusivos, quanto no nível da aliança, cuja decisão se dá por meio de comitês e/ou grupos decisores com foco no desempenho da própria aliança (WALTER et al., 2012).

No caso da segunda opção, a exemplo das conclusões de 2008, os autores explicam que o sucesso das decisões estratégicas em situações de aliança exige equilíbrio entre os interesses próprios de cada parte e entre as ações tomadas coletivamente, dentro de um contexto de colaboração, pois a tomada de decisão relacionada à aliança é definida como o relacionamento entre os processos no nível da firma e da aliança, com os julgamentos estratégicos que uma firma faz em prol da própria aliança.

Por tanto, as alianças estratégicas geram para os tomadores de decisão maior complexidade e incerteza (ISABELLA, 2002), pois tais decisores precisam atuar nos processos de decisão de sua própria organização e ainda integra-los com os relacionados à aliança. O foco exclusivo nos interesses individuais da organização, contra os interesses comuns da aliança, pode provocar o enfraquecimento da aliança, levando à perda de desempenho (WALTER et al., 2012) e até ao rompimento da relação entre os parceiros.

Outros aspectos relacionados à aliança também ampliam a complexidade da tomada de decisão, como é o caso da interdependência entre as partes, que vincula ou conecta os interesses de uma das partes à outra (DOZ, 1996). Se numa situação de decisão estratégica focada na aliança o resultado gerado pode ser abaixo do ideal quando ela se dá a partir de uma orientação nos interesses próprios da parte que a toma (SHENKAR; YAN, 2002), uma situação de decisão estratégica focada exclusivamente na própria empresa pode representar um potencial ainda maior de conflito, e, conseqüentemente, de dificuldade de se atingir o consenso entre as partes,

seja pela falta de entendimento compartilhado ou pelo baixo comprometimento com a decisão tomada.

Portanto, conforme explicam os autores, são vários os elementos que podem causar conflito e conseqüentemente instabilidade na relação entre as empresas em aliança, o que pode levar uma das partes, inclusive, a tomar uma decisão unilateral, apoiada nos seus próprios interesses, iniciando assim um caminho potencial de rompimento da aliança.

Além dessas duas dimensões, descritas como entendimento compartilhado e comprometimento, ao se estudar o consenso na relação entre empresas em aliança, surge um elemento importante para a construção do consenso, que é a percepção de justiça e de transparência que as partes possuem durante o processo de tomada de decisão relacionada à aliança. Nesse sentido, a partir de um estudo realizado junto a uma comunidade de empresas em aliança na área da saúde, verificou-se relação positiva entre o consenso e o nível de transparência na tomada de decisão, e que os processos formais de tomada de decisão são mais favoráveis à construção do consenso, principalmente quando os parceiros da aliança estão envolvidos no processo desde o início (HEARLD et al., 2013).

Os autores ainda explicam que numa aliança estratégica existem dois tipos de consenso: o consenso sobre a visão a respeito da aliança e o consenso sobre a estratégia estabelecida para se atingir sua visão (HEARLD et al., 2013). Enquanto o primeiro traz a importância de se garantir uma identidade única e compartilhada entre os membros da aliança, o segundo, relacionado à estratégia, sustenta tanto a escolha quanto à implementação das iniciativas traçadas com foco no alcance da visão.

Assim, como elementos essenciais para o atingimento do consenso, além do entendimento compartilhado sobre a situação de decisão e do comprometimento com a própria decisão tomada, dois novos elementos devem ser considerados na análise do consenso entre organizações, que são a percepção de justiça que os membros da aliança possuem sobre o processo de tomada de decisão e o nível de participação das empresas no processo (HEARLD et al., 2013).

No caso, quanto ao significado de justiça, de maneira ampla, ela pode ser entendida como a qualidade do ser justo e do razoável (SIMPSON; WEINER, 1989). Já dentro do contexto de negócios, com base nos estudos de vários autores, Hearld e seus colegas explicam que a justiça pertence às normas sociais e regras que, primeiro, orientam as decisões relacionadas à distribuição de resultados, envolvendo a análise de equidade e igualdade entre as partes, e, segundo, que governam os processos de definição da forma de distribuição de tais

resultados, a partir dos princípios de oportunidade de obtenção de voz no processo, de consistência, supressão de vieses e representatividade (HEARLD et al., 2013).

Segundo o autor, a noção de justiça apoia os indivíduos na determinação, por um lado, do que deve ser esperado deles e, por outro, do que eles devem esperar durante um processo de tomada de decisão.

Com base em vários autores, Hearld et al., (2013) explicam que um dos maiores desafios da gestão de alianças estratégicas é justamente a busca do consenso em resposta à competição, que normalmente é responsável pelos conflitos entre as partes. Assim, a construção do consenso em alianças pode exercer um papel fundamental para a maximização do comprometimento e da cooperação. As empresas participantes de uma aliança podem ter diferentes stakeholders, atuarem em diferentes setores, possuírem diferentes culturas, regras e padrões internos e ainda divergirem em suas motivações tanto para participar da aliança quanto no que se refere às estruturas de governança (HEARLD et al., 2013). Esses elementos combinados, além do próprio retrospecto de relacionamento cooperativo das empresas, representam características importantes tanto para a condução do processo de decisão como para a busca do consenso entre as partes em prol do sucesso na implementação da decisão tomada.

Mais uma vez, notamos que num caminho contrário ao alcance do consenso entre organizações parceiras, uma decisão que gera divergências e, conseqüentemente, conflitos e perda de confiança entre as partes pode sofrer um retrocesso a partir de uma possível interrupção causada por uma diferença não resolvida, levando uma das partes a buscar os seus objetivos originais, porém a partir do rompimento e transformação da própria aliança. Desse modo, tal processo dependerá também do consenso interno na organização que o gerou, uma vez que implicará no sucesso ou não das estratégias que até então sustentavam a manutenção do parceiro frente às estratégias da organização em si.

Uma vez finalizada as análises das referências teóricas do estudo, o objetivo da próxima seção será abordar e descrever o setor escolhido para a realização da pesquisa, a partir da análise de suas principais características, demonstrando a importância e relevância que o setor possui dentro do contexto proposto.

6. O SETOR DE COSMÉTICOS

Antes de analisar o setor de cosméticos propriamente dito, se faz necessário entender como essa indústria é definida. Assim, recorrendo à Associação Brasileira da Indústria Química – ABIQUIM, o setor de cosméticos é descrito como um dos segmentos que compõem as atividades da indústria química (ABIQUIM, 2012).

Entre as divisões 20 (Fabricação e Produtos Químicos) e 21 (Fabricação de Produtos Farmoquímicos e Farmacêuticos) da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0), que representam a indústria química, o setor de cosméticos se enquadra dentro da divisão 20, sob a classificação 2063-1, denominada como “fabricação de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal” (IBGE, 2016).

De maneira mais específica, a resolução nº 79 publicada em 28 de agosto de 2000, pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, que tinha como objetivo atualizar as normas e procedimentos relacionados ao registro de cosméticos, produtos de higiene pessoal e perfumes, definiu cosméticos como produtos produzidos a partir de substâncias naturais e sintéticas, para uso externo ao corpo humano, como pele, cabelos, unhas, lábios etc., com o objetivo de promover limpeza, proteção e perfume, além da alteração de aparência e correção de odores corporais (ANVISA, 2000).

Na relação de produtos definidos pela própria ANVISA como cosméticos, encontram-se pós faciais, talcos, cremes de beleza, creme para as mãos e similares, máscaras faciais, loções de beleza, soluções leitosas, cremosas e adstringentes, loções para as mãos, bases de maquiagem e óleos cosméticos, *rouges*, *blushes*, batons, lápis labiais, preparados anti-solares, bronzeadores e simulatórios, rímeis, sombras, delineadores, tinturas capilares, agentes clareadores de cabelos, fixadores, laquês, brilhantinas e similares, tônicos capilares, depilatórios ou epilatórios, preparados para unhas entre outros (ANVISA, 2016a).

O segmento de repelentes também faz parte desse setor, muito embora sequer esteja considerado de maneira explícita na definição da Anvisa sobre cosméticos. Porém, vale ressaltar que a agência, desde março de 2011, já discutia a formatação de um regulamento para os cosméticos repelentes de insetos, a fim de aprimorar o controle sanitário desses produtos, com o objetivo de estabelecer requisitos técnicos mínimos relativos à segurança, eficácia e informações de rotulagem (BRASIL, 2011)

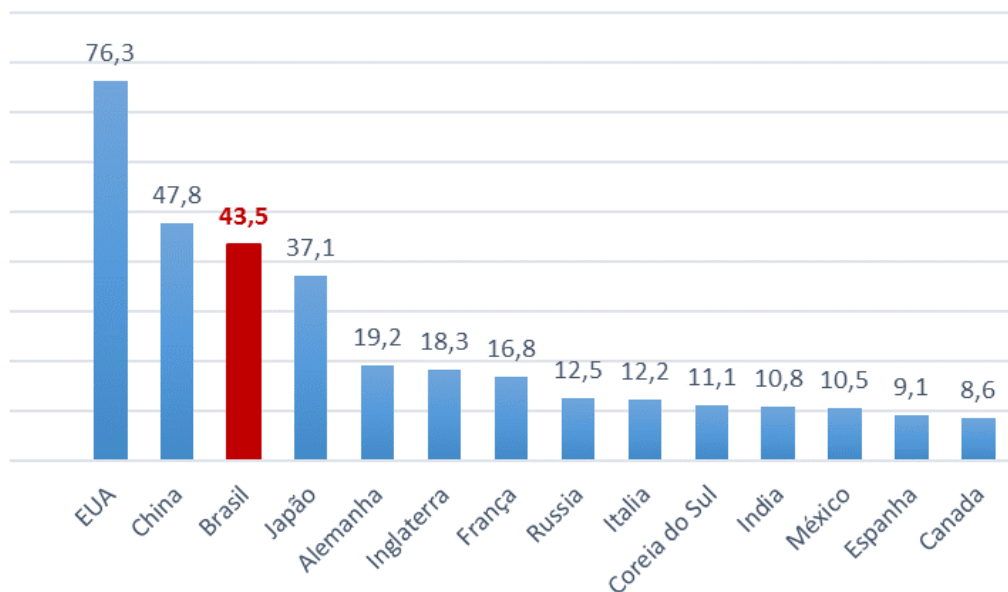
Assim, na busca por indicadores gerais que representem o setor, tanto no mercado brasileiro quanto frente ao mercado mundial, é feito um corte com base nos produtos HPPC,

acrônimo de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, conforme será verificado nas análises apresentadas nas próximas seções.

6.1 O setor de cosméticos brasileiro frente ao mercado mundial

Segundo dados do Euromonitor de 2014, publicado pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) em seu relatório anual, denominado Panorama do Setor de HPPC (Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) de 2015, o Brasil tem ocupado posição de destaque no âmbito internacional, com um faturamento líquido acima de 43 bilhões de dólares em 2014, representando cerca de 9,4% do consumo mundial e mais de 53% do mercado latino-americano, o que colocou o país em terceiro lugar no ranking mundial, ficando atrás apenas dos mercados americano e chinês, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1: Mercado mundial de HPPC (em bilhões de dólares)



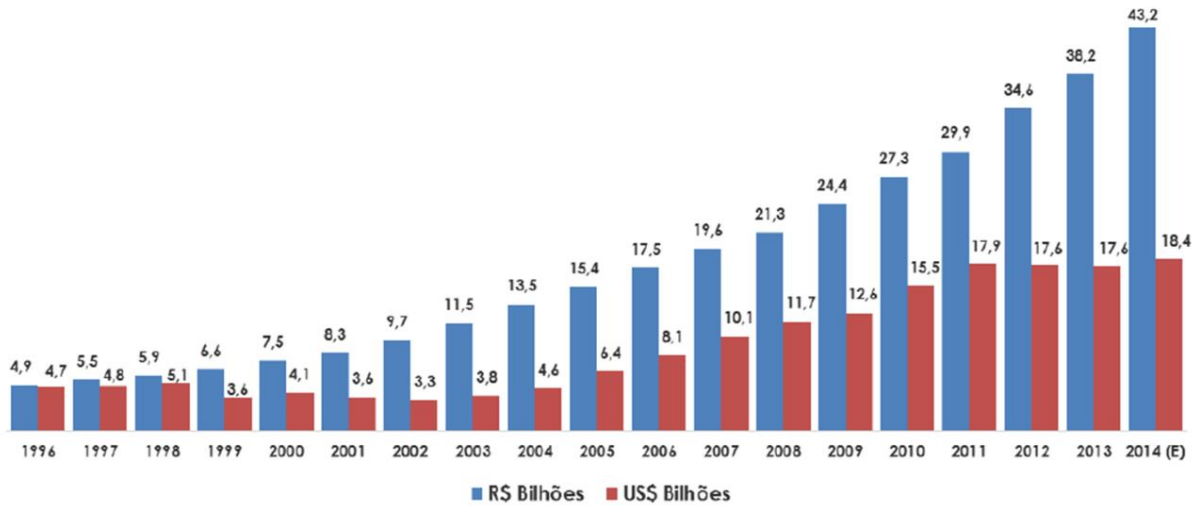
Fonte: (ABIHPEC, 2015)

Ressalta-se que entre as categorias de produtos representados pelo país, os produtos voltados para pele, onde se enquadram os repelentes, ocuparam a 6ª posição em volume de faturamento.

6.2 Análise do setor de cosméticos no Brasil

Na análise do setor dentro do mercado brasileiro, de acordo com o relatório Panorama do Setor de HPPC de 2015, a indústria de cosméticos brasileira apresentou um crescimento médio deflacionado próximo de 10% ao ano nos últimos 19 anos, saindo de um faturamento líquido de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 43,2 bilhões em 2014 (ABIHPEC, 2015), o que mostra a consistência e importância desse setor para a economia do país.

Gráfico 2: Crescimento da indústria de HPPC no Brasil



Fonte: (ABIHPEC, 2015)

Tal importância se apresenta de maneira ainda mais evidente quando se compara os dados do setor com os dados da indústria em geral, frente a evolução da produção de renda no país, medida pelo produto interno bruto (PIB), conforme Tabela 1 produzida pela ABIHPEC (2015) com base nos dados do IBGE-BACEN.

Tabela 1: Comparativo de indicadores do setor

| Ano | Variação Anual (%) | | |
|-------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| | PIB | Indústria em Geral | Setor (deflacionado) |
| 1997 | 3,3 | 4,7 | 13,9 |
| 1998 | 0,2 | -1,5 | 10,2 |
| 1999 | 0,8 | -2,2 | 2,8 |
| 2000 | 4,3 | 6,6 | 8,8 |
| 2001 | 1,3 | 1,6 | 10,0 |
| 2002 | 2,7 | 2,7 | 10,3 |
| 2003 | 1,1 | 0,1 | 5,0 |
| 2004 | 5,7 | 8,3 | 15,0 |
| 2005 | 3,2 | 3,1 | 13,5 |
| 2006 | 4,0 | 2,8 | 15,0 |
| 2007 | 6,1 | 6,0 | 9,4 |
| 2008 | 5,2 | 3,1 | 5,5 |
| 2009 | -0,3 | -7,4 | 9,6 |
| 2010 | 7,5 | 10,5 | 10,5 |
| 2011 | 2,7 | 0,4 | 6,3 |
| 2012 | 0,9 | -2,5 | 8,8 |
| 2013 | 2,3 | 1,2 | 5,3 |
| 2014 | 0,1 | -1,2 | 7,0 |
| Acumulado: | 64,8 | 41,0 | 389,4 |
| Média: | 2,8 | 1,9 | 9,2 |

Fonte: (ABIHPEC, 2015)

Segundo estudo sobre as relações entre a indústria química e a de cosméticos, realizado pela ABIQUIM, em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), todo esse crescimento pode ser explicado por três grandes vertentes.

Por um lado, o setor se beneficiou pela própria estabilidade econômica alcançada durante esse período, que resultou em uma importante melhoria na qualidade de vida da população brasileira, por programas sociais e estímulos ao aumento e distribuição da renda. Porém, esse panorama macroeconômico gerou reflexos positivos a toda a indústria de consumo e não apenas à indústria de cosméticos.

Nesse sentido, verifica-se que o dinamismo do setor vem também de fatores relacionados à própria indústria de cosméticos, mais especificamente, associados diretamente às estratégias adotadas pelas empresas do setor, que investiram em aumentos nas escalas de produção, no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, nas estratégias de

estratificação do mercado por gênero, idade, faixa de renda, tipo de inserção social, etc. e também por conta dos fortes investimentos publicitários (ABDI, 2015).

Na análise dos investimentos realizados pelas empresas do setor de HPPC, entre aqueles voltados para desenvolvimento de marca, ativos e pesquisa & desenvolvimento, nota-se ao longo dos últimos 14 anos, uma constante participação maior dos investimentos em marca, sendo que em 2014, representou quase 64% dos 14,1 milhões de reais investidos, contra 25% em ativos e 11% em P&D.

Outro fator que mostra a importância da indústria de cosméticos no contexto econômico do país vem das iniciativas públicas voltadas para o setor. Entre elas, destacam-se a determinação de regras mais claras para a aprovação de novos produtos e as ações voltadas para um correto tratamento fiscal dos produtos considerados indispensáveis à vida, tirando-os da categoria de “supérfluos”, o que levou o consumo de produtos básicos da vida contemporânea a uma importante parcela da sociedade brasileira (ABDI, 2015).

Outro dado relevante do mercado brasileiro de HPPC diz respeito a distribuição das empresas por todo o país. Atualmente são um pouco mais de 2,5 mil empresas, sendo apenas 20 de grande porte, porém representando 73% do faturamento total, o que mostra a grande concentração do setor ABIHPEC (2015).

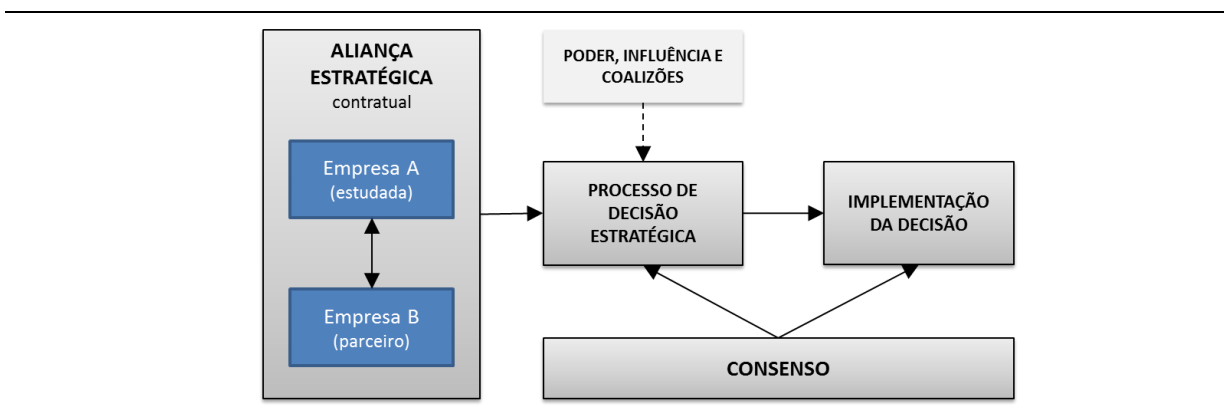
Na distribuição por região, o Sudeste participa com um pouco mais 61% do total de empresas, com a região Sul em segundo lugar, representando 19% do total, seguida das regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte com, 10%, 7% e 2%, respectivamente, o que também mostra uma grande concentração geográfica predominantemente nas regiões Sudeste e Sul do país.

7. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

7.1 Método de pesquisa

A partir do modelo esquemático apresentado na Figura 5, com o propósito de se analisar e responder a questão de pesquisa de como o consenso se relaciona com a implementação de decisões estratégicas em alianças, decidiu-se realizar um estudo qualitativo com a utilização do estudo de caso único como estratégia de investigação.

Figura 5: Modelo esquemático da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

Ao contrário da pesquisa quantitativa que busca enumerar ou mensurar de maneira precisa os eventos estudados por meio de recursos estatísticos, a pesquisa qualitativa se inicia com base em questões mais amplas e abrangentes, que vão se desenvolvendo no decorrer do estudo. A partir do contato direto e prolongado do pesquisador com a situação de estudo, obtém-se os dados que descrevem os lugares, as pessoas e os processos, de modo a se compreender os fenômenos a partir da perspectiva do sujeito participante da situação em questão (GODOY, 1995a).

No caso, o sujeito do estudo foi composto pelos gestores responsáveis pela decisão estratégica relacionada à aliança objeto do estudo, ou seja, aqueles responsáveis pelas áreas internas da empresa envolvidos na decisão, e que, de maneira direta ou indireta, participaram, exerceram influência e/ou foram impactados pela decisão tomada e implementada.

Os processos descritos, sob o ponto de vista dos participantes, correspondem aos processos de tomada de decisão estratégica relacionada à aliança, de construção do consenso e de implementação da decisão tomada.

Cabe ressaltar que, em princípio, o objetivo desse estudo foi fazer uma análise de processo de decisão envolvendo ambos os parceiros de uma aliança. Porém, pelo momento atual das empresas, em que pese à criticidade que envolve decisões estratégicas envolvendo mais de uma empresa e do interesse em expor a relação entre as empresas, houve grande dificuldade de se viabilizar essa pesquisa utilizando-se da contribuição de ambos os parceiros. Por esse motivo, o estudo de caso apresentado foi construído a partir de um dos participantes da aliança. Vale ressaltar a existência de estudos sobre alianças em que a análise de apenas uma das partes não comprometeu o seu resultado final (OLK, 2002).

Portanto, sem prejuízo para o atingimento do objetivo principal desse estudo de se analisar a relação do consenso com a efetiva implementação de uma decisão estratégica, focamos na análise, a partir de uma única empresa, de um processo de decisão cujo objetivo foi a ampliação da capacidade de produção, o qual, culminou no rompimento com o parceiro atual e desenvolvimento de um novo parceiro para a aliança.

Ressalta-se que a pesquisa qualitativa, cujo significado se equivale à pesquisa de campo e também à pesquisa naturalista, diz respeito aos estudos conduzidos no campo, no ambiente natural do sujeito. O conceito naturalista também traz a ideia da análise do sujeito em seu habitat natural, com observações relatadas sem linguagem técnica, utilizando-se de palavras e conceitos familiares, a fim de se compreender o fenômeno sem considerar pressuposições admitidas *a priori* (GODOY, 1995a).

Por tanto, de acordo com a autora, “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”, cujo papel é tentar compreender os fenômenos estudados a partir da perspectiva dos participantes, utilizando-se dos seus pontos de vista, de modo a “iluminar” o dinamismo interno da situação estudada.

É importante ressaltar que a pesquisa qualitativa pode ser conduzida utilizando-se de diferentes caminhos, dentre os quais, três tipos são usualmente utilizados e muito conhecidos, que são: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia (GODOY, 1995b).

Já com relação ao caráter do problema de pesquisa de como o consenso se relaciona com o sucesso da implementação das decisões estratégicas em alianças contratuais, a palavra “como” utilizada na questão mostra seu caráter mais explicativo, o que também direciona para a utilização de alguns métodos de pesquisa, dentre eles, o experimental, o método do estudo de casos e as pesquisas históricas (YIN, 1994a).

Como já evidenciado no início dessa seção, a partir da metodologia qualitativa, utilizou-se o estudo de caso como estratégia de investigação, que envolve a coleta, a análise e a

comunicação de dados (CRESWELL, 2010). O estudo de caso contribui de maneira significativa para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, e possibilita a realização da investigação sem perder as características holísticas e significativas da situação real do processo de decisão estudado (YIN, 2010). Segundo Godoy (1995b, p. 25), “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”, com foco na verificação detalhada, seja de um ambiente, que pode ser definido como uma unidade social, um sujeito específico, um grupo de pessoas, ou de uma situação particular. No caso, a unidade a ser analisada foi o processo de decisão estratégica até sua implementação, a partir de informações colhidas do grupo decisor.

Em função do problema de pesquisa proposto, o estudo de caso foi realizado com o enfoque explanatório, a partir do registro dos fatos, da análise, interpretação e identificação de causas. Segundo Yin (1981), os estudos de caso classificados como explanatórios seguem três passos distintos: 1- apuração dos fatos do caso; 2- análise de considerações sobre as explicações alternativas para o caso; e 3- conclusão com base em uma única explicação que seja equivalente com os fatos observados.

Ressalta-se que a intenção a partir desse estudo é a de contribuir com a construção da teoria em torno do problema de pesquisa proposto, fundamentalmente sobre o processo de decisão estratégica relacionado à aliança, a partir da geração de proposições-tentativas, a serem testadas futuramente, por meio de novos estudos que utilizem uma metodologia adequada para uma possível generalização científica.

Para a condução do estudo de caso, a busca de evidências pode variar em função de seis fontes distintas, dentre as quais, nenhuma possui uma verdadeira vantagem sobre as outras, sendo, portanto, altamente complementares. As seis fontes são: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2010). Segundo o autor, um bom estudo de caso deve utilizar o maior número possível de fontes, porém nem todas as técnicas foram utilizadas, por restrições específicas do estudo proposto quanto à permissão de acesso às informações, à limitação de tempo entre outras.

Nesse sentido, considerando a flexibilidade do método de se utilizar várias fontes de evidências, a principal fonte utilizada nessa pesquisa foi a entrevista sistemática estruturada com os principais gestores envolvidos com a decisão estudada, considerando o levantamento de documentos e registros, sempre que foi possível.

Uma crítica que se faz aos estudos de casos é que se trata de um método essencialmente intuitivo, primitivo e sem muito controle (MILES, 1979), porém embora Yin (1981) rebata tais

críticas a partir da apresentação de evidências de que o estudo de caso trata-se de uma técnica de pesquisa sistemática e de fácil execução, o autor considera que as habilidades do pesquisador devem ser muito maiores do que as demandadas por outros métodos, pois exige o controle de vieses potenciais durante todo desenvolvimento da pesquisa.

Segundo Yin (2010, p. 80), as “exigências que um estudo de caso faz em relação ao intelecto, ao ego e às emoções de uma pessoa são muito maiores do que aquelas de qualquer outra estratégia de pesquisa”. Embora não seja possível prever mecanismos de avaliação das habilidades necessárias para uma satisfatória condução de um estudo de caso, o autor ressalva que o pesquisador deve ter boa capacidade de formulação de perguntas e interpretação de respostas, ser um bom ouvinte, ser adaptável e flexível o bastante para o aproveitamento de oportunidades, ter clara noção das questões em estudo e ainda ser imparcial frente a noções preconcebidas.

De forma a buscar garantir a validade da pesquisa qualitativa, ou seja, a máxima qualidade de um projeto de pesquisa social empírica, onde se enquadram os estudos de casos, Yin (2010) explica que alguns testes lógicos podem ser realizados a partir de quatro conceitos, descritos como: fidedignidade, credibilidade, confirmabilidade e fidelidade dos dados. Tais conceitos levam aos quatro testes demonstrados no Quadro 1 e também às táticas recomendadas de estudo de caso. O quadro ainda apresenta as fases da pesquisa nas quais as táticas devem ser aplicadas.

Quadro 1: Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto

| Testes | Tática do estudo de caso | Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada |
|-----------------------|--|--|
| Validade de construto | <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza fontes múltiplas de evidências • Estabelece encadeamento de evidências • O rascunho do relatório estudo de caso é revisado por informantes-chave | <ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados • Coleta de dados • Composição |
| Validade interna | <ul style="list-style-type: none"> • Adequação ao padrão • Construção da explanação • Análise de séries temporais | <ul style="list-style-type: none"> • Análise de dados • Análise de dados • Análise de dados |
| Validade externa | <ul style="list-style-type: none"> • Lógica de replicação em estudos de casos múltiplos | <ul style="list-style-type: none"> • Projeto de Pesquisa |
| Confiabilidade | <ul style="list-style-type: none"> • Protocolo de estudo de caso • Banco de dados para o estudo de caso | <ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados • Coleta de dados |

Fonte: (YIN, 2010, p. 55)

Com relação ao primeiro teste, o de validade de construto, a crítica aos estudos de casos se faz por conta de o pesquisador não conseguir desenvolver um conjunto adequado e suficiente de medidas operacionais, levando a julgamentos subjetivos durante a coleta de dados. Nesse sentido, buscou-se a utilização de várias fontes de evidências, a partir das entrevistas realizadas com os principais gestores ligados ao processo decisório estudado, a fim de incentivar linhas convergentes de investigação e o devido encadeamento dessas evidências, além da elaboração e submissão de um rascunho do relatório do estudo de caso a informantes-chave, de acordo as táticas previstas pelo autor para lidar com esse primeiro teste (YIN, 2010).

O adequado encadeamento das evidências foi mantido a partir da construção das Cadeias de Evidências descritas nos APÊNDICES B e C, que relacionaram o problema de pesquisa proposto com os principais construtos teóricos utilizados, suas respectivas variáveis, indicadores e, por fim, às questões correspondentes que geraram os roteiros de entrevistas apresentados nos APÊNDICES D e E.

O segundo teste, de validade interna, segundo Yin (2010), se faz necessário para a identificação de ameaças à validade interna do estudo, principalmente aquelas relacionadas aos efeitos espúrios. Nesse sentido, a tática da construção da explicação, cujo objetivo é analisar os dados do estudo de caso construindo uma explanação sobre o caso, deve envolver dois pontos centrais. O primeiro, por se tratar de uma pesquisa de caráter explanatório, se faz necessária a análise das relações causais a fim de eliminar erros de associações entre causas e efeitos. E o segundo diz respeito ao problema de se fazer inferências a respeito do que não se consegue observar diretamente.

Ressalta-se, entretanto, que na tática da construção da explanação, as narrativas não são muito precisas, portanto, para que os estudos de caso sejam satisfatórios, suas explanações devem refletir algumas proposições teoricamente significativas, as quais, se estiverem corretas, podem levar a grandes contribuições à formulação da teoria em ciência social (YIN, 2010).

Segundo o autor, a elaboração de uma explanação é relativamente parecida ao processo de desenvolvimento e aprimoramento de um conjunto de ideias, para o qual se faz necessário levar em consideração algumas explanações plausíveis ou concorrentes, que no caso, foram representadas pelas várias explicações apresentadas pelos diferentes gestores envolvidos no processo de decisão, com a atenção de se utilizar um processo de decisão ocorrido num prazo máximo de dois anos, a fim de se obter o devido resgate dos fatos na memória dos investigados, e ainda com exigência de que todos os gestores tivessem participado 100% do caso investigado.

O terceiro teste, de validade externa, busca verificar se as descobertas realizadas no estudo são generalizáveis, porém, ressalta-se que os estudos de casos baseiam-se em generalizações analíticas, em que um conjunto específico de resultados é generalizado a alguma teoria mais abrangente, a partir de uma replicação das descobertas em um ou mais casos (YIN, 2010). A partir de uma estratégia de estudo de caso único, não é possível considerar esse teste no âmbito da pesquisa, porém o objetivo de apresentar proposições tentativas teve o intuito justamente de sugerir novos estudos que possibilitem a evolução e generalização das relações observadas.

Finalmente, o teste de confiabilidade, durante a coleta de dados, é fundamental para reduzir os erros e as visões tendenciosas de um estudo. Para que um estudo possa ser replicado no futuro, deve haver a documentação do procedimento utilizado, o que pode ser feito por meio de um protocolo de estudo de caso e/ou o desenvolvimento de um banco de dados referente ao caso estudado.

O protocolo, no caso, é uma das táticas principais com foco no aumento da confiabilidade da pesquisa que utiliza o estudo de caso como estratégia de investigação. Ele destina-se a orientar o pesquisador durante a condução do estudo e, essencialmente, é composto por quatro partes: 1) uma visão geral do projeto do estudo de caso; 2) os procedimentos de campo; 3) as questões do estudo de caso; e 4) um guia para o relatório do estudo de caso (YIN, 2010).

Os sumários sobre os processos analisados (tomada da decisão, implementação e construção do consenso) foram construídos com base no Protocolo do Estudo de Caso apresentado no Apêndice A. Segundo o autor, o protocolo é muito utilizado e essencial para projetos de estudos de casos múltiplos, porém, em prol do aumento da confiabilidade da pesquisa, ele também foi utilizado nesse estudo, a fim de garantir pleno entendimento da forma de análise utilizada.

Para que o caso pudesse ser aceito, foram utilizados dois critérios de aceitabilidade (NUTT, 1992, 1993, 1998), que são (i) a existência de detalhes suficientes para o pleno entendimento e construção do caso e (ii) o alinhamento entre os informantes sobre a sequência dos eventos verificados. Assim, a cada entrevista, havendo diferenças com relação aos passos identificados sobre os processos estudados, eram realizadas novas entrevistas a fim de se validar tais passos, conforme caracterizados na seção 8 sobre os resultados da pesquisa.

7.2 Definição da população e escolha da empresa

Por oportunidade e relevância estratégica, a população escolhida para a pesquisa foi constituída por empresas de médio a grande porte do setor de cosméticos, instaladas no mercado brasileiro.

Vale ressaltar que o conceito da população é crucial, uma vez que define o conjunto de entidades a partir do qual a amostra da pesquisa será desenhada. A seleção de uma população específica controla e reduz possíveis variações estranhas e ainda ajuda a esclarecer o domínio das conclusões do estudo, como no caso das empresas de médio a grande porte do setor cosméticos, e também a definir os limites para generalização de suas descobertas (EISENHARDT, 1989).

A escolha da indústria de cosméticos como ambiente do estudo se deu devido à sua importância estratégica e representatividade dentro do contexto econômico nacional e ainda por se tratar de um setor caracterizado por alta complexidade e dinamismo em um ambiente de competição, sendo inclusive um dos principais setores econômicos no uso de alianças estratégicas, principalmente nas de manufatura.

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – ABIHPEC, o setor vem tendo crescimento médio próximo dos 10% ao longo dos últimos 18 anos, contra um crescimento médio de 1,9% ao ano da indústria em geral e 2,8% ao ano do produto interno bruto (PIB) brasileiro no mesmo período, o que mostra sua consistência e importância para a economia do país.

Dentre os fatores contribuintes dessa evolução positiva do setor, destaca-se, por parte do mercado, o maior acesso das classes D e E a esse tipo de produto, por conta do aumento de renda; a mudança de comportamento da classe C, que passou a consumir produtos com maior valor agregado; e a participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho. Mas a indústria também não ficou atrás, por meio da utilização de tecnologia de ponta, do aumento da produtividade e, conseqüentemente, da prática de preços mais acessíveis, além dos investimentos em novos lançamentos, atendendo cada vez mais às necessidades do mercado (ABIHPEC, 2015).

No nível da firma, o principal critério adotado foi a escolha de uma empresa de médio a grande porte que participasse ativamente de uma aliança estratégica contratual e que tivesse passado por algum processo de tomada de decisão estratégica relacionada à aliança nos últimos dois anos.

7.3 Definição da amostra

A amostra foi definida por amostragem teórica (YIN, 2010), uma vez que o caso foi escolhido por razões teóricas e não estatísticas, com foco na ampliação da teoria e facilitação da replicação do estudo.

A relação de empresas possíveis para esse estudo foi construída mediante pesquisa em sistemas de busca universais e em associações de classe.

7.4 Estratégias de coleta de dados

A seleção das empresas do setor de cosméticos elegíveis à participação nesta pesquisa foi realizada mediante contato telefônico pelo qual se identificou as que se enquadravam dentro dos critérios de: primeiro participar ativamente em alianças estratégicas contratuais; e segundo, ter passado por um processo de decisão estratégica relacionada à aliança nos últimos dois anos.

As empresas que estiveram dentro dos critérios pré-estabelecidos foram convidadas a participar da pesquisa, por meio de um comunicado formal (APÊNDICE F) enviado eletronicamente aos gestores responsáveis pelas alianças, previamente identificados no contato telefônico anterior.

A comunicação continha as explicações dos objetivos almejados com a pesquisa e a metodologia a ser utilizada, expondo inclusive, de maneira clara e explícita, a preocupação com a garantia de que as informações seriam utilizadas, única e exclusivamente, para fins acadêmicos.

Com base na análise das fontes de evidências apresentadas anteriormente, a coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas estruturadas de maneira individual e preferencialmente presencial com os gestores responsáveis e envolvidos diretamente com a aliança e com o processo de decisão estudado, os quais foram indicados pelo próprio gestor responsável pela aliança. Também foi considerado o levantamento documental e a análise de registros em arquivo, sempre em função da disponibilidade.

Se, por um lado, as entrevistas são consideradas uma das principais fontes de evidências dos estudos de caso, por outro lado, elas também são entendidas apenas como relatórios verbais, e ainda com certa vulnerabilidade a problemas como preconceito, falta de memória e baixa qualidade de articulação (YIN, 2010). Nesse sentido, é razoável corroborar as evidências obtidas nas entrevistas com informações provenientes de outras fontes.

Assim, uma das funções mais importantes da utilização de documentos como fonte de evidências do projeto de pesquisa é justamente a de corroborar e valorizar as evidências levantadas a partir dessas outras fontes de coleta (YIN, 2010), no caso, as entrevistas. Já com relação aos registros em arquivo, o autor explica que eles podem variar em importância, segundo julgamento do próprio pesquisador, que não deve se abster do cuidado de analisar as condições em que foram produzidos e o nível de precisão que possuem.

7.5 As entrevistas

As entrevistas foram realizadas no período de março a abril de 2016, sendo que a primeira foi com o gestor principal, responsável pela aliança da empresa contatada, com relação ao processo de decisão estratégica específico escolhido previamente em conjunto com ele. A partir das questões direcionadas à elucidação sobre a aliança, a entrevista foi então conduzida com os objetivos de: 1) caracterizar o processo de tomada de decisão estudado; 2) caracterizar as coalizões e sistema de influência; 3) caracterizar o consenso no grupo decisor; e 4) caracterizar o processo de implementação da decisão tomada.

Após a entrevista inicial, foi desenvolvida a Síntese do Processo de Decisão (APÊNDICE G) e entregue aos demais gestores, participantes do grupo de decisão, de modo a coloca-los no contexto do processo de decisão escolhido para o estudo, antes de iniciar suas respectivas entrevistas.

Ainda durante a entrevista inicial, foi solicitado ao gestor que indicasse os demais profissionais participantes do grupo decisor envolvido no processo de decisão escolhido, conforme apresentado nos Quadros a seguir, onde consta inclusive a qualificação do gestor principal. As entrevistas com cada gestor também seguiram os mesmos objetivos de caracterizar o processo de tomada de decisão, o consenso interno e o processo de implementação da decisão.

Quadro 2: Participantes da decisão – entrevistado 1

| | |
|--------------------|-------------------------|
| NOME: | Entrevistado E1 |
| NÍVEL DE FORMAÇÃO: | Pós-graduação |
| CARGO: | Diretor Geral |
| RESPONSABILIDADE: | Gestor geral da empresa |
| A QUEM SE REPORTA: | Acionistas |
| TEMPO NO CARGO: | 10 anos |
| TEMPO DE EMPRESA: | 10 anos |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 3: Participantes da decisão – entrevistado 2

| | |
|--------------------|--|
| NOME: | Entrevistado E2 |
| NÍVEL DE FORMAÇÃO: | Pós-graduação |
| CARGO: | Diretor de Planejamento |
| RESPONSABILIDADE: | Planejamento estratégico e operacional |
| A QUEM SE REPORTA: | Diretor Geral |
| TEMPO NO CARGO: | 4,5 anos |
| TEMPO DE EMPRESA: | 4,5 anos |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4: Participantes da decisão – entrevistado 3

| | |
|--------------------|---|
| NOME: | Entrevistado E3 |
| NÍVEL DE FORMAÇÃO: | Pós-graduação |
| CARGO: | Diretor de Vendas |
| RESPONSABILIDADE: | Gestão de vendas e relacionamento com cliente |
| A QUEM SE REPORTA: | Diretor Geral |
| TEMPO NO CARGO: | 5 anos |
| TEMPO DE EMPRESA: | 6 anos |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 5: Participantes da decisão – entrevistado 4

| | |
|--------------------|--|
| NOME: | Entrevistado E4 |
| NÍVEL DE FORMAÇÃO: | Graduação |
| CARGO: | Gerente Técnico Operacional |
| RESPONSABILIDADE: | Responsabilidade técnica e operacional |
| A QUEM SE REPORTA: | Diretor Geral |
| TEMPO NO CARGO: | 6,5 anos |
| TEMPO DE EMPRESA: | 8 anos |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os roteiros, tanto da entrevista inicial com o gestor principal da aliança quanto das demais entrevistas com os demais gestores participantes do processo de decisão, como explicado anteriormente, foram construídos a partir da estruturação de suas respectivas cadeias de evidências (conforme apêndices demonstrados abaixo), as quais, com base no problema de pesquisa proposto, conectaram os objetivos do estudo com os principais construtos e referenciais teóricos utilizados, direcionando assim a elaboração de cada roteiro de entrevista.

- APÊNDICE B: Cadeia de Evidências - Entrevista Inicial com o Gestor Principal
- APÊNDICE C: Cadeia de Evidências – Entrevista com os Demais Gestores Decisores
- APÊNDICE D: Roteiro – Entrevista Inicial com o Gestor Principal
- APÊNDICE E: Roteiro – Entrevista com os Demais Gestores Decisores

7.6 Estratégia de análise dos dados

O objetivo foi analisar os dados do estudo de caso de maneira a construir uma explanação a seu respeito, porém sem a pretensão de esgotá-lo ou concluí-lo durante essa pesquisa, mas de desenvolver ideias, na forma de proposições, que possam ser aprofundadas em estudos futuros (YIN, 2010).

A fim de atingir esse objetivo, a análise foi feita a partir da técnica de análise temática categorial com categorias definidas a priori. As categorias de análise correspondem à coluna de variáveis das cadeias de evidências apresentadas nos APÊNDICES B e C.

A partir da tática de “construção da explicação” (YIN, 2010) chegou-se nas hipóteses causais tentativas, ou seja, não definitivas, sobre como o consenso se relaciona com o sucesso na implementação de decisões estratégicas relacionadas à aliança estudada. As hipóteses, no formato de proposições tentativas, também abrangeram as demais categorias do estudo de modo a entender suas implicações sobre a relação do consenso com a implementação de decisões.

Essa tática foi utilizada a partir da análise cruzada entre as categorias, visando responder ao problema de pesquisa proposto, cuja explicação final representou o resultado de uma série de iterações de análise (YIN, 2010).

Uma vez definidas as proposições tentativas, na busca de um melhor entendimento da dinâmica existente, foi feita também uma avaliação e enriquecimento junto à literatura existente. Esta metodologia buscou organizar conceitualmente os fenômenos verificados a partir da análise dos dados dentro de categorias e subcategorias mutuamente excludentes, contemplando todos os dados e ainda garantindo a congruência conceitual do estudo (MERRIAM, 1998).

É importante ressaltar que, na busca pela melhor qualidade das análises, Yin (1994) sugere que quatro princípios fundamentais sejam levados em consideração durante essa fase do projeto de pesquisa, que são: 1- deixar claro na análise que ela se baseou em todas as evidências relevantes verificadas; 2- abranger todas as alternativas de interpretações que sejam importantes; 3- focar nos aspectos mais significativos do estudo de caso; e 4- o pesquisador, sempre que possível, deve se valer do seu conhecimento prévio especializado para a análise dos casos.

8. RESULTADOS

A empresa escolhida para esse estudo de caso atua no setor de cosméticos e conta com uma trajetória de importante crescimento no mercado brasileiro.

O processo de escolha da empresa, de acordo com os itens 7.2 e 7.3 referentes à metodologia do estudo, considerou empresas de médio a grande porte do setor de cosméticos, com participação em aliança estratégica contratual e que tivesse passado por um processo de decisão estratégica nos últimos dois anos.

A partir da utilização de sistemas de busca e de pesquisa em sites de associações de classe, foram selecionadas empresas localizadas prioritariamente na cidade de São Paulo. Então, realizou-se contatos telefônicos para identificar a existência de um caso que atendesse ao estudo proposto e também verificar a disponibilidade da empresa para participar da pesquisa, inclusive junto com o seu parceiro estratégico envolvido no processo decisão em questão. As que se enquadraram dentro das características exigidas receberam uma carta convite formal por e-mail, conforme APÊNDICE F.

Oito empresas aceitaram receber a carta convite formal, enviada em fevereiro de 2016, e uma aceitou realizar a pesquisa, porém não quis envolver seu parceiro por ter sido um processo decisório que culminou no rompimento e troca do parceiro, como será explicado no decorrer dessa análise.

Por solicitação da empresa, o seu nome, da linha de produtos, dos gestores e do parceiro envolvidos no processo decisório foram mantidos em sigilo, sendo, portanto denominados simplesmente como ‘Laboratório’, ‘Produto(s)’, ‘Entrevistado(s)’ e ‘Parceiro’, respectivamente.

A aliança estratégica contratual estudada foi do tipo manufatura, envolvendo o Laboratório e seu Parceiro. O processo de decisão selecionado foi o de ‘ampliação da capacidade produtiva’. Uma vez selecionada a empresa e escolhido o processo de decisão, a fim de se buscar descrever e caracterizar os processos de tomada da decisão, de construção do consenso e de implementação da decisão, com vistas a atender aos objetivos específicos desta pesquisa, foram conduzidas entrevistas com os principais gestores envolvidos, todos profissionais do Laboratório.

A primeira entrevista, realizada com o diretor geral do Laboratório, responsável direto pela aliança, além de ter tido como foco a descrição dos processos de interesse desse estudo, também apoiou a escolha dos demais gestores entrevistados, que tiveram participação durante

o processo decisório, conforme a metodologia descrita na seção 7.5. Identificou-se, assim, três gestores participantes do grupo de decisão.

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho de cada gestor, os quais, sempre que possível apresentaram documentos e relatórios relativos aos processos em estudo, a fim de ilustrar evidências das situações vividas, porém sem permitir sua incorporação no trabalho por questões de confidencialidade (YIN, 2010).

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Os resultados do estudo são apresentados e analisados nas seções a seguir, iniciando com a apresentação do Laboratório e suas principais características. Na sequência, com base na análise individual das categorias correspondentes a cada construto de interesse, buscou-se caracterizar a aliança estratégica contratual estudada, o processo decisório estratégico de ampliação da capacidade produtiva da aliança, as coalizões e sistema de influência, o consenso e a implementação da decisão.

Por fim, iniciou-se a última etapa do processo de análise dos resultados, com a análise cruzada das categorias com vistas a geração e apresentação das proposições tentativas sobre o problema de pesquisa proposto, de analisar a relação entre o consenso e a implementação em decisões estratégicas tomadas em alianças contratuais, chegando então à síntese final dos resultados.

8.1 A empresa estudada

Inicialmente, fundada na França no ano de 1992, o Laboratório tinha como foco estratégico apenas o mercado francês, atuando na indústria de cosméticos, mais especificamente no setor de repelentes contra picada de insetos. Pouco mais de 10 anos depois, em 2003, a empresa desembarcou no Brasil com o propósito de atuar no mesmo setor de repelentes. Atualmente, ela está presente em quatro países, sendo três no mercado europeu e o Brasil.

O mercado de repelentes no Brasil é regulamentado pela ANVISA, que impõe restrições técnicas e operacionais para todas as empresas do setor, no que tange às licenças e autorização de funcionamento e também aos registros dos produtos, os quais devem apresentar resultados comprovados de segurança e eficácia (ANVISA, 2016b).

A vinda da empresa para o Brasil se deu por alguns motivos estratégicos, mas essencialmente por se tratar de um país potencialmente importante para o setor de repelentes, devido a sua localização tropical, favorável a proliferação de mosquitos transmissores de

doenças vetoriais, e também por se tratar de um país carente de produtos de alta eficácia neste segmento de mercado.

Dentre os seus principais fornecedores, participantes diretos da cadeia de geração de valor da empresa, estão o fornecedor do princípio ativo, ingrediente central do produto responsável pelo nível de eficácia dos repelentes produzidos, o de logística de armazenagem e distribuição, além do laboratório de análises e testes com foco nas comprovações de segurança e eficácia do produto exigidas pela ANVISA. Por fim, e não menos importante, está a fábrica, que produz todos os produtos da empresa a partir de uma relação contratual de longo prazo, dentro do modelo de aliança estratégica contratual, a qual será estudada nesse trabalho.

Do lado dos clientes, a empresa atua predominantemente via venda direta para as principais redes de farmácias do país e venda via distribuidor, através dos quais atinge as demais redes de pequeno e médio porte, além das farmácias independentes, também em todo território nacional.

Durante esses anos de atuação no mercado brasileiro, o Laboratório vem experimentando taxas de crescimento médio na ordem de 20% ao ano, com elevação considerável em sua participação de mercado.

Porém, em 2015, a empresa cresceu mais de 400%, contra 120% de crescimento do mercado de repelentes em geral, o que a levou de uma participação de 9% para 21% entre os anos de 2014 e 2015. Essa tendência se intensificou no primeiro trimestre de 2016, quando chegou à liderança de mercado, com participação de 39% no mês de março, segundo relatório apresentado pelos gestores do Laboratório, referente à pesquisa do IMS Health Brasil, empresa global de informações, tecnologia e serviços para a área da saúde.

É importante ressaltar que ao longo de um ano, o mercado de repelentes passa por três momentos de sazonalidade, que são: verão, epidemia e vale. De acordo com relatórios de vendas apresentados pelo diretor geral da empresa (tratados como confidenciais), normalmente, no verão a demanda começa a aquecer, pois as condições climáticas ficam favoráveis à proliferação dos mosquitos. Na sequência vem o período de epidemia, que dependendo da região do país, pode ter um impacto maior ou menor na demanda nacional por repelentes, para então vir o período de vale, que embora seja o momento de menor demanda, a cada ano assume um novo patamar em função da maior exposição do Produto durante o verão e principalmente o período epidêmico.

Na sua forma de atuar e de sustentar seu posicionamento competitivo, o Laboratório tem como pilares estratégicos quatro elementos fundamentais: desenvolver produtos 100% a partir

de evidências médicas, buscar ser único no valor percebido pelo cliente, focar em estratégias de nicho e buscar ser sempre referência de categoria de produto.

Vale ressaltar que, com o seu crescimento expressivo de 2015 e início de 2016, em função do grande volume e abrangência que essa curva representa para o negócio, a empresa passou definitivamente a competir no mercado de massa, mesmo tendo posicionamento de nicho.

Outra característica central do Laboratório é a sua capacidade de conduzir o negócio a partir de uma estrutura própria mínima e enxuta, atualmente com 30 funcionários, gerenciando suas funções-chave de produção e operações a partir de contratos com empresas parceiras, conforme apresentado acima, de modo a garantir seu foco estratégico na oferta de Produtos diferenciados para o mercado.

Nesse ano de 2016, o Laboratório tem como objetivo estratégico manter a liderança de mercado, assumindo um crescimento desafiador em suas projeções de vendas e de faturamento, cujos números foram mantidos em sigilo pelo diretor geral da empresa. Tal objetivo justificou alguns movimentos estratégicos prévios da organização, tanto com relação à sua estratégia de ampliação de canais de vendas e distribuição, quanto no que se refere a sua capacidade de atendimento do mercado.

A constatação de que o Laboratório já enxergava um crescimento importante do mercado se confirmou ao se fazer a análise, por exemplo, da situação epidemiológica atual do país.

Nesse ano de 2016, segundo boletim emitido pelo Ministério da Saúde, apresentado pelos gestores do Laboratório, o país registrou quase 500 mil casos prováveis de dengue, com 56,6% na região Sudeste, 18,6% no Nordeste, 12,7% no Centro-Oeste, 7,5% no Sul do país e 4,7% no Norte. Os casos prováveis de febre de Chikungunya registrados no primeiro trimestre de 2016 foram quase 180% maiores que o mesmo período de 2015, além do avanço da proliferação dos casos de contaminação pelo vírus Zika e, fundamentalmente, da sua associação com os casos de microcefalia, o que mostra a disseminação de uma verdadeira crise de saúde pública no país proveniente de doenças transmitidas por picadas de mosquito (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2016).

Em função desses objetivos, no início do ano de 2015, a empresa deu início então ao seu plano estratégico de crescimento e ampliação do atendimento de demanda (documento apresentado pelo diretor geral, de maneira confidencial) a partir da decisão de estruturar um importante aumento de capacidade produtiva em conjunto com o seu Parceiro estratégico de

produção, o que representou o início do processo de decisão estratégica analisado nesse estudo de caso.

Essa decisão foi escolhida por se adequar à questão de pesquisa proposta, objeto desse estudo, onde se buscou analisar uma decisão estratégica relacionada à aliança de modo a entender como o consenso durante o processo de decisão se relaciona com o sucesso de sua implementação.

8.2 Caracterização da aliança estratégica contratual

Esta seção traz a caracterização da aliança contratual objeto desse estudo, a partir das categorias de análise desenvolvidas com base na literatura existente sobre aliança estratégica contratual e apresentadas na cadeia de evidências da entrevista inicial (APÊNDICE B).

Desde o início de suas operações no Brasil, o Laboratório adotou como modelo de atuação a utilização de parcerias estratégicas contratuais (BARNEY; HESTERLY, 1989) para o desenvolvendo de suas principais funções, como a de testes laboratoriais, produção, logística de distribuição, transporte e armazenagem.

Alinhado aos conceitos apresentados por Todeva e Knoke (2005), os motivos que levaram a empresa a adotar o modelo de aliança estratégica contratual de manufatura em sua estratégia para entrar no mercado brasileiro foram a estruturação do negócio com eficiência operacional e a garantia de flexibilidade para adequação às variações de demanda.

Desse modo, o Laboratório pôde se utilizar dos recursos técnicos e especializados de seu Parceiro estratégico, mantendo sua autonomia estratégica (MÉNARD, 2004).

Nós tínhamos um ambiente favorável para o negócio, com a regulamentação do nosso setor pela ANVISA, que regulamentou o sistema de registros de produtos controlados e definiu claramente as responsabilidades entre importadores, fabricantes, distribuidores e varejistas, categoria em que se enquadram nossos produtos. Com isso decidimos no início do negócio desenvolver uma empresa parceira para fabricação dos nossos produtos, ao invés de partirmos para a construção de uma fábrica, pois isso nos daria mais velocidade para entrar no mercado e agilidade para crescer. (E1)

Assim, o processo de decisão estratégica escolhido para esse estudo de caso, com foco em responder ao objetivo principal de analisar a relação do consenso entre os participantes do grupo de decisão com o sucesso na implementação da decisão, ocorreu dentro de sua principal aliança estratégica, que é a de 'manufatura', a qual foi estabelecida desde a fundação da empresa no Brasil.

O Laboratório acreditava, desde o princípio, numa relação de interdependência (GULATI; SINGH, 1998), dentro da qual o sucesso da aliança, e conseqüentemente, do negócio, se daria pelo bom relacionamento entre a garantia da qualidade dos Produtos, a partir de um processo produtivo confiável que fosse capaz de atender às especificações técnicas responsáveis por sua alta eficácia, a garantia de níveis de produção adequados às demandas do mercado, a construção de uma marca forte capaz de traduzir e transmitir seu valor para o mercado e o desenvolvimento dos canais de distribuição.

Foi uma parceria de longo prazo, com total interdependência. Por exemplo, o próprio registro dos produtos tem que ter como responsável técnico a fábrica, independente da propriedade da marca que sempre foi nossa e, obviamente, toda estratégia do negócio. [...] Portanto, o nosso papel é cuidar da marca e de tudo que envolve a estratégia do negócio como gestão de canal, promoções de venda, análise de demanda, planejamento de compra dos produtos etc. e eles tinham a responsabilidade pela entrega dos pedidos no prazo, pela análise técnica de matérias primas, produção e garantia da qualidade do produto final dentro das especificações definidas no registro. (E1)

Essa interdependência exigiu do Laboratório e de seu Parceiro o compartilhamento de recursos não só fabris, mas acima de tudo de recursos técnicos e intelectuais, no que se refere às pessoas e equipes de ambas as empresas envolvidas na aliança. Também exigiu um importante nível de cooperação, em função dos níveis de interesses de ambas as partes, e de confiança (MÉNARD, 2004), uma vez que o sucesso da aliança impactava diretamente no sucesso de cada negócio, além do fato de toda estratégia de crescimento da empresa estar ligada e ser dependente do Parceiro quanto a sua disposição para a colaboração, no que se refere ao desenvolvimento de capacidade produtiva.

Essa gestão é estabelecida pela intermediação de profissionais de controle de qualidade. E mais, por definição, as relações de interdependência se auto regulam: qualquer vício ou problema em qualquer atividade prejudica ambos os atores da aliança. Da mesma forma, a boa qualidade de qualquer etapa do processo sustenta, garante e promove o sucesso de ambos os atores, e conseqüentemente, da própria parceria. (E1)

Por tanto, de modo a formalizar essa aliança de manufatura, foi assinado um contrato cujas especificidades da parceria, tanto no que tange à coordenação quanto à execução por descumprimento de alguma cláusula (REUER; ARIÑO, 2007), foram tratadas e acordadas entre as partes, inclusive com relação aos registros dos Produtos, uma vez que precisavam ser feitos em nome da fábrica (parceiro), segundo critérios da ANVISA, por uma questão de garantia e responsabilidade pelo atendimento às especificações técnicas relacionadas à segurança e

eficácia, o que não significava que a fábrica possuía qualquer direito sobre esse ativo, ou sobre qualquer outro, como marca, formulação etc., os quais, embora não estivessem efetivamente explícitos no contrato, não faziam parte das condições estabelecidas para a relação contratual ora formalizada.

A gestão foi formalizada por um contrato que rege tanto a relação operacional quanto os aspectos de confidencialidade. (E1)

É um contrato que determina as obrigações de ambas as partes, por um lado no que se refere à produção e seus aspectos técnicos relacionados à qualidade, prazo de entrega etc., e por outro, determina as obrigações que temos quanto à formalização dos pedidos, ao planejamento da produção entre outros pontos ligados à operação, ou seja, sobre o que cada um tem de cumprir. E também as cláusulas referentes a eventuais não cumprimentos de algum ponto pré-estabelecido. (E1)

O próprio registro dos produtos tem que ter como responsável técnico a fábrica, independente da propriedade da marca que sempre foi nossa e, obviamente, toda estratégia do negócio. (E1)

Durante os 13 primeiros anos da aliança, período que coincide com a presença do Laboratório no mercado brasileiro, mesmo considerando variações e sazonalidades do mercado, a empresa, ainda que com uma curva constante de crescimento anual, nunca havia experimentado grandes saltos de demanda e, conseqüentemente, de produção, a exemplo dos anos de 2015 e início de 2016.

Após o período de crescimento vivenciado pelo Laboratório na última década, em 2014 o mercado de repelentes já apresentava um comportamento diferente, com crescimento acima do esperado, mostrando para os gestores do Laboratório um potencial de crescimento ainda maior nos anos seguintes, o que se confirmou depois, conforme números apresentados na seção anterior. Então, a partir da construção de um cenário de crescimento exponencial para o negócio, a empresa decidiu partir para um plano de expansão que exigiria a ampliação da capacidade produtiva em níveis também maiores.

[...] a necessidade pela decisão que tomamos começou a ser construída a partir de uma reunião que fizemos com a fábrica para tratar de alguns aspectos relacionados a prazo de pagamento, dentro de uma estratégia que tínhamos de antecipação de estoque, e principalmente para solicitar uma importante elevação da capacidade produtiva em função de um grande aumento de demanda que estávamos projetando. (E1)

Esse momento marcou o início do processo de decisão, objeto desse estudo de caso, conforme relatado nas seções a seguir.

8.3 Caracterização da decisão estudada

O objetivo desse estudo de analisar a relação entre o consenso e o sucesso na implementação da decisão estratégica exige que a decisão estudada seja do tipo estratégica e que se relacione a uma aliança estratégica contratual entre empresas. Nesse sentido, o primeiro passo é caracterizar o processo de decisão estudado, um dos objetivos específicos traçados para a pesquisa. Primeiro se caracteriza a decisão como estratégica (seção 8.3.1). Na sequência, a partir da análise individual das categorias de análise do construto Processo de Decisão Estratégica (APÊNDICES B e C), desenvolveu-se a caracterização do processo decisório, apresentada nas seções 8.3.2 e 8.3.3, referentes à análise do processo de decisão e do uso do poder e coalizões, respectivamente.

8.3.1 Caracterização da decisão estratégica

A questão fundamental para esse estudo focar na decisão escolhida de aumento de capacidade produtiva foi o fato dela se caracterizar essencialmente como uma decisão estratégica (MINTZBERG et al., 1976), inclusive por estar diretamente relacionada aos objetivos estratégicos da própria empresa, no caso, o Laboratório.

Primeiro, tratava-se de uma decisão com alto grau de novidade e complexidade para o Laboratório, pois pela primeira vez se planejava um crescimento tão expressivo para o negócio, exigindo novos investimentos e adequação de produção, sem comprometer o andamento da operação, além do próprio envolvimento do seu Parceiro estratégico. Segundo, os recursos envolvidos com a decisão eram relevantes, seja por parte do Laboratório ou do seu Parceiro de produção, visto que o aumento de produção poderia exigir considerável nível de investimento na própria fábrica, além dos recursos envolvidos com planejamento de antecipação de estoques de matérias-primas e produtos acabados. E terceiro, a decisão envolvia também alto grau de incerteza, em função da baixa previsibilidade futura com relação a todas as projeções de demanda e perspectivas de mercado que podiam não se confirmar. Toda essa situação restringia, ou limitava, o grau de entendimento que o Laboratório tinha não só pela decisão em si, mas sobre os caminhos a serem traçados com vistas a sua solução (MINTZBERG et al., 1976).

Outro aspecto dessa escolha foi por se tratar de uma decisão relacionada à aliança, que, com base nos estudos de Walter et al. (2008), envolve diferentes núcleos de decisão com

divergências de interesses e comportamentos distintos, podendo levar inclusive a comportamentos competitivos entre as partes (TODEVA; KNOKE, 2005), no caso, entre o Laboratório e seu Parceiro de produção.

Assim, se por um lado, o aumento de capacidade exigiria do Laboratório comprometimento com um novo nível de demanda, até então incerto, por outro lado, o Parceiro também teria que direcionar esforços e recursos na adequação de suas linhas de produção, envolvendo inclusive novos investimentos, o que aferia à decisão alto grau de incerteza e complexidade, características intrínsecas de decisões estratégicas.

[...] no nosso negócio, temos que nos antecipar e assumir riscos sobre as incertezas do mercado. No curto prazo, temos excelente capacidade de mensuração da nossa demanda, mas no longo, nunca sabemos ao certo quanto e quando iremos vender, por isso é muito difícil projetar grandes saltos de crescimento. (E3)

Nós sabíamos que nosso planejamento era arrojado e tínhamos clareza de que o nosso plano exigiria da fábrica investimentos em equipamentos, pessoal, adequação de turnos. Não seria simples, como não foi. (E2)

8.3.2 Caracterização do processo decisório

De acordo com Mintzberg et al. (1976), o processo de decisão passa por três grandes etapas distintas, que são a de identificação do estímulo para a decisão, desenvolvimento da geração de alternativas e, por fim, a fase de seleção, que envolve a escolha da melhor alternativa com base em critérios pré-estabelecidos.

Identificação

O início do processo de decisão de aumento de capacidade se deu durante reunião de planejamento estratégico realizada em dezembro de 2014, quando se reconheceu (MINTZBERG et al., 1976) uma oportunidade real de ganho de participação de mercado, a partir de um aumento potencial de demanda que se projetava no setor de repelentes para os anos seguintes.

Tudo começou no nosso planejamento estratégico, quando víamos um grande potencial de crescimento do mercado e ganho de participação para os anos seguintes. Isso ia exigir da nossa empresa um aumento importante da capacidade produtiva. (E1)

Nós analisamos que o mercado de repelentes deveria crescer muito e que nós poderíamos aproveitar essa oportunidade para crescer mais que a concorrência e ganhar participação de mercado. (E2)

A partir dessa reunião estratégica, que teve a participação das principais lideranças do Laboratório, começou-se um processo de análise de informações para se entender qual estratégia de fato deveria ser adotada na busca dessa maior participação, visto que um crescimento de produção deveria ser muito bem planejado, em função dos riscos relacionados aos investimentos que seriam necessários, inclusive a partir do envolvimento do seu Parceiro de produção.

Essa reunião deu início a uma série de análises e projeções que nos levou a uma conta que mostrava a necessidade de um aumento substancial na nossa produção e essa decisão precisava ser tomada junto com a fábrica. (E2)

Esse foi um processo bastante cuidadoso, a exemplo do que explica Nutt (1992) sobre a importância da senioridade dos gestores participantes da decisão e das dificuldades para formulação da decisão, ou seja, definir o gatilho de todo um processo, visto a complexidade para se chegar na conclusão sobre qual curso tomar.

[...] além da área de planejamento, envolvi também nossa gerência técnica operacional e a diretoria de vendas, para tratar de todos os aspectos mercadológicos, no sentido de tentar evitar qualquer risco, até de desabastecimento a partir da escolha de um momento mais favorável sob o aspecto do mercado, de demanda etc. e também dos aspectos técnicos e operacionais a fim de garantir uma análise bem detalhada das opções que tínhamos para seguir. (E1)

Assim, todas as análises realizadas foram a base do diagnóstico sobre oportunidade de ganho de participação de mercado, que no caso, levou a empresa a apostar num plano agressivo de crescimento da capacidade produtiva.

[...] vimos a necessidade de elevar de forma significativa nossa produção devido ao aumento de vendas que tivemos em meses anteriores e devido ao mercado se mostrar mais comprador para os próximos anos. Vimos que o patamar do nosso produto havia mudado, nossa marca estava mais consolidada e os meses seguintes certamente constituiriam um novo cenário de aumento nas vendas. (E3)

Desenvolvimento

Esse diagnóstico, então, conduziu o processo de decisão à alternativa mais evidente e imediata de solução, por intermédio da aliança contratual já estabelecida, o que envolveria o seu Parceiro de produção. Essa alternativa (MINTZBERG et al., 1976), pelo menos naquele momento, se mostrava como única, em função dos registros de produção junto à ANVISA que o Laboratório já possuía por intermédio do próprio Parceiro.

[...] essa decisão precisava ser tomada junto com a fábrica, pois a nossa proposta representaria ocupar mais da capacidade deles, o que poderia exigir novos investimentos e/ou readequação dos seus outros clientes. (E2)

[...] tínhamos a necessidade de planejar um aumento de produção importante que envolveria diretamente o nosso parceiro, por uma questão óbvia, além de serem nosso parceiro, eles seriam sempre a primeira opção por causa dos registros na ANVISA. (E4)

Seleção

Com o objetivo de validar (avaliação/escolha) o caminho ora estipulado para a decisão de ampliar capacidade produtiva, a alternativa foi então levada, pelo diretor geral do Laboratório, para a empresa Parceira no início do ano de 2015. Alguns dias depois, o Parceiro retornou com uma contraproposta de compra de participação no Laboratório, demonstrando que aquela alternativa passaria a não ser mais uma solução viável para o processo de decisão iniciado pelo Laboratório, gerando assim, evidente instabilidade na aliança.

[...] recebemos uma proposta de sociedade vinda da fábrica, o que foi negada por mim. O fato é que nesse exato momento a relação começou a ficar prejudicada. (E1)

[...] iniciamos nosso planejamento com a fábrica e fomos surpreendidos com uma proposta de sociedade, algo que em momento algum foi discutido. (E3)

Verificou-se também que a decisão de negar a contraproposta do Parceiro deve ter tido algum nível de autorização dos acionistas.

[...] o nosso presidente teve uma conversa com os acionistas da empresa, e o que aconteceu é que ele negou a proposta e depois disso a relação com a fábrica ficou bem complicada. (E2)

Assim, o processo de decisão sofreu uma importante interrupção (MINTZBERG et al., 1976), em função de um impasse político causado pelo Parceiro, tendo que retornar à fase de desenvolvimento, visto a necessidade de gerar novas alternativas, pois, a partir do não aceite da proposta de sociedade, a relação entre as empresas começou a se deteriorar, a confiança foi perdida e o processo de decisão com foco no aumento de capacidade produtiva passou a ser conduzido apenas por uma das partes, no caso, pelos gestores do próprio Laboratório.

Toda essa situação gerou uma perda grande de confiança, e mais, como existia uma dependência nossa por eles, como expliquei anteriormente, em função de não termos outro parceiro, a gente se sentiu realmente pressionado numa situação que precisava ser mudada de forma urgente. (E1)

Ao contrário de uma única cadeia de comando, a decisão tratada no ambiente da aliança estratégica conduz à formação de diferentes núcleos de decisão (WALTER et al., 2008), que, se não houver coordenação entre as partes, pode comprometer a tomada de decisão conjunta, inclusive interrompendo o processo de decisão, conforme foi verificado.

Portanto, ficou evidente que o processo de decisão conduzido pelo Laboratório em conjunto com seu Parceiro de produção dependeria da colaboração entre as partes, uma vez que o contexto micropolítico de cada lado exerceria algum nível de influência sobre o processo como um todo (WALTER et al., 2008), como de fato ocorreu por parte do Parceiro, numa tentativa oportunista de querer participar do negócio, visando claramente seus interesses individuais contra os interesses comuns da aliança (WALTER et al., 2012).

Tal situação, de acordo com Isabella (2002), demonstra quão mais complexo e incerto é um processo de decisão em alianças estratégicas, quando decisões organizacionais, nesse caso, de ampliação de capacidade produtiva, precisam ser integradas com decisões que afetam a própria aliança.

Ficou claro que, a partir daquele momento, conflitos de interesse entre as partes assumiram um papel importante no processo, a partir de um comportamento político por parte do Parceiro, na tentativa de exercer algum nível de poder sobre o Laboratório (DEAN; SHARFMAN, 1993).

Tal comportamento oportunista ficou evidenciado por atitudes e ações unilaterais envolvendo aumento de custos não justificados, mudanças nos prazos de entrega dos produtos, mudança nas condições comerciais e dificuldades na comunicação entre as empresas, que foram reconhecidos como uma tentativa de pressionar o Laboratório a aceitar sua proposta de sociedade, sob o risco de consequências indesejadas, uma vez que o Parceiro tinha ciência da dependência que o Laboratório possuía da aliança, pois qualquer tentativa de mudança levaria muito tempo para ser concluída, justamente por conta dos registros dos Produtos serem em nome da fábrica.

A fábrica, a partir da negativa no processo de sociedade, tomou decisões sem qualquer aviso prévio que impactaram diretamente na composição de custo do nosso produto, gerando incerteza de fornecimento dos nossos produtos. (E3)

Fomos deparados com uma postura unilateral de novas determinações desde aumentos de preços sem justificativa plausível até dificuldades operacionais e de comunicação com a fábrica. (E4)

Mesmo havendo um contrato com mecanismos de controle previamente definidos para a relação entre as partes (MÉNARD, 2004), ele não foi capaz de evitar a ação oportunista

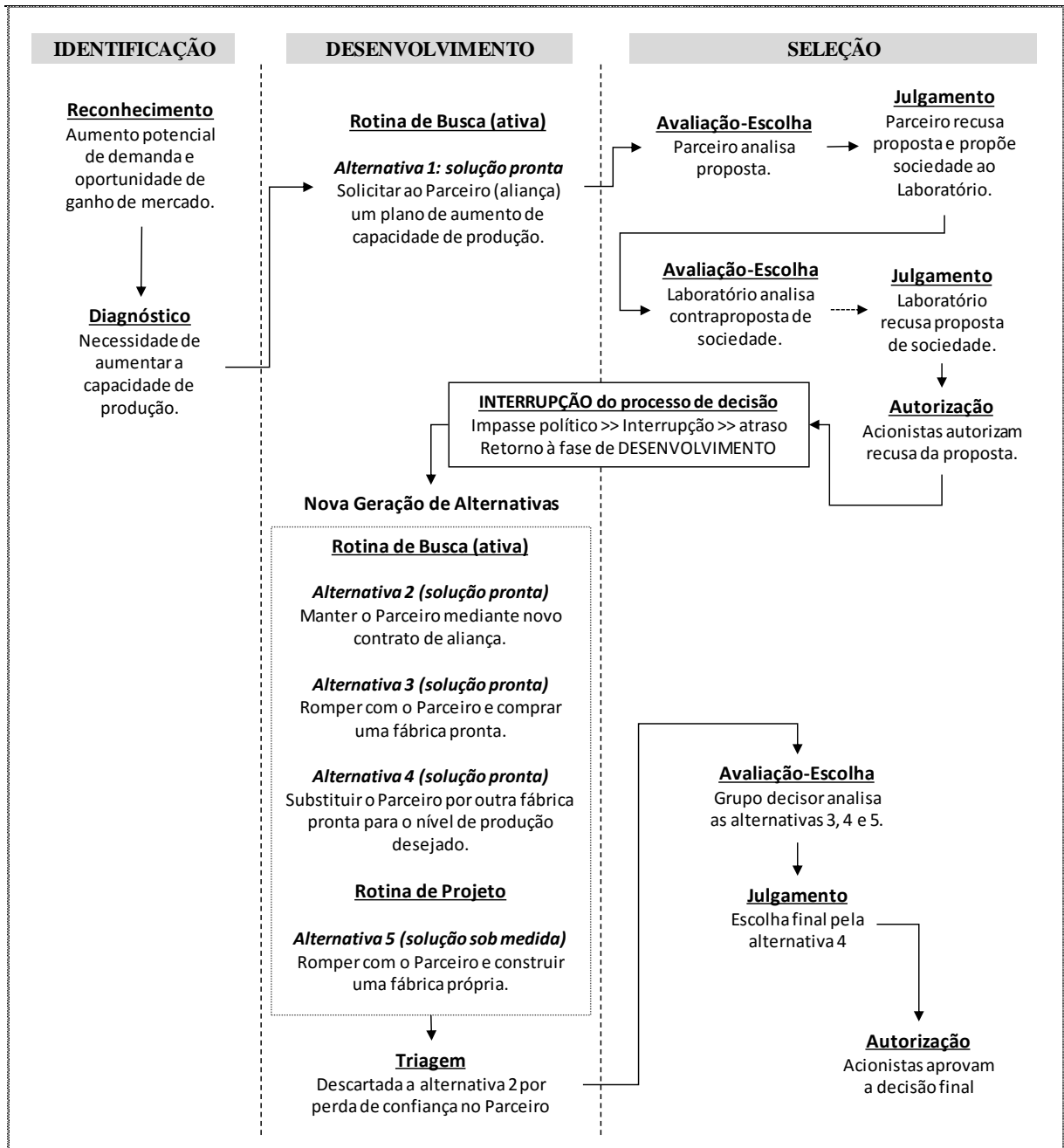
tomada pelo Parceiro. Inclusive, naquele momento, a confiança, que de acordo com Ménard (2004) é fundamental para se manter a coesão e garantir a coordenação entre as empresas, passou a ficar fragilizada, criando a possibilidade desde então de rompimento entre as partes.

Conforme demonstrado na Figura 6 a seguir, a situação de interrupção provocou um atraso no processo de decisão, retornando-o para a fase de desenvolvimento, exigindo assim a reciclagem da solução por meio de uma nova etapa de geração de alternativas.

Aqui entra o início de todo um caminho que culminou na decisão de trocar de parceiro. (E1)

Então, posso dizer que a primeira coisa que fizemos foi analisar a situação atual daquele momento. Depois a gente começou a discutir quais eram as nossas opções e então a avaliar cada detalhe, os prós e contra de cada opção. (E2)

Figura 6: Processo de decisão estratégica – ampliação de produção



Fonte: elaborado pelo autor, com base em (MINTZBERG et al., 1976)

Desenvolvimento – pós interrupção

Superada a interrupção, o processo foi retomado (MINTZBERG et al., 1976) a partir de uma nova fase de geração de alternativas para a solução do problema, quando basicamente quatro opções de solução foram levantadas e avaliadas pelo grupo de decisão, sendo três delas a partir de rotinas de busca ativa por soluções prontas (manter o Parceiro atual; comprar uma

fábrica pronta; e substituir o Parceiro por outro) e outra utilizando-se de uma rotina de projeto (construir uma fábrica própria), conforme demonstrado na Figura 6 acima.

Fizemos algumas reuniões de trabalho, discutimos bastante, como disse, levantamos informações para analisar as possibilidades que tínhamos e contamos obviamente com a experiência de cada profissional que naquele momento participava da decisão. (E1)

Pela verificação das evidências apresentadas pelos Entrevistados, sugere-se que houve primeiro um levantamento de todas as opções para então se realizar as avaliações de cada uma das alternativas, sendo que em alguns momentos de maneira simultânea e em outros de maneira sequencial.

[...] a gente começou a discutir quais eram as nossas opções e então a avaliar cada detalhe, os prós e contra de cada opção. (E2)

Verificamos os possíveis riscos de ficar com o parceiro atual [...] verificamos também quais outras fábricas poderiam ser adquiridas ou as que poderiam rapidamente incluir em suas plantas fabris a produção de nossos produtos [...] analisamos até a construção de uma fábrica própria. A questão é que depois que a gente teve clareza dos caminhos que a gente podia seguir, pra chegar na decisão final, realmente discutimos muito e analisamos todas as alternativas que tínhamos. (E3)

Seleção – pós interrupção

A fase de seleção foi iniciada após uma triagem inicial, por meio da qual, a alternativa de manter o Parceiro atual mediante reformulação do contrato da aliança foi logo descartada, em função da perda de confiança do Laboratório.

Chegamos a avaliar até a possibilidade de manter o próprio parceiro, obviamente, depois de muita conversa e total reconstrução do contrato da parceria. Na verdade, essa foi a primeira opção analisada, mas logo descartada, pois a questão da perda de confiança foi muito difícil de superar. (E1)

[...] analisamos primeiro a possibilidade de continuar com o parceiro, que foi rejeitada quase que de bate e pronto. [...] o que mais pegou, o que mais dificultou a possibilidade de mantermos o parceiro, foi a perda de confiança. (E2)

O grupo decisor, após eliminar a alternativa de manutenção do Parceiro atual, iniciou o processo de avaliação-escolha das demais alternativas, utilizando-se da combinação de táticas analíticas (mediante análises financeiras baseadas em custo-benefício e de risco), de barganha (pela consideração de um resultado ganha-ganha entre os diferentes interesses envolvidos) e até subjetivas (a partir de informações providas por especialistas) (NUTT, 1998).

[...] à medida que os problemas e o conhecimento das alternativas se mostravam inviáveis, íamos descartando e direcionando nossa atenção para as outras, até que chegamos na conclusão de trocar o parceiro. (E1).

[...] a minha participação foi no levantamento de informações e análise das alternativas, fazendo sempre um contraponto entre o dar certo e o dar errado para cada caminho que escolhêssemos, sempre dentro da visão, das preocupações e perspectivas da área comercial. (E3)

[...] realizei a análise de viabilidade técnica de todos os caminhos propostos, pois tecnicamente todos podiam ser desenvolvidos, embora com prazos de implantação e níveis de investimento bem diferentes entre si. (E4)

Todas as questões regulatórias, em parceria com nossos advogados (escritório externo contratado) e com nossos parceiros técnico-regulatórios, eram comandadas pela nossa equipe técnica operacional, subsidiando assim nossas análises. (E1)

A minha participação foi, de maneira geral, fazer as análises de viabilidade, de projeções, de riscos, mas também de opinar sobre possíveis caminhos viáveis para cada situação. (E2)

Verificou-se também que a rotina de avaliação das demais alternativas, após desconsiderar a alternativa de manter o Parceiro devido à quebra de confiança, se deu mediante critérios técnicos claros e bem definidos, até se chegar numa solução final.

O principal critério para não escolher a opção de manter o parceiro atual foi a quebra da confiança. Tirando esse aspecto, os critérios de escolha incluíam prazo de implantação da decisão e nível de investimento, além dos critérios relacionados à qualidade e nível de atendimento do mercado. (E1)

Alguns elementos balizaram a escolha, tais como: rapidez na implantação do processo de produção, segurança nos processos regulatórios e jurídicos, bem como, planta fabril compatível com novos patamares de produção. (E3)

[...] tínhamos a certeza de escolher a alternativa que não alterasse de forma tão intensa nosso modelo de negócio. Se optássemos por construir ou adquirir uma fábrica, teríamos que rapidamente incorporar novas atividades na nossa estrutura (E3)

Essa quebra de confiança foi um ponto importante na nossa análise. Também tínhamos a orientação de não imobilizarmos capital em estrutura, até para garantir flexibilidade e capacidade de adaptação com a demanda. (E2)

[...] buscamos uma solução que atendesse as preocupações de mercado da área comercial, que colocava nas discussões a questão da sazonalidade e a importância de sair de um período de pico, das questões econômicas e financeiras da área de planejamento e, logicamente, tendo como garantia as questões de qualidade e capacidade produtiva que vinham das minhas análises. (E4)

Porém, mesmo critérios claros e bem compreendidos de avaliação, conforme demonstrado acima, não foram capazes de evitar o surgimento de divergências (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992) durante as avaliações das alternativas, ocasionando

potenciais situações de conflito entre os gestores, que precisaram ser superadas até se chegar na solução final do processo, como evidenciado no decorrer das entrevistas.

Sempre há divergências e sempre em função dos riscos que cada pessoa aceita assumir. Vendas, por exemplo, visava sempre alternativas menos radicais e que envolvesse o menor risco de desabastecimento. Já planejamento não aceitava esse viés, por trazer uma postura mais neutra para a mesa. (E1)

[...] tivemos sim discussões que exigiram a busca de acordo entre nós sobre o prazo para colocar a decisão em prática, seja ela qual fosse, sobre prós e contras possíveis de riscos de qualidade, volume de produção, flexibilidades necessárias na relação etc. (E3)

Tinha área mais reticente à mudança, pois entendia que talvez não valesse o risco. Porém, enxergávamos um risco muito maior com a manutenção do parceiro. (E2)

De maneira bastante técnica, as divergências serviram para ampliar as discussões e a avaliação de cada alternativa, até a escolha final pelo caminho de romper com o Parceiro atual, mantendo o formato de aliança estratégica contratual, o que gerou a transformação da aliança, a exemplo do que explicam Schilke e Goerzen (2010), porém num nível mais profundo, envolvendo o desenvolvimento de um novo parceiro.

Outra questão clara, em função das divergências verificadas, foi a importância que o dissenso tem durante a etapa de formulação e desenvolvimento de alternativas de solução (DOOLEY; FRYXELL, 1999), ao contrário do dissenso durante a etapa de seleção, momento em que a decisão precisa ser tomada conforme verificado durante a primeira fase do processo de decisão, em que não houve um acordo entre as partes.

[...] tanto em crises quanto em momentos de equilíbrio, promovemos sempre o raciocínio lógico e técnico, além da ética e a discussão positiva como base para todas as decisões da empresa, principalmente as de caráter estratégico como foi essa. (E1)

[...] as divergências foram resolvidas mesmo na conversa. Temos uma forma de lidar com problemas em que sempre discutimos e chegamos a um acordo. Todos têm liberdade pra falar, de colocar seus pontos de maneira técnica e profissional. (E2)

No final, embora a decisão tenha sido amparada por uma ampla avaliação envolvendo todos os participantes do grupo decisor, e em todos os momentos os Entrevistados tenham explicado a decisão tomada conjugando sempre suas colocações na primeira pessoa do plural (nós), levando à conclusão de ter sido uma escolha por barganha, o processo de fato culminou com uma decisão tomada diretamente pelo diretor geral do Laboratório, a partir do seu próprio julgamento.

[...] com relação ao prazo, enquanto não concluíssemos a troca do parceiro, que foi a decisão que nós tomamos no final a partir de todas aquelas análises [...]. (E1)

A decisão final foi minha, amparada por um plano bem formulado pelo nosso diretor de planejamento. (E1)

Ressalta-se também que ainda houve a autorização dos acionistas da decisão final de romper com o Parceiro de produção, mantendo a mesma estratégia de aliança contratual a partir da escolha de um novo parceiro.

Mas essa decisão também envolveu os acionistas. Eu sei que eles foram consultados sobre a nossa escolha final. (E2)

É válido destacar a influência dos acionistas no processo de decisão, inclusive foi conversado com eles sobre a nossa decisão final, [...] nós os alertávamos de todos os riscos que tal decisão poderia acarretar. (E3)

8.3.3 Caracterização do uso do poder e das coalizões no processo decisório

Além da avaliação interna desenvolvida pelos gestores participantes do grupo decisor, o processo de decisão também sofreu algum tipo de direcionamento vindo de fatores externos ao grupo, como os acionistas que, de certa forma, influenciaram a decisão, pelo fato de manterem um norte claro em prol da flexibilidade, da velocidade rápida de resposta às variações do mercado e também no que tange à novos investimentos, conforme evidenciado abaixo.

As orientações jurídicas e legais, por parte do escritório de advocacia e também do de consultoria sobre assuntos regulatórios que a empresa possui, além da própria ANVISA, que exerce forte influência regulatória sobre qualquer empresa do setor de cosméticos, todos influenciaram de alguma forma o processo de decisão, mesmo sem terem uma atuação direta dentro do grupo decisor.

Os acionistas sempre fazem uma pressão por resultado, além da agilidade de reação ao mercado colocado por eles como um diferencial da empresa. (E2)

Todas as questões regulatórias, em parceria com nossos advogados (escritório externo contratado) e com nossos parceiros técnico-regulatórios, eram comandadas pela nossa equipe técnica operacional, subsidiando assim nossas análises. (E1)

Todos os processos eram viáveis, mas alguns demorariam muito tempo para receber as licenças dos órgãos reguladores (Vigilâncias Sanitárias nas três esferas do poder) (E4)

Dentre todos os fatores externos creio que a ANVISA poderia alterar completamente a tomada de decisão, uma vez que se não pudéssemos dar sequência em novos registros seria impossível avançar na decisão. (E3)

Fazendo uma análise em função das etapas do processo de decisão, antes da interrupção do processo, ficou evidente o exercício de influência que o Parceiro passou a adotar a partir de uma base de poder (MINTZBERG, 1983) ancorada no controle total do principal recurso, objeto da aliança, que era a própria fábrica.

O parceiro começou a impor restrições operacionais, mudanças na lógica de formação de custo, com aumentos sucessivos e mudanças nas condições de pagamento, tudo de maneira unilateral. (E1)

Eles dificultaram uma série de coisas, na parte de operações, com aumentos de preço injustificáveis, mudanças de condições de crédito. Ficou bem difícil mesmo. (E2)

A ANVISA, por sua vez, de certa forma sustentava o exercício de poder conduzido pelo Parceiro, que sabia que se o Laboratório não aceitasse suas condições e quisesse partir para uma ruptura, o tempo para se mudar de fábrica seria bastante longo, justamente devido ao prazo para se obter novos registros junto à ANVISA.

Porém, se por um lado, a ANVISA exerceu influência externa sobre o processo de decisão, no que tange às condições e obrigações regulatórios de cada alternativa analisada, os acionistas do Laboratório também participaram dessa relação de influências externas, uma vez que após interrupção, quando se colocou em jogo também a permanência do Parceiro, o processo avançou sob algum nível de pressão e/ou orientação dos mesmos.

[...] eu tinha a pressão dos nossos acionistas, que viam essa situação como um risco muito grande para o negócio no Brasil. (E1)

O nosso diretor presidente teve uma conversa com os acionistas da empresa, então, o que aconteceu foi que ele negou a proposta. (E2)

Assim, quando o processo de decisão foi retomado, após o período de interrupção, além dos acionistas, a ANVISA e o próprio Parceiro continuaram exercendo influência sobre o mesmo, numa espécie de competição entre si a partir de um modelo de coalizão externa dividida (MINTZBERG, 1983), visto que os gestores participantes do grupo decisor, vez por outra, se opunham em função da influência exercida por esses agentes externos, conforme explicou o gerente técnico operacional, com relação às situações de divergência durante o processo de decisão.

Eu via como um processo mais seguro, sob o aspecto técnico e pela falta de previsibilidade com relação aos registros na ANVISA, a manutenção do parceiro antigo, considerando é claro a tentativa de recuperação da confiança. Isso conflitava direto com a opinião do nosso diretor geral. Ele tinha também uma pressão por parte dos acionistas para se buscar uma solução definitiva e que diminuísse a dependência e os riscos da nossa operação. (E4)

O Parceiro usou a sua base de poder, a partir da detenção do recurso vital à sustentação do negócio (a fábrica), para tentar guiar o processo de decisão em função do seu interesse em se tornar sócio do negócio. Durante todo o processo de decisão, o Laboratório teve de administrar a relação com a fábrica, uma vez que tinha total dependência econômica e não podia deixar a relação chegar ao limite do rompimento, antes de um novo caminho ser traçado e completamente implementado, sob o prejuízo de parar de atender o mercado.

A ANVISA, a partir de sua base formal de poder sustentada por uma legislação, impunha restrições e condições para cada alternativa de solução, pois qualquer decisão diferente da de permanecer com o Parceiro atual dependeria de novos registros de produção, fato esse que levou a ANVISA a exercer certa influência indireta em prol do próprio Parceiro, que sabia e se utilizou claramente dessa dependência legal.

E os acionistas, finalmente, exerciam influência sobre uma base de poder institucional e estratégica, em prol dos seus interesses com relação ao crescimento e futuro do negócio no país e também com relação ao nível de risco que estavam dispostos a assumir.

Saber que poderíamos ter desabastecimento de produtos e que possivelmente poderíamos ter novos preços a qualquer momento, por imposição da fábrica, mostrava que certamente teríamos um impacto muito negativo em nossos clientes. (E3).

[...] corri atrás de todas as informações regulatórias exigidas pela ANVISA a fim de se ter todas as informações necessárias para cada cenário. (E4)

Os acionistas foram consultados em vários momentos, porém não consigo precisar como foi sua participação especificamente na tomada dessa decisão. (E4)

Eu fiz a interface com os sócios na análise dos riscos envolvidos durante todo o tempo até se chegar na decisão (E1)

Analisando os sistemas de influência dentro do ambiente interno, o processo de decisão foi conduzido pelos gestores do Laboratório, que, a partir de uma relação técnica profissional, também interagem e debatem sobre cada alternativa a partir de suas bases de poder, construídas em função de um sistema de influência de especialização, que, segundo Mintzberg (1983), distribui o poder interno com base no talento, no conhecimento e nas habilidades técnicas das pessoas envolvidas.

Segundo o diretor geral da empresa, durante todo o processo, as informações eram trazidas por cada profissional participante em função das especificidades técnicas relativas as suas áreas, respectivamente.

Cada um defende as características funcionais da sua própria área. Como eu disse anteriormente, são questões técnicas que precisam ser defendidas. Eu mesmo fomento isso em toda a empresa, essa questão de defender suas questões desde que bem embasadas tecnicamente. (E1)

Outro elemento evidente, influenciador interno do processo de decisão, foi a própria cultura, ou ideologia, permeada por toda organização, que buscava inibir ou limitar comportamentos oportunistas entre seus profissionais, especialmente entre seus tomadores de decisão, na busca por relações éticas, apoiadas por debates técnicos, principalmente em momentos críticos de decisão.

Assim, a unidade entre as pessoas envolvidas no processo de decisão ao redor de um foco único, voltado aos objetivos da própria organização, se configurou como um sistema ideológico de influência interna.

[...] a cultura da empresa sempre promoveu o raciocínio lógico e técnico, além da ética e a discussão positiva como base para todas as decisões da empresa. (E1)

Somos uma empresa muito comprometida com o que fazemos. Temos uma cultura que junta as pessoas. Nos sentimos sempre dentro de um mesmo barco. (E2)

A área técnica é responsável por operacionalizar o planejado, ou seja, naquele momento nos cabia alimentar as outras diretorias sobre as demandas que as implicariam em cada um dos cenários. (E4)

Porém, entre a influência de especialização e a ideológica, ficou evidente o predomínio das relações técnicas entre os gestores, o que demonstrou haver uma coalizão interna profissional com o sistema de especialização dominando a coalizão interna, porém com um sistema político também agindo de forma secundária (MINTZBERG, 1983), o que ficou evidente nas diversas situações apresentadas durante a análise do processo de decisão.

A diretoria de planejamento, por exemplo, aparentou ter maior força e influência junto ao diretor geral da empresa, em função do caráter estratégico do processo de decisão em curso, mas sem desconsiderar a opinião, visão e o ponto de vista de cada participante, conforme apresentado anteriormente sobre a caracterização do processo de decisão.

A decisão final foi minha, amparada por um plano bem formulado pelo nosso diretor de planejamento. (E1)

[...] sempre há uma concentração entre o diretor geral e a diretoria de planejamento na hora de bater o martelo em questões mais estratégicas, mas sempre há muita discussão antes. (E4)

Ressalta-se também que a própria mudança na composição da aliança, que representa por si só grande complexidade e alto nível de incerteza, se privilegiou de um sistema político interno, que garante amplo debate a partir de diferentes pontos de vista e opiniões entre todos os participantes.

Eu não tenho dúvidas de que todas as áreas tiveram sim voz crítica e foram ouvidas, também criticamente, durante todo o processo. (E4)

Ao se pensar nas configurações básicas de poder, suportado pelas análises apresentadas a priori, podemos concluir que houve um exercício de poder predominante do tipo missionário que, segundo Mintzberg (1983), se alimenta de uma ideologia interna forte na direção da missão da empresa, acalmando assim as coalizões externas e integrando os esforços internos, além do desencorajamento do uso de autoridade, permitindo assim um modelo político de franca discussão a partir de um controle interno de especialização, característico das coalizões internas profissionais, conforme demonstrado nos parágrafos anteriores.

8.4 Caracterização do consenso durante o processo de decisão

Visando a caracterização do consenso durante o processo de decisão estratégica em estudo, referente a aumento de capacidade produtiva, com vistas ao problema de pesquisa proposto de analisar como o consenso se relaciona com o sucesso na implementação de decisões estratégicas em aliança, e a partir da observância do objetivo específico de caracterizar o consenso, a organização dessa seção levou em consideração a análise categorial (YIN, 2010) a partir das categorias definidas a priori e relacionadas ao construto ‘consenso’, apresentadas nas cadeias de evidências descritas nos APÊNDICES B e C.

Assim, essa seção passará pela análise categorial relacionada ao entendimento compartilhado, comprometimento, confiabilidade, aos pressupostos do consenso e também a análise da percepção de justiça ente as partes.

Para a análise do consenso é necessário entender, a priori, sobre o que está se buscando chegar ao consenso e sobre quem participa do consenso, conforme explica Wooldridge e Floyd

(1989) com relação ao teor e escopo do consenso. Nesse sentido, embora, a decisão final tenha sido tomada e efetivamente implementada, atendendo aos objetivos previamente traçados, a caracterização do consenso foi dividida em dois momentos, em função da interrupção do processo de decisão: (1) o consenso na relação entre os Parceiros da aliança, antes da interrupção; e (2) o consenso entre os gestores do Laboratório, após a interrupção do processo de decisão.

8.4.1 Consenso na relação entre os parceiros da aliança, antes da interrupção

Entendimento Compartilhado

Antes da interrupção do processo decisório, ainda na tentativa de se desenvolver uma decisão conjunta entre as empresas parceiras, ficou evidente, pela análise do processo de decisão, a falta de consenso entre as partes, uma vez que não houve entendimento compartilhado (DESS, 1987) entre as empresas sobre o teor do consenso, que era a estratégia de aumento de capacidade produtiva em vista de um potencial crescimento de demanda.

Comprometimento

Assim, como a decisão não evoluiu dentro da relação entre as empresas parceiras, por uma interrupção causada pelo próprio parceiro, em função de uma discordância evidente apresentada na análise do processo de decisão, o comprometimento, medido pelos esforços para colocar a decisão em ação (DRESSLER, 2006), também não aconteceu, afinal, não houve qualquer esforço por parte do Parceiro.

Confiabilidade

Até o momento da interrupção do processo decisório, também não foi possível verificar entre as empresas parceiras nenhum nível de confiabilidade, cujo elemento é essencial para a análise do consenso dentro de um processo de decisão, pois a falta total de exploração de ideias e a dificuldade quanto à comunicação comprometeram a percepção de lealdade entre as partes, sem a qual não é possível haver confiança (DOOLEY; FRYXELL, 1999).

Pressupostos da Construção do Consenso

Como se viu durante o processo de decisão, o Parceiro assumiu uma posição unilateral, em benefício dos seus próprios interesses, contra os interesses comuns da aliança, numa

tentativa de exercer seu poder econômico, visto a relação de dependência entre as partes, mais especificamente, do Laboratório com relação ao Parceiro, uma vez que toda sua produção dependia dessa relação. Não houve também pesquisa colaborativa para a busca de uma solução ou discussão positiva envolvendo diferenças de opinião em prol de uma solução com foco no interesse coletivo, em torno do projeto de aumento de capacidade apresentado pelo Laboratório. Assim, de acordo com os conceitos apresentados por Dressler (2006), nenhum dos pressupostos para a construção do consenso foram atendidos.

O parceiro confundiu o seu verdadeiro papel, e antes de analisar a situação apresentada, os nossos motivos, toda a nossa estratégia, ele pensou, talvez, que pudesse ganhar mais, sendo dono de tudo. O fato é que não teve conversa. (E2)

Essa mudança de posição e investida quase hostil sinalizou pra nós que havia um risco latente de termos algum tipo de problema no curto prazo, e daí concluímos que a decisão poderia certamente passar pelo rompimento da nossa aliança com eles. (E3)

Consenso entre parceiros

Por fim, nas decisões em aliança, a formação do consenso entre os parceiros também depende da percepção de justiça que as partes possuem sobre o processo de decisão em si e a transparência como decorre tal processo (HEARLD et al., 2013), mas esses elementos sequer puderam ser analisados, pois o processo (MINTZBERG et al., 1976) saiu da fase de identificação, com o reconhecimento e diagnóstico da questão de decisão, para a de seleção, mediante fase de autorização por parte do Parceiro, sem qualquer avaliação conjunta entre as partes, conforme apresentado na seção sobre caracterização do processo de decisão estratégica.

Como o processo de decisão não parou após a interrupção, momento em que a troca do Parceiro por outro passou a ser também uma das alternativas analisadas pelo grupo decisor na busca pelo aumento de capacidade de produção, a importância do consenso migrou para dentro deste grupo decisor, formado pelos gestores do Laboratório, os quais passariam a ter de decidir sobre a solução a ser escolhida e, conseqüentemente, implementada.

8.4.2 Consenso na relação entre os gestores do laboratório, após interrupção

A partir desse momento do processo de decisão, o escopo do consenso passou a ser, então, entre os gestores internos do Laboratório envolvidos com a decisão, mantendo o teor de ampliar a capacidade produtiva dos Produtos na direção de aproveitar a oportunidade de crescimento exponencial de demanda.

Entendimento Compartilhado

A percepção de que todos os envolvidos tinham um entendimento compartilhado (DESS, 1987) sobre o teor do consenso, ou seja, aquilo que os movia durante o processo de decisão, e das estratégias escolhidas e avaliadas para atingi-lo ficou evidente durante o processo, com todos os participantes do grupo decisor atuando ativamente desde a escolha e avaliação de cada alternativa até a seleção da solução final, inclusive com a conjugação de diferentes visões e posições técnicas sobre as alternativas avaliadas.

A decisão final de mudança do parceiro foi revestida de muita análise e discussão. Todos estavam fechados num mesmo propósito, trabalhando dentro de uma sistemática que nos deu muita segurança e tranquilidade sobre a decisão tomada. (E1)

Outro fator observado a respeito do entendimento compartilhado foi a percepção de utilidade da decisão tomada e da racionalidade por trás da decisão (SPRINGER, 2006). Os gestores sabiam da importância da decisão em prol do objetivo maior da empresa em crescer, aproveitando a oportunidade de crescimento do próprio mercado.

A decisão foi fundamental para marcarmos uma nova trajetória para o negócio. Eu tenho certeza que fizemos a melhor escolha e para isso, não poupamos nenhuma análise, nenhuma conversa, nenhuma discussão. Enfim, tratava-se de uma situação bastante crítica para o negócio. (E2)

A decisão mostrou que era possível manter as metas de crescimento, aumentar os volumes de entregas para os clientes e continuar o processo de expansão da marca inclusive para outros mercados. (E3)

Simplemente voltamos a ter a flexibilidade e agilidade tão necessárias na gestão entre demanda e produção. Isso foi fundamental para a nossa área de planejamento ter condições de planejar nossa estratégia de crescimento. (E4)

Comprometimento

O comprometimento (DRESSLER, 2006) dos gestores participantes da decisão durante as fases de implementação da decisão também ficou bastante evidente, não apenas pelo envolvimento direto de suas áreas, demonstrado pelas diferentes responsabilidades assumidas em prol da implementação da decisão escolhida, mas inclusive nos momentos em que as incertezas trouxeram novas variáveis para o processo, gerando divergências entre as partes, inclusive com a necessidade de adaptação da decisão final, em função da alteração do prazo de implantação, conforme será apresentado na seção 8.5 sobre a caracterização do processo de implementação da decisão.

Os problemas se apresentavam a toda hora, o que era normal. Mas o grande mérito da equipe de planejamento, em conjunto com as demais áreas envolvidas em fazer acontecer, foi conseguir identificar a importância de cada problema para dar o exato peso que o problema tinha, pra fazer as coisas avançarem sem perda de foco. (E1).

Colocar em prática todo aquele plano de mudança foi muito impactante sob o aspecto técnico, de conhecimento e também de trabalho... foi um trabalho bastante intenso de todos da equipe. (E2)

Confiabilidade

A relação entre os participantes do grupo decisor em prol da busca de uma solução para o objetivo de ampliação de capacidade produtiva também foi marcada pelo nível de confiança existente entre eles. Como verificado no processo de decisão, as divergências, ou o dissenso (DOOLEY; FRYXELL, 1999) observado durante as análises das alternativas se mostrou ser decorrente de visões técnicas distintas que cada participante trazia para o processo, permitindo assim ampla discussão sobre cada caminho analisado.

Tal confiabilidade ficou evidente a partir da percepção de lealdade entre os participantes do grupo decisor, decorrente da percepção que tinham entre si de suas próprias competências.

Essas evidências ficaram claras, inclusive, na forma com que cada gestor fala sobre as outras áreas participantes da decisão.

As áreas representadas durante o processo de decisão possuem total capacidade técnica para responder por suas análises e posições. E também por buscar as respostas que eventualmente não tinham no momento. (E2)

Foram vários os temas e os momentos em que as vezes acontecia de termos de buscar um consenso entre áreas que divergiam de opinião ou até entre todos nós. Mas isso não comprometeu o andamento do nosso trabalho, pois tínhamos certeza de que todas as posições eram legítimas. (E3)

[...] todas as decisões são apoiadas por muita análise técnica e profissional, por isso respeitamos e acreditamos nas posições de cada um. Sabemos que serão sempre extremamente técnicas, respeitando total coerência para o negócio. (E4)

Pressupostos da Construção do Consenso

Ampliando ainda mais a análise do consenso sobre o processo de decisão em estudo, os pressupostos de construção do consenso observado por Dressler (2006) ficaram evidentes, com o desenvolvimento de um ciclo de busca de consenso dentro do processo de decisão estudado, que envolveu a pesquisa colaborativa por uma solução, o debate proativo construído a partir de um dissenso de caráter positivo entre os participantes durante as avaliações de cada alternativa e a ampla participação com uma distribuição clara do poder até se chegar na decisão final com

foco no interesse coletivo, que era a ampliação da produção com vistas ao crescimento do próprio negócio.

No que tange a pesquisa colaborativa por uma solução, o processo, a partir do grupo decisor, trouxe para a análise quatro alternativas de solução, já apresentadas anteriormente como sendo (i) manutenção do Parceiro atual mediante a reconfiguração do contrato de parceria e recuperação da confiança; (ii) a compra de uma fábrica, (iii) a construção de uma fábrica e, por fim, (iv) o rompimento com o Parceiro atual e desenvolvimento de um novo parceiro para a aliança.

Quanto ao dissenso positivo, as evidências vieram da avaliação de cada alternativa, em que cada participante pôde expor suas diferentes posições, defendendo sempre o objetivo de se chegar na melhor solução para o processo, como analisado também na caracterização do processo de decisão.

E na questão da ampla participação e do poder entre os participantes, o balanceamento se deu a partir da própria natureza do sistema de influência de especialização exercido internamente, em que o poder se distribui, mesmo que não necessariamente de maneira igual, mas em função das competências técnicas de cada parte participante da decisão, de acordo com as análises feitas no item 8.3.2 da seção sobre a caracterização do processo de decisão estratégica.

Em suma, o processo de construção do consenso, foi observado no decorrer do processo de decisão estudado, mostrando que os participantes de uma decisão (escopo) a partir do entendimento compartilhado sobre o teor do consenso e dos caminhos analisados para atingi-lo, passam por vários ciclos de pesquisa colaborativa – dissenso positivo – distribuição de poder, até chegar no consenso sobre qual alternativa será escolhida, em prol dos interesses e objetivos coletivos que justificaram o início do processo de decisão.

8.5 Caracterização do processo de implementação

O objetivo dessa seção é mostrar e trazer evidências sobre quais variáveis impactaram a etapa de implementação da decisão. Portanto, seguindo a metodologia da análise categorial (YIN, 2010) com base nas categorias previamente estabelecidas na cadeia de evidências desse estudo (APÊNDICE B e C), a análise passou pelas variáveis correspondentes (1) à colocar a decisão em ação, ou seja, a sua adoção, (2) à adaptação da decisão, questão vital para se concluir

todo o processo a partir de situações fortuitas que podem ocorrer durante a implementação, e, por fim, (3) as relacionadas com as medidas de sucesso da implementação.

8.5.1 Processo de adoção da decisão

De acordo com Nutt (1992), a adoção inicial de uma decisão representa um dos fatores de sucesso da decisão tomada. No caso em específico, em linha com o pensamento do autor, a implementação da decisão teve seu início imediatamente a partir da decisão ter sido tomada, em função de um plano de execução formal (documento apresentado de maneira confidencial como mais uma evidência da etapa de implementação), pois de acordo com os gestores, o prazo da implementação passaria a ser um dos importantes fatores a serem gerenciados.

Assim, o planejamento traçado de implementação, a partir de 5 grandes etapas distintas de (i) escolha e validação do novo parceiro, (ii) desenvolvimento dos novos registros de produção junto à ANVISA, (iii) produção piloto e validações operacionais, (iv) início efetivo da produção, em paralelo com o parceiro antigo e (v) encerramento da produção no parceiro antigo, propunha que o momento da troca entre o Parceiro antigo e o novo ocorresse num período que não fosse de alta demanda, visto que se trata de um mercado de grande sazonalidade, conforme explicado anteriormente.

As etapas de implementação aconteceram na sequência imediata da decisão de mudar de parceiro ter sido tomada. Não tínhamos o que esperar, e sequer podíamos esperar, pois já tínhamos um prazo para que tudo acontecesse, fora do nosso pico de vendas. A partir de um plano geral de execução, desenvolvido pela área de planejamento, iniciamos todas as atividades. (E3)

Colocar a decisão em prática envolveu algumas ações, desde a escolha do novo parceiro e a sua validação técnica, de qualidade, de seus registros e licença de funcionamento e tudo mais até o início da produção propriamente dita. (E2)

Somente após a confirmação do novo parceiro é que se iniciou a segunda fase da implementação, que foi a de dar entrada aos novos registros de produção junto à ANVISA. No caso, devido à produção ser feita por um parceiro, os registros precisavam necessariamente ser feitos em nome do parceiro, o que representou para o processo de implementação como um todo um ponto crítico, que, dentre outras questões, trouxe a necessidade de revisão do prazo de início do novo parceiro, um dos fatores que exigiram a adaptação da decisão, como será visto nos parágrafos à frente.

Após o período de registros, na etapa seguinte iniciou-se as primeiras produções piloto com o objetivo de avaliar todas as questões técnicas de formulação, para então, dar início a produção definitiva dos Produtos, o que num primeiro momento, ocorreu em paralelo com a produção da fábrica antiga, até que fosse finalizada toda a operação no Parceiro antigo e assim concluído o processo de implementação da decisão.

8.5.2 Adaptação da decisão

De acordo com Alexander (1985), muitas dificuldades e também novas variáveis surgem após uma decisão ser tomada, e tais variações impactam diretamente a fase de implementação da decisão. No caso, além da questão dos registros junto à ANVISA, outros fatores não esperados influenciaram à mudança do prazo de implantação da decisão, como a própria relação com o Parceiro antigo.

[...] a pressão da demanda e as dificuldades e obstáculos colocados pela fábrica oportunista em questão eram esmagadores, além de todas as situações de atrasos que empurravam o grande momento da migração para um período de alta demanda. (E1)

Como a fábrica antiga ainda não havia finalizado toda produção e conseqüentemente estava em posse do nosso principal insumo, tivemos que mantê-los por um período mais longo do que o desejado para que pudéssemos receber todos os produtos que ainda precisavam ser produzidos. (E3).

Tais variações de prazo, por sua vez, geraram divergências internas em função da necessidade de adaptação da decisão inicialmente tomada (KLINGEBIEL; MEYER, 2013), pois o momento da sua implantação representava um fator relevante de sua escolha.

As divergências ocorreram porque, dentro de todas as margens de segurança planejadas no plano geral de execução, ainda era possível manter o prazo, porém a partir de um nível de risco operacional maior, contra a decisão de prorrogar o momento da migração, de modo a garantir maior segurança operacional, porém sob o risco do Parceiro comprometer a migração.

Acho que a principal questão debatida entre nós, em se tratando de divergência, foi a questão de mudança no prazo de implantação por conta de alguns atrasos que tivemos no regulatório, entre outras coisas que não dava para prever e depois por uma questão de finalização das produções no parceiro antigo. (E4)

A solução encontrada para a questão de mudar ou não o prazo de implantação foi alcançada, então, mediante um processo adaptativo da decisão inicial, no qual a flexibilidade

dos gestores, mediante análise técnica de causa e efeito, garantiu a rápida escolha pela decisão de prorrogar o prazo de implantação, mesmo levando a migração para um momento de alta demanda.

Normalmente, conforme explicam Klingebiel e Meyer (2013), as decisões adaptativas durante um processo de implantação são menos processuais e definidas especificamente em função de sua principal causa.

Fizemos uma espécie de brainstorming técnico, de acordo com as preocupações de cada área. Com isso, pudemos chegar numa conclusão para o problema da necessidade de mudança do prazo de implantação, sem maiores dificuldades. A maneira como decidimos essa questão foi bem prática e objetiva. (E4)

8.5.3 Medidas de sucesso da implementação

Como se verificou, o processo de implementação foi impactado por fatores externos não previstos, que exigiram dos gestores envolvidos com a implementação reações e até uma decisão adaptativa de modo a manter o rumo da implementação até a sua conclusão.

Além do fato da decisão ter sido efetivamente adotada, com sua implementação iniciada de imediato e finalizada conforme planejado, variável essa fundamental para o sucesso da decisão, em linha com os estudos de Nutt (1992, 1993) e Alexander (1985), o processo de implementação garantiu também o atingimento dos objetivos estratégicos de crescimento e consequentemente dos resultados financeiros traçados no planejamento estratégico de ampliação de demanda do Laboratório, gerador de todo processo de decisão de aumento de capacidade produtiva, dentro dos recursos previamente estabelecidos, não só técnicos mas também financeiros, pois a manutenção do modelo de aliança contratual, ainda que com a troca do Parceiro, fez com que não houvesse a necessidade de investimento extras em uma nova fábrica. Assim, a contribuição efetiva do processo de implementação ficou evidente, a partir do valor gerado com a efetiva implementação da solução encontrada para o problema de decisão.

[...] controlando todas as tarefas comerciais, regulatórias, operacionais e até societárias foi possível reduzir o custo de produção, aproveitar efetivamente o crescimento do mercado, com um crescimento exponencial nas receitas do primeiro trimestre de 2016 e mais... ainda elevar consideravelmente nossa participação de mercado. Nós fomos o único produto que aumentou a participação enquanto que todos os outros produtos e marcas do segmento perderam participação. (E1)

Em termos financeiros, conseguimos migrar e colocar a produção no eixo rapidamente, no sentido de atendimento do mercado. Com relação aos recursos, por exemplo, os investimentos antecipados em estoque a fim de garantir a virada de um

parceiro para o outro ficaram dentro do previsto, além de não termos que investir numa nova fábrica. E quanto ao valor esperado, bom, atendemos o nosso planejamento inicial. Isso já diz tudo. (E2)

Outro fator notório do sucesso da implementação da decisão estudada diz respeito à efetiva participação dos gestores durante todo o processo, dentro de uma visível relação de confiança entre eles (ELBANNA et al., 2015) que garantiu, mesmo sem ter havido experiência passada e com todas as incertezas causadoras de divergências e processo de decisão adaptativa, a efetiva implementação da solução escolhida de troca do Parceiro de produção.

O envolvimento foi total, de todas as áreas: o pessoal de planejamento, com análises de viabilidade e acompanhamento financeiro, o comercial que soube como ninguém conduzir a relação com os pontos de venda, trazendo informações precisas e o pessoal da área técnica que atuou em toda análise técnica da nova fábrica, auditorias, condução dos processos de geração dos novos registros etc. (E1)

Tínhamos opiniões diferentes sobre alguns cenários, mas de novo, no final as coisas se acertavam sempre sob uma conclusão técnica, coerente sob argumentações técnicas. Lidamos sempre assim aqui na empresa. (E3)

8.6 Análise cruzada e proposições tentativas

Com base no problema de pesquisa proposto de se verificar como o consenso se relaciona com o sucesso da implementação nas decisões estratégicas em alianças, a análise cruzada foi realizada a partir da confrontação entre as categorias descritas em cada construto apresentado nos APÊNDICES B e C, com vista a responder ao objetivo específico de construção das proposições tentativas.

A partir dessa análise, buscou-se, portanto, construir a explanação do caso, porém sem a pretensão de esgotá-lo ou concluí-lo durante essa pesquisa, mas de desenvolver ideias, na forma de proposições, que possam ser aprofundadas em novos estudos futuros (YIN, 2010).

É importante ressaltar que, em consonância com os pensamentos de Yin (1994), quatro princípios foram levados em consideração durante a realização dessa fase da pesquisa:

- 1- Deixar claro na análise que ela se baseou em todas as evidências relevantes verificadas;
- 2- Abranger todas as alternativas de interpretações que sejam importantes;
- 3- Focar nos aspectos mais significativos do estudo de caso;
- 4- Se valer sempre que possível do conhecimento prévio especializado do pesquisador para a análise do caso.

Dessa forma, utilizando-se de todas as evidências produzidas a partir das entrevistas com os gestores participantes do processo de decisão estudado e mantendo o foco no problema de pesquisa proposto, foram construídos quadros de análise entre cada par de categorias, de modo que, após várias iterações de análise, chegou-se às proposições tentativas apresentadas nos próximos parágrafos dessa seção, agrupadas por sua natureza.

8.6.1 Contratos formais em alianças e oportunismo em decisões estratégicas

Os estudos sobre alianças contratuais apontam as dificuldades de sustentação desse tipo de relação devido à fragilidade envolvida na definição de todas as questões relacionadas ao acordo (MÉNARD, 2004), porém, segundo o autor, embora os contratos sejam limitados para a gestão dos modelos híbridos, eles são fundamentais para a coordenação entre os parceiros.

Ménard (2004) explica que tal limitação faz com que os contratos sejam sempre incompletos e sujeitos a ações oportunistas de qualquer parceiro envolvido na aliança.

Outra consideração feita pelo autor diz respeito à dependência mútua de investimentos de ambas as partes, o que exige a criação de mecanismos de coordenação, organização e solução de conflitos, e também a questão das incertezas relacionadas às especificações requeridas para a formação do acordo.

Mas a questão que se coloca é: como tratar a dependência mútua e as incertezas decorrentes da necessidade de novos investimentos relacionados a movimentos estratégicos de ambas as partes após a formação da aliança? Ou seja, como se antecipar, mediante mecanismos de controle estratégico da aliança, às decisões que exigem novos investimentos entre os parceiros?

Afinal, de acordo com Eisenhardt e Zbaracki (1992), não podemos deixar de considerar que as decisões relacionadas à aliança sofrem das consequências do contexto micropolítico de cada organização parceira, com posições muitas vezes competitivas e de interesses conflitantes.

Desse modo, as decisões estratégicas podem exercer pressão sobre a própria continuidade da relação, cujas razões passam pelo fato das alianças possuírem, muitas vezes, vários núcleos de decisão com diferentes interesses e aspirações, também pelo fato das decisões sofrerem das incertezas quanto ao comportamento dos parceiros, seja de cooperação ou competição, e ainda por conta das consequências não intencionais que a decisão pode causar na aliança, ameaçando a relação entre as partes (WALTER et al., 2008).

Assim, com base nas evidências apresentadas durante as entrevistas com os gestores participantes do processo de decisão estudado, apresentadas no Quadro 6, verificou-se que, mesmo com cláusulas de coordenação da aliança, o contrato não previa cláusulas que direcionassem a coordenação estratégica da aliança, ou seja, dos movimentos estratégicos dos parceiros com reflexo no desenvolvimento da própria aliança.

Quadro 6: Evidências da proposição P1

| ALIANÇA ESTRATÉGICA CONTRATUAL Mecanismos de Coordenação | PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA Decisão conjunta em aliança |
|--|---|
| <p>É um contrato que determina as obrigações de ambas as partes, por um lado no que se refere à produção e seus aspectos técnicos [...] e por outro, determina as obrigações que temos quanto à formalização dos pedidos, ao planejamento da produção entre outros pontos ligados à operação. (E1)</p> <p>A gestão foi formalizada por um contrato que rege tanto a relação operacional quanto os aspectos de confidencialidade. (E1)</p> <p>[...] as relações de interdependência se auto regulam: qualquer vício ou problema em qualquer atividade prejudica ambos os atores da aliança. (E1)</p> <p>Não existe nenhuma regra previamente definida que limite ou delimite as decisões estratégicas nossas e também do parceiro. (E1)</p> | <p>[...] recebemos uma proposta de sociedade vinda da fábrica, o que foi negada por mim. (E1)</p> <p>Ele confundiu o seu papel na relação [...] ele pensou, talvez, que pudesse ganhar mais, sendo dono de tudo. (E2)</p> <p>Creio que ele até enxergou a possibilidade futura de assumir o nosso próprio negócio. (E2)</p> <p>Fomos surpreendidos com uma proposta de sociedade [...] algo que em momento algum foi discutido (E3)</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir então dessa observação, chegou-se na primeira proposição tentativa desse estudo, que ratifica os estudos anteriores de Mènard (2004) e Walter et al. (2008).

P1: Incompletude do contrato formal estimula ações oportunistas das partes em decisões estratégicas posteriores à formulação da aliança.

8.6.2 Interdependência dos parceiros e a tomada de decisão estratégica conjunta

Direcionando a análise para a questão da interdependência entre os parceiros de uma aliança estratégica contratual, os estudos mostram que a estrutura de controle de uma aliança sofre também dos custos de coordenação resultantes do nível de interdependência esperada entre os parceiros (GULATI; SINGH, 1998).

Segundo os autores, essa interdependência varia em função dos níveis de tarefas e compartilhamento de trabalho entre as partes, sempre com vistas à estratégia que levou à formação da aliança.

Em paralelo a essa constatação, pelo lado do processo de decisão, de acordo com Todeva e Knoke (2005), muitos são os fatores que impactam a tomada de decisão conjunta em aliança, como divergências e mesmo competição entre as partes, causando instabilidade na relação, o que pode aferir à análise da interdependência importância ainda maior, uma vez que ela vincula ou mesmo conecta os interesses de ambos os parceiros (DOZ, 1996).

Assim, um desequilíbrio nessa relação de dependência pode gerar diferentes comportamentos entre as partes frente à uma situação de decisão conjunta, variando dentro dos limites da cooperação e da competição (TODEVA; KNOKE, 2005).

Essa questão foi verificada durante a análise das evidências, em que os Entrevistados demonstraram claramente preocupação sobre o desequilíbrio que havia na relação entre as empresas, com um peso maior na dependência do Laboratório por seu Parceiro de produção, conforme apresentado no Quadro 7 abaixo.

Quadro 7: Evidências da proposição P2

| ALIANÇA ESTRATÉGICA CONTRATUAL Interdependência | PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA Decisão conjunta em aliança |
|---|--|
| Essa forma de trabalho tirou da gente a necessidade de fazer investimentos altos lá no início com instalações e também nos daria maior garantia de qualidade e flexibilidade de produção, por outro lado, sabíamos que ficaríamos sempre reféns deles, o que também não era bom. (E1) | [...] essa decisão precisava ser tomada junto com a fábrica, pois a nossa proposta representaria ocupar mais da capacidade deles, o que poderia exigir novos investimentos e/ou readequação dos seus outros clientes. (E2) |
| [...] ambas as empresas têm responsabilidades que ao mesmo tempo dependem da qualidade do seu próprio trabalho e do trabalho do outro. (E1) | Mas não tinha jeito, precisávamos envolver a fábrica, pois qualquer outra ação discutida no planejamento não teria nenhum sentido, caso não elevássemos a produção. (E1) |
| Optamos então por trabalhar apenas com um parceiro até que a marca tomasse proporções tais que não bastaria fabricar um produto similar para nos ameaçar. (E1) | Precisávamos do ok por parte do parceiro pra garantir o que estávamos projetando nas vendas e crescimento do negócio. (E3) |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclui-se assim que essa verificação sustenta a construção da segunda proposição tentativa do estudo.

P2: Aliança estratégica contratual com desbalanceamento no nível de interdependência entre as partes leva à redução do potencial de tomada de decisão conjunta.

Após a interrupção do processo decisório causada pelo Parceiro, conforme explicado anteriormente na seção 8.3.2, o processo de decisão passou a ser conduzido internamente pelos gestores do Laboratório, tendo, a partir desse momento, a substituição do Parceiro como uma das alternativas possíveis para a solução do problema de aumento de capacidade produtiva.

Assim, as proposições apresentadas a seguir correspondem a esse momento do processo de decisão estratégica, em que os gestores do Laboratório representam os participantes do processo de decisão e o Parceiro assume o papel de influenciador externo.

8.6.3 Racionalidade procedural e consenso

Durante a análise cruzada entre o processo de decisão estratégica e os pressupostos de construção do consenso, observou-se que a racionalidade procedural com que o processo de decisão em estudo foi constituído, com etapas bem definidas, desde a identificação do problema até as fases de análise, geração e escolha das alternativas, se mostrou favorável a construção do consenso, uma vez que seus pressupostos praticamente se confundiam com as etapas do próprio processo de decisão.

De acordo com Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), o processo de tomada de decisão passa por três fases distintas que, embora não necessariamente aconteçam numa sequência única, são bem definidas e apresentadas como identificação, desenvolvimento e seleção.

Os autores também evidenciam a importância dos fatores dinâmicos distintivos que são responsáveis pelas interrupções internas e externas, pelos atrasos de cronograma e de realimentação do processo, além dos ciclos de compreensão entre outros, a exemplo da própria interrupção do processo e dos vários ciclos de avaliação das diferentes alternativas apresentadas durante o processo de decisão em estudo.

Numa visão ainda mais ampla, Nutt (1984) também explica que todo processo de decisão é constituído por um conjunto de atividades que começa com a identificação de uma questão e termina com a ação, passando a envolver a etapa de implementação.

Direcionando a análise para o consenso, Dressler (2006) o define também como um processo cooperativo, pelo qual as pessoas envolvidas desenvolvem uma decisão em comum acordo. E mais, o autor traz como pressupostos da construção do consenso quatro elementos-chave: a importância da pesquisa cooperativa por soluções a partir de um processo colaborativo de busca; o desacordo entre as partes como uma força positiva, que seja construtivo, crítico e

legítimo; o pressuposto de que todas as posições são importantes, com ampla participação e distribuição de poder; e o pressuposto de que as decisões devem atender aos interesses coletivos (DRESSLER, 2006).

Assim, comparando as características processuais da decisão com os pressupostos que levam à construção do consenso (DRESSLER, 2006), pode-se observar que tal racionalidade procedural percebida no processo de decisão em estudo favoreceu a ocorrência do consenso, a partir da clara identificação de tais pressupostos durante a tomada da decisão.

Quadro 8: Evidências da proposição P3

| PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA Racionalidade procedural | CONSENSO Pressupostos do Consenso |
|---|--|
| <p>O caminho para se chegar na decisão final exigiu do nosso time uma disciplina bastante grande para organizar, hierarquizar e agir conforme a importância de cada assunto. (E1)</p> <p>A primeira coisa que fizemos foi entender quais opções tínhamos. [...] levantamos informações para analisar as alternativas que tínhamos [...] à medida que os problemas e o conhecimento das alternativas se mostravam inviáveis, íamos descartando e direcionando nossa atenção para as outras, até que chegamos na conclusão de trocar o parceiro. (E1).</p> <p>Bom, primeiro a gente debateu muito a situação em si, ou seja, a questão do problema [...] depois a gente começou a discutir quais eram as nossas opções e então a avaliar cada detalhe, os prós e contra de cada uma [...] depois disso, chegamos à conclusão da mudança. (E2)</p> <p>Ao longo do processo decisório fizemos vários levantamentos [...] para se chegar na decisão final, discutimos muito e analisamos todas as alternativas. (E3)</p> | <p>[...] contamos obviamente com a experiência de cada profissional que naquele momento participava da decisão. (E1).</p> <p>[...] buscamos uma solução que atendesse as preocupações de mercado da área comercial, que colocava nas discussões a questão da sazonalidade e a importância de sair de um período de pico, das questões econômicas e financeiras da área de planejamento e, logicamente, tendo como garantia as questões de qualidade e capacidade produtiva que vinham das minhas análises. (E4)</p> <p>Todos expuseram suas preocupações, apresentaram análises bem técnicas e fundamentadas. (E2)</p> <p>Sim, todos tiveram voz crítica e foram ouvidos no processo. (E3)</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma, a terceira proposição tentativa desse estudo foi definida como:

P3: A racionalidade procedural das decisões estratégicas pode elevar o potencial de construção do consenso, a partir de um ciclo de pesquisa colaborativa, dissenso positivo e maior distribuição de poder possível entre os participantes do grupo decisor.

8.6.4 Competências técnicas e consenso no processo decisório

Assim como na análise da terceira proposição, a base que sustentou a definição da quarta proposição tentativa refere-se também à relação entre o processo de decisão estratégica e o consenso, porém, focando mais especificamente na fase de seleção do processo de decisão e, com relação ao consenso, na confiabilidade entre as partes, medida pela percepção de competência entre elas.

Segundo Mintzberg et al. (1976), a fase de seleção do processo de decisão envolve tanto rotinas de definição dos critérios de escolha, como de avaliação dessas escolhas e autorização da escolha final. Por sua vez, Nutt (1998) também aprofundou estudos sobre processo de decisão a partir da definição das táticas de avaliação das alternativas, correspondentes ao uso de diferentes abordagens de avaliação de acordo com os diferentes tipos de informação.

Sem o objetivo de descrever em detalhes esta fase do processo de decisão, analisando o caso em específico a partir das evidências apresentadas no Quadro 9 a seguir, nota-se o foco processual de análise das alternativas conforme explicado pelos autores, e mais, pode-se perceber também que tal característica verificada exigiu diferentes habilidades técnicas de cada participante do grupo decisor, favorecendo uma relação de confiabilidade compartilhada entre as partes a partir da percepção de competência de umas com as outras.

Na análise da confiabilidade, característica fundamental para o atingimento do consenso, Dooley e Fryxell (1999) explicam que as divergências de opinião dentro um grupo decisor imbuído de alta percepção de competência e, conseqüentemente de confiança, garantem que as incertezas relacionadas à decisão e a sua implementação sejam completamente equacionadas e resolvidas.

Quadro 9: Evidências da proposição P4

(continua)

| PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA Processo – Seleção | CONSENSO Confiabilidade – percepção de competência |
|--|---|
| <p>[...] contamos obviamente com a experiência de cada profissional que naquele momento participava da decisão. (E1).</p> <p>[...] a minha participação foi no levantamento de informações e análise das alternativas [...] sempre dentro da visão, das preocupações e perspectivas da área comercial. (E3)</p> <p>[...] realizei a análise de viabilidade técnica de todos os caminhos propostos (E4)</p> | <p>As áreas representadas durante o processo de decisão possuem total capacidade técnica para responder por suas análises e posições. E também por buscar as respostas que eventualmente não tinham no momento. (E2)</p> <p>Foram vários os temas e as situações em que as vezes acontecia de termos de buscar um consenso entre áreas que divergiam de opinião ou até entre todos nós. Mas isso não comprometeu o andamento do nosso trabalho, pois tínhamos certeza de que todas as posições eram legítimas. (E3)</p> |

| (conclusão) | |
|---|--|
| PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA Processo – Seleção | CONSENSO Confiabilidade – percepção de competência |
| <p>Todas as decisões são apoiadas por muita análise técnica e profissional, por isso respeitamos e acreditamos nas posições de cada um. (E4)</p> <p>A minha participação foi, de maneira geral, fazer as análises de viabilidade, de projeções, de riscos, mas também de opinar sobre possíveis caminhos viáveis para cada situação. (E2)</p> | <p>[...] todas as decisões são apoiadas por muita análise técnica e profissional, por isso respeitamos e acreditamos nas posições de cada um. Sabemos que serão sempre extremamente técnicas, respeitando total coerência para o negócio. (E4)</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclui-se, portanto, que o relacionamento entre os conceitos apresentados acima levou à quarta proposição tentativa.

P4: A utilização de dados e conhecimentos técnicos de forma analítica durante a seleção da decisão pode elevar a percepção de competência entre os membros do grupo decisor, favorecendo o atingimento do consenso sobre a decisão tomada.

8.6.5 Abrangência analítica e adoção da decisão

A análise cruzada do processo de decisão estratégica com a implementação também sustentou a apresentação de uma proposição tentativa relacionando a etapa de seleção do processo de decisão, sob a perspectiva da busca de informação, com a adoção da decisão, principal fator de sucesso da implementação de decisões estratégicas.

Recorrendo novamente à teoria sobre decisões estratégicas, o estudo sobre as táticas de avaliação das alternativas (NUTT, 1998) demonstra a utilização de vários tipos de informação, desde dados concretos a partir de registros e testes realizados até informações tiradas a partir do ponto de vista de quem patrocina a decisão, de especialistas e usuários finais, levando a várias alternativas de avaliação, definidas como táticas analíticas, de barganha, subjetivas e de julgamento (NUTT, 1998).

Assim, no presente estudo, a tática da barganha utilizada na avaliação das diferentes alternativas de solução foi amparada por uma consistente busca por informação que os próprios gestores participantes da decisão executavam, mediante critérios técnicos, de análise de risco, em função de novos fatos observados etc., conforme pode ser verificado no Quadro 10 abaixo.

Por sua vez, as evidências verificadas com relação à adoção da decisão, mostraram que a abrangência da busca por dados e informações e a capacidade analítica durante o processo de

decisão podem ter feito com que a adoção ocorresse imediatamente após a decisão ter sido tomada, pois todos tinham clareza sobre os passos a serem dados e sobre os fatores críticos que poderiam afetar à implementação, fazendo com que ela ocorresse mediante etapas bem definidas, demonstrando aparente correlação positiva entre essas duas variáveis.

Nutt (1992) avalia a adoção a partir de um critério simples e objetivo que é o de “colocar em ação”, para então considerar se uma decisão foi de fato adotada ou rejeitada. O autor também considera algumas variações em torno da adoção, de forma que ela pode ser parcial, adotada com atraso substancial, adotada no final após ter sido inicialmente rejeitada e também pode ser rejeitada no final após ter sido iniciada.

Mas a questão que se coloca a partir da análise desse estudo de caso é: até que ponto pode haver algum nível de racionalidade procedural durante a implementação da decisão? E mais, até que ponto essa racionalidade pode ser influenciada pelo processo de decisão, a partir de uma abrangente busca e análise de informações durante a fase de seleção das alternativas, de modo a oferecer importantes subsídios para a estruturação da implementação da alternativa escolhida?

Quadro 10: Evidências da proposição P5

| PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA Processo – Seleção | IMPLEMENTAÇÃO Adoção |
|--|--|
| <p>Cada um trazia as informações pertinentes à sua área, seja por uma demanda gerada na reunião anterior, seja por conta de algum fato novo ocorrido no período. (E1)</p> <p>[...] a minha participação foi no levantamento de informações e análise das alternativas [...] sempre dentro da visão, das preocupações e perspectivas da área comercial. (E3)</p> <p>Nós tínhamos que trazer as análises referentes à cada caminho escolhido, cada alternativa [...] a busca por informações era feita por cada gestor que participou de cada reunião. Aí, cada um tinha suas fontes, suas preocupações, seus riscos e suas análises. (E2)</p> | <p>As etapas de implementação aconteceram na sequência imediata da decisão de mudar de parceiro ter sido tomada. Não tínhamos o que esperar, e sequer podíamos esperar, pois já tínhamos um prazo para que tudo acontecesse, fora do nosso pico de vendas. A partir de um plano geral de execução, desenvolvido pela área de planejamento, iniciamos todas as atividades. (E3)</p> <p>Posso dizer que começamos a trabalhar logo que definimos fazer a substituição do parceiro. Nós já sabíamos o que fazer e também já sabíamos quais dificuldades a gente teria [...] tudo foi pensado, detalhado, verificado antes, quando ainda estávamos decidindo o que fazer [...] aí foi montar o plano e seguir em frente (E1)</p> <p>Colocar a decisão em prática envolveu algumas ações, desde a escolha do novo parceiro e a sua validação técnica, de qualidade, de seus registros e licença de funcionamento e tudo mais até o início da produção propriamente dita. (E2)</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como resposta a essas indagações, chegou-se na quinta proposição tentativa.

P5: A racionalidade procedural na avaliação das alternativas do processo de decisão pode levar à maior racionalidade procedural durante a adoção da decisão.

8.6.6 Coalizão externa e sua influência no processo decisório

Na análise das coalizões externas, foram verificados diferentes influenciadores externos durante o processo de decisão estudado, como os acionistas, a ANVISA, com as questões legais e regulatórias, e o próprio Parceiro, o qual se valia de uma base de poder sustentada pela dependência que o Laboratório possuía de um recurso fundamental que era a fábrica.

De acordo com a literatura, a base de poder pode ser proveniente de diferentes fontes, como a detenção do controle sobre recursos, habilidades técnicas e conhecimentos específicos e direitos e privilégios que representam a capacidade de impor escolhas (MINTZBERG, 1983).

Portanto, na relação entre poder e dependência, Polzer, Mannix e Neale (1998) explicam que o poder de um influenciador aumenta à medida que seus influenciados se tornam mais dependentes dele, conforme verificado na análise desse estudo de caso.

Assim, a partir de diferentes bases de poder, as coalizões externas podem exercer influência sobre as coalizões internas de três diferentes formas, que são as coalizões externas dominada, dividida e passiva (MINTZBERG, 1983).

Porém, verificou-se que na relação entre os influenciadores externos desse estudo de caso, a ANVISA potencializava de maneira não intencional a base de poder do Parceiro, criando um tipo de **coalizão externa virtual**, uma vez que a influência externa do Parceiro sobre o Laboratório era ampliada pelas questões regulatórias da própria ANVISA, lembrando que tais exigências e restrições legais representavam um fator dinâmico limitador do processo de decisão, tornando o Laboratório ainda mais dependente do Parceiro, conforme verificado nas evidências apresentadas no Quadro 11.

De acordo com Mintzberg et al. (1976), são vários os fatores dinâmicos distintivos de um processo de decisão, os quais são responsáveis por interrupções, tanto internas quanto externas, atrasos de cronograma, realimentação e processo, atrasos de sincronização, ciclos de compreensão e reciclagens por falhas.

Quadro 11: Evidências da proposição P6

| PODER, INFLUÊNCIA E COALIZÕES Coalizão Externa | PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA Fatores Dinâmicos |
|---|--|
| <p>O parceiro começou a impor restrições operacionais, mudanças na lógica de formação de custo, com aumentos sucessivos e mudanças nas condições de pagamento, tudo de maneira unilateral. (E1)</p> <p>Eles dificultaram uma série de coisas, na parte de operações, com aumentos de preço injustificáveis, mudanças de condições de crédito. Ficou bem difícil mesmo. (E2)</p> | <p>O nosso parceiro sabia que a gente dependia dele para manter a operação, pois qualquer mudança levaria muito tempo. [...] só a questão dos registros na ANVISA já seria um problema. (E2)</p> <p>O parceiro também fez muita pressão externa sobre nós durante nossas análises. Tecnicamente, posso dizer que ele tinha a ANVISA a seu favor, porque seria impossível simplesmente mudar de fábrica da noite pro dia. (E4)</p> <p>Dentre todos os fatores externos creio que a ANVISA poderia alterar completamente a tomada de decisão, uma vez que se não pudéssemos dar sequência em novos registros seria impossível avançar na decisão. (E3)</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, a análise dessa relação entre os influenciadores externos e da influência exercida sobre o processo de decisão levou à sexta proposição tentativa.

P6: Diferentes influenciadores externos podem se beneficiar do ambiente institucional gerando uma **coalizão externa virtual** no exercício de poder sobre as coalizões internas durante o processo de decisão estratégica.

8.6.7 Especialização e consenso no processo decisório

Direcionando a análise para o ambiente interno do processo de decisão, a partir do cruzamento entre as categorias relacionadas aos sistemas de influência e o consenso, observou-se que o sistema de influência interna de especialização pode representar algum tipo ganho na direção da busca do consenso a partir da segurança de que as divergências entre os participantes da decisão serão tratadas sempre de maneira positiva e proativa à construção do consenso.

De acordo com Mintzberg (1983), um processo de decisão, a exemplo do apresentado nesse estudo de caso, vai além de um único tomador de decisão, ou seja, da capacidade de um único indivíduo, envolvendo portanto vários atores que, de acordo com seus interesses, assumem o papel de influenciadores internos, gerando sistemas de influência dentro das coalizões internas do processo de decisão.

Dentre os diferentes sistemas, encontra-se o sistema de influência de especialização, que distribui o poder interno em função do talento, das habilidades e do conhecimento de cada um,

ao invés de assumir um processo arbitrário a partir de regras pré-definidas (MINTZBERG, 1983).

Tal balanceamento de poder pode representar um fator positivo na busca do consenso durante o processo de decisão, desde que as habilidades técnicas e o conhecimento específico sejam de fato considerados pelos participantes da decisão, como verificado nas evidências apresentadas no Quadro 12.

Na análise dos pressupostos da construção do consenso, Dressler (2006) explica a importância do desacordo positivo entre as partes. Ele postula que as divergências ou desacordos durante o processo de decisão, para que sejam considerados como uma força positiva, precisam ser construtivos a partir da expressão de diferentes pontos de vista, da crítica de ideias e da colocação de preocupações legítimas.

Quadro 12: Evidências da proposição P7

| PODER, INFLUÊNCIA E COALIZÕES Sistema de Influência Interna | CONSENSO Pressupostos - Desacordo Positivo |
|--|---|
| <p>Cada um defende as características funcionais da sua própria área. Como eu disse anteriormente, são questões técnicas que precisam ser defendidas. Eu mesmo fomento isso em toda a empresa, essa questão de defender suas questões desde que bem embasadas tecnicamente. (E1)</p> <p>Eu diria que nós mesmos influenciemos muito a decisão, com todas as nossas colocações técnicas durante todo o tempo que ficamos para tomar a decisão. (E4)</p> | <p>Atuamos em áreas muito distintas tecnicamente, com problemas e consequências variadas, e por isso nem sempre concordávamos uns com os outros. Mas sempre chegávamos numa conclusão conjunta, e bem embasada tecnicamente. (E4)</p> <p>Foram vários os temas e os momentos em que as vezes acontecia de termos de buscar um consenso entre áreas que divergiam de opinião ou até entre todos nós. Mas isso não comprometeu o andamento do nosso trabalho, pois tínhamos certeza de que todas as posições eram legítimas. (E3)</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, ao se correlacionar o balanceamento de poder do sistema de influência interna especializada, que garante o deslocamento do poder entre os participantes da decisão em função do conhecimento e habilidades técnicas, com o pressuposto do desacordo construtivo entre as partes, chegou-se na sétima proposição tentativa.

P7: Sistema de influência de especialização pode aumentar o potencial de construção do consenso.

8.6.8 Ideologia e consenso no processo decisório

Ainda dentro da análise cruzada entre os sistemas de influência interna e o consenso, verificou-se também uma importante e potencial relação entre o sistema ideológico de influência interna, identificado nesse estudo de caso, e o pressuposto do interesse coletivo para formação do consenso.

Segundo Mintzberg (1983), dentro das coalizões internas podem existir diferentes tipos de sistemas de influência, como o de especialização, analisado na seção anterior, e também o sistema ideológico, que cria unidade entre as pessoas e gera, conseqüentemente, lealdade com a própria organização.

Ressalta-se, na análise do balanceamento dos sistemas internos de influência, que o sistema ideológico é capaz de infundir vida dentro do ambiente fechado de uma organização, que muitas vezes é criado em função do uso de autoridade e também pela própria especialização. Assim, o sistema ideológico de influência faz com que os grupos internos visem sempre as necessidades e os objetivos da organização, numa visão mais ampla de foco nos interesses comuns (MINTZBERG, 1983).

Na análise dos pressupostos da construção do consenso, Dressler (2006) explica que o pressuposto de que as decisões devem atender aos interesses coletivos faz com que os participantes do grupo de decisão abram mão de suas preferências e interesses pessoais, visando assim o propósito, os valores e os objetivos da organização, representados pelos objetivos comuns do grupo decisor (DRESSLER, 2006).

As evidências da potencial relação existente entre essas duas categorias foram demonstradas no Quadro 13.

Quadro 13: Evidências da proposição P8

| PODER, INFLUÊNCIA E COALIZÕES Sistema de Influência Interna | CONSENSO Pressupostos – Interesse Coletivo |
|--|---|
| <p>[...] a cultura da empresa sempre promoveu o raciocínio lógico e técnico, além da ética e a discussão positiva como base para todas as decisões da empresa. (E1)</p> <p>Somos uma empresa muito comprometida com o que fazemos. Temos uma cultura que junta as pessoas. Sempre dentro de um mesmo barco. (E2)</p> <p>A área técnica é responsável por operacionalizar o planejado, ou seja, naquele momento nos cabia alimentar as outras diretorias sobre as demandas que as implicariam em cada um dos cenários. (E4)</p> | <p>Todos remavam na mesma direção, tínhamos o mesmo objetivo. O nosso foco era o mesmo sempre: aumentar nossa capacidade de produção, crescer, era desenvolver o negócio. Nós tínhamos um planejamento estratégico e esse era o nosso norte, sempre. (E3)</p> <p>As divergências foram todas resolvidas por consenso técnico. Eu diria que as posições técnicas ou são confiáveis ou são facilmente desconstruídas. Isso ajuda muito. Agora, o que ajudou a chegarmos no comum acordo de cada caso foi sem dúvida o foco de toda equipe. Todos sabiam aonde queríamos chegar e isso foi fundamental naquele momento. (E1)</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, a partir da análise dessas duas categorias, em função da literatura e das evidências retiradas das entrevistas com os participantes do grupo decisor, definiu-se a oitava proposição tentativa.

P8: O sistema ideológico de influência interna pode levar ao consenso sobre a decisão tomada.

8.6.9 Entendimento compartilhado e decisões adaptativas na implementação

Na análise entre o consenso e a implementação também foram verificadas importantes relações potenciais de modo a sustentar a construção de proposições tentativas, a exemplo da influência que o entendimento compartilhado durante o processo de decisão pode ter sobre a capacidade de tomada de decisão adaptativa durante a etapa de implementação.

Conforme verificado no Quadro 14, o entendimento compartilhado sobre o que se esperava com a solução proveniente do processo de decisão em curso, ou seja, sobre a sua utilidade (SPRINGER, 2006), e também a respeito da estratégia para alcançá-lo ficou evidente nas falas dos gestores participantes da decisão.

É importante lembrar que, de acordo com Wooldridge e Floyd (1989), as duas principais dimensões do consenso são o escopo, que determina quem participa do consenso, e o teor, que se refere ao objeto do próprio consenso. Uma vez identificadas essas dimensões, o grau de consenso a ser atingido dependerá então do entendimento compartilhado a respeito do teor e do caminho escolhido para atingi-lo (DESS, 1987), além do comprometimento do grupo decisor.

As evidências apresentadas mostram que a capacidade de decisão adaptativa dos gestores também pode ser influenciada pela percepção estratégica comum dos gestores com relação ao objetivo principal do processo de decisão em curso, ou seja, pelo teor do próprio consenso, ou, conforme explicado por Springer (2006), pela utilidade da decisão tomada.

Assim, se erros de previsão podem causar perturbações durante a implementação, gerando a consciência da necessidade de uma decisão adaptativa (DEMSKI, 1970), mediante fluxos específicos de informação e da motivação dos envolvidos, as evidências mostraram que os gestores, embora divergissem frente à adaptação a ser feita no processo de implementação, decidiram rapidamente, pois compartilhavam da mesma motivação com relação à decisão principal e à estratégia escolhida.

Quadro 14: Evidências da proposição P9

| CONSENSO Entendimento Compartilhado | IMPLEMENTAÇÃO Decisão Adaptativa |
|--|--|
| <p>A decisão foi fundamental para marcarmos uma nova trajetória para o negócio. (E2)</p> <p>A decisão mostrou que era possível manter as metas de crescimento, aumentar os volumes de entregas para os clientes e continuar o processo de expansão da marca inclusive para outros mercados. (E3)</p> <p>Simplesmente voltamos a ter a flexibilidade e agilidade tão necessárias na gestão entre demanda e produção. Isso foi fundamental para a nossa área de planejamento ter condições de planejar nossa estratégia de crescimento. (E4)</p> | <p>Acho que a principal questão debatida entre nós, em se tratando de divergência, foi a questão de mudança no prazo de implantação por conta de alguns atrasos que tivemos no regulatório, entre outras coisas que não dava para prever, e depois por uma questão de finalização das produções no parceiro antigo. (E4)</p> <p>Fizemos uma espécie de brainstorming técnico, de acordo com as preocupações de cada área. Com isso, pudemos chegar numa conclusão para o problema da necessidade de mudança do prazo de implantação, sem maiores dificuldades. A maneira como decidimos essa questão foi bem prática e objetiva. (E4)</p> <p>Lógico que colocamos na mesa os riscos, as possibilidades de perdas e também os ganhos, tudo frente a decisão de assumir a nova data ou de postergar ainda mais [...] a gente não perdeu muito tempo e decidimos logo, seguimos em frente [...] todos sabíamos e éramos conscientes da importância de avançarmos por conta da estratégia do nosso negócio. (E2)</p> <p>Aceitar um novo prazo se torna muito complexo quando somos obrigados a transferir o momento da migração de um período de vale para um de pico. [...] a gente tinha um objetivo maior e todos estavam alinhados com ele, por isso fomos muito objetivos embora não tenha sido uma decisão fácil. (E1)</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa maneira, a análise cruzada entre essas duas categorias, levou a nona proposição tentativa.

P9: O entendimento compartilhado sobre a utilidade da decisão pode ampliar a capacidade de tomada de decisão adaptativa durante a fase de implementação.

8.6.10 Confiabilidade, especialização e decisões adaptativas na implementação

A exemplo da seção anterior, também confrontamos nessa análise cruzada as categorias consenso e implementação, porém trazendo para a explicação do consenso a variável da confiabilidade.

Se considerarmos o dissenso entre os participantes de um grupo decisor como algo importante durante as fases de formulação, desenvolvimento e avaliação de alternativas durante um processo de decisão, em virtude dos benefícios da ampla e irrestrita apresentação de ideias

e de posições, o consenso, por sua vez, se faz necessário não só para a escolha da decisão final, mas também no momento de sua implementação (DOOLEY; FRYXELL, 1999). Nesse caso, os autores explicam que a confiabilidade compartilhada passa a assumir um papel importante nessa conjugação entre o dissenso e o consenso, a partir da percepção de competência entre os decisores e, conseqüentemente, de lealdade entre eles.

De acordo com as evidências demonstradas no Quadro 15, o foco técnico utilizado durante todo processo de decisão mostrou o quanto os gestores acreditavam e levavam em consideração cada posição técnica individual durante os momentos de divergência, mostrando assim uma real percepção de competência que possuíam entre si, o que levava também à percepção de lealdade, uma vez que todos tinham voz crítica durante o processo.

Dooley e Fryxell (1999) explicam que a percepção de competência entre os participantes de um processo de decisão, que em determinado momento divergem sobre alguma questão, faz com que as incertezas relacionadas à decisão e a sua implementação sejam bem equacionadas e totalmente solucionadas, situação semelhante para as incertezas e perturbações (DEMSKI, 1970) causadas pela necessidade de decisões adaptativas durante a etapa de implementação. No caso, embora tivesse havido divergências com relação à decisão adaptativa, de acordo com as evidências descritas no Quadro 15, a solução foi rapidamente alcançada também mediante análise técnica e consenso entre as partes.

A percepção de competência e lealdade entre os gestores também se evidenciou em função da agilidade e objetividade com que as decisões adaptativas foram tomadas pelo grupo decisor, mostrando que a confiabilidade pode exercer um papel importante na tomada de decisões que são processualmente menos racionais, característica-chave das decisões adaptativas, conforme explicam Klingebiel e Meyer (2013).

Quadro 15: Evidências da proposição P10

(continua)

| CONSENSO Confiabilidade | IMPLEMENTAÇÃO Decisão Adaptativa |
|---|---|
| As áreas representadas durante o processo de decisão possuem total capacidade técnica para responder por suas análises e posições. E também por buscar as respostas que eventualmente não tinham no momento. (E2) | Acho que a principal questão debatida entre nós, em se tratando de divergência, foi a questão de mudança no prazo de implantação por conta de alguns atrasos que tivemos no regulatório, entre outras coisas que não dava para prever, e depois por uma questão de finalização das produções no parceiro antigo. (E4) |
| Foram vários os temas e as situações em que as vezes acontecia de termos de buscar um consenso entre áreas que divergiam de opinião ou até entre todos nós. Mas isso não comprometeu o andamento do nosso trabalho, pois tínhamos certeza de que todas as posições eram legítimas. (E3) | Fizemos uma espécie de brainstorming técnico, de acordo com as preocupações de cada área. Com isso, pudemos chegar numa conclusão para o problema da necessidade de mudança do prazo de implantação, sem maiores dificuldades. A maneira como decidimos essa questão foi bem prática e objetiva. (E4) |

(conclusão)

| CONSENSO Confiabilidade | IMPLEMENTAÇÃO Decisão Adaptativa |
|---|---|
| [...] todas as decisões são apoiadas por muita análise técnica e profissional, por isso respeitamos e acreditamos nas posições de cada um. Sabemos que serão sempre extremamente técnicas, respeitando total coerência para o negócio. (E4) | Lógico que colocamos na mesa os riscos, as possibilidades de perdas e também os ganhos, tudo frente a decisão de assumir a nova data ou de postergar ainda mais [...] a gente não perdeu muito tempo e decidimos logo, seguimos em frente [...] todos sabíamos e éramos conscientes da importância de avançarmos por conta da estratégia do nosso negócio. (E2) Aceitar um novo prazo se torna muito complexo quando somos obrigados a transferir o momento da migração de um período de vale para um de pico [...] havia uma estratégia e todos estavam alinhados com ela, por isso fomos muito objetivos embora não tenha sido uma decisão fácil. (E1) |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, a confiabilidade compartilhada entre os membros do grupo decisor se mostrou relevante para o sucesso da decisão adaptativa durante a etapa de implementação, e, conseqüentemente, para a efetiva adoção da decisão tomada, o que levou à elaboração da décima proposição tentativa desse estudo.

P10: A confiabilidade entre os participantes do grupo decisor pode levar a maior capacidade de tomada de decisão adaptativa, em favor do sucesso da adoção da decisão.

8.6.11 Comprometimento do grupo decisor e a adoção da decisão

Por fim, a análise cruzada entre o consenso e a implementação também mostrou a importância do comprometimento com a decisão tomada para o sucesso de sua adoção.

Ao lado do entendimento compartilhado, o comprometimento também faz parte dos elementos fundamentais para o atingimento do consenso. Se no nível organizacional, o comprometimento faz com que os esforços de todos sejam em prol das estratégias escolhidas e de sua execução (GUTH; MACMILLAN, 1986), ao trazermos esse pensamento para o campo das decisões estratégicas, o consenso significa haver comprometimento com a decisão tomada, levando os participantes da decisão a cumprirem efetivamente os seus papéis em prol de colocar a decisão em prática (DRESSLER, 2006).

Conforme Quadro 16, as evidências mostraram um claro compromisso com a decisão, em função da importância que ela tinha em prol dos objetivos estratégicos da empresa, o que pode ter contribuído para o rápido e imediato início da adoção, ou seja, de sua implementação.

Segundo Nutt (1992), a adoção significa o fato da decisão ter sido adotada ou rejeitada a partir do critério de colocar em ação. O quanto a adoção é sensível para o sucesso de um processo de decisão se mostra quando o autor explica as variações que a adoção assume durante a implementação das decisões, variando desde aquelas adotadas parcialmente, com atrasos substanciais, adotadas no final após terem sido rejeitadas no início ou até rejeitadas no final após terem sido adotadas.

Quadro 16: Evidências da proposição P11

| CONSENSO Comprometimento | IMPLEMENTAÇÃO Adoção |
|--|---|
| Os problemas se apresentavam a toda hora, o que era normal. Mas o grande mérito da equipe de planejamento, em conjunto com as demais áreas envolvidas em fazer acontecer, foi conseguir identificar a importância de cada problema para dar o exato peso que o problema tinha, pra fazer as coisas avançarem sem perda de foco. (E1) | A meu ver a implementação foi numa sequência natural [...] nada mudaria, não chegaríamos a lugar nenhum com a nossa estratégia se a gente não fosse até o fim e isso exigiu da gente foco, agilidade pra fazer acontecer, compromisso total nos momentos difíceis, que não foram poucos. (E1) |
| Colocar em prática todo aquele plano de mudança foi muito impactante sob o aspecto técnico, de conhecimento e também de trabalho... foi um trabalho bastante intenso de todos da equipe. (E2) | As etapas de implementação aconteceram na sequência imediata da decisão de mudar de parceiro ter sido tomada. Não tínhamos o que esperar, e sequer podíamos esperar, pois já tínhamos um prazo para que tudo acontecesse, fora do nosso pico de vendas. A partir de um plano geral de execução, desenvolvido pela área de planejamento, iniciamos todas as atividades. (E3) |
| A decisão foi fundamental para cumprirmos o nosso plano original, mas ela precisa ser viabilizada e todos nós tínhamos certeza de que o caminho seria árduo (E3) | Colocar a decisão em prática envolveu algumas ações, desde a escolha do novo parceiro e a sua validação técnica, de qualidade, de seus registros e licença de funcionamento e tudo mais até o início da produção propriamente dita. (E2) |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desse modo, a conclusão que se chegou é que o comprometimento dos participantes com a decisão pode garantir maior velocidade de sua adoção, conforme a proposição elaborada.

P11: O comprometimento do grupo decisor com a decisão tomada pode elevar a velocidade de início da adoção da decisão.

De modo a tornar a visualização das proposições elaboradas nesse estudo mais clara e assim facilitar sua análise, o Quadro 17 traz um resumo com as categorias relacionadas e suas respectivas proposições tentativas.

Quadro 17: Resumo das proposições tentativas

| | Categorias Cruzadas | | Proposição Tentativa | Teoria Existente |
|-----|---|---|--|-------------------------|
| P1 | ALIANÇA ESTRATÉGICA CONTRATUAL: Mecanismos de Coordenação | PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA: Decisão conjunta em aliança | Incompletude do contrato formal estimula ações oportunistas das partes em decisões estratégicas posteriores à formulação da aliança. | CONFIRMAÇÃO |
| P2 | ALIANÇA ESTRATÉGICA CONTRATUAL: Interdependência | PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA: Decisão conjunta em aliança | Aliança estratégica contratual com desbalanceamento no nível de interdependência entre as partes leva à redução do potencial de tomada de decisão conjunta. | CONFIRMAÇÃO |
| P3 | PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA: Racionalidade procedural | CONSENSO: Pressupostos do Consenso | A racionalidade procedural das decisões estratégicas pode elevar o potencial de construção do consenso, a partir de um ciclo de pesquisa colaborativa, dissenso positivo e maior distribuição de poder possível entre os participantes do grupo decisor. | CONTRIBUIÇÃO |
| P4 | PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA: Processo – Seleção | CONSENSO: Confiabilidade – percepção de competência | A utilização de dados e conhecimentos técnicos de forma analítica durante a seleção da decisão pode elevar a percepção de competência entre os membros do grupo decisor, favorecendo o atingimento do consenso sobre a decisão tomada. | CONFIRMAÇÃO |
| P5 | PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA: Processo – Seleção | IMPLEMENTAÇÃO: Adoção | A racionalidade procedural na avaliação das alternativas do processo de decisão pode levar à maior racionalidade procedural durante a adoção da decisão. | CONTRIBUIÇÃO |
| P6 | PODER, INFLUÊNCIA E COALIZÕES: Coalizão Externa | PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA: Fatores Dinâmicos | Diferentes influenciadores externos podem se beneficiar do ambiente institucional gerando uma coalizão externa virtual no exercício de poder sobre as coalizões internas durante o processo de decisão estratégica. | CONTRIBUIÇÃO |
| P7 | PODER, INFLUÊNCIA E COALIZÕES: Sistema de Influência Interna | CONSENSO: Pressupostos - Desacordo Positivo | Sistema de influência de especialização pode aumentar o potencial de construção do consenso. | CONTRIBUIÇÃO |
| P8 | PODER, INFLUÊNCIA E COALIZÕES: Sistema de Influência Interna | CONSENSO: Pressupostos – Interesse Coletivo | O sistema ideológico de influência interna pode levar ao consenso sobre a decisão tomada. | CONTRIBUIÇÃO |
| P9 | CONSENSO: Entendimento Compartilhado | IMPLEMENTAÇÃO: Decisão Adaptativa | O entendimento compartilhado sobre a utilidade da decisão pode ampliar a capacidade de tomada de decisão adaptativa durante a fase de implementação. | CONTRIBUIÇÃO |
| P10 | CONSENSO: Confiabilidade | IMPLEMENTAÇÃO: Decisão Adaptativa | A confiabilidade entre os participantes do grupo decisor pode levar a maior capacidade de tomada de decisão adaptativa, em favor do sucesso da adoção da decisão. | CONTRIBUIÇÃO |
| P11 | CONSENSO: Comprometimento | IMPLEMENTAÇÃO: Adoção | O comprometimento do grupo decisor com a decisão tomada pode elevar a velocidade de início da adoção da decisão. | CONTRIBUIÇÃO |

Fonte: Elaborado pelo autor

9 SÍNTESE DA ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da apuração dos fatos, realizada por meio das entrevistas com os principais gestores participantes do grupo de decisão, e da devida análise das explicações apresentadas, de acordo com Yin (1981), a próxima etapa deve envolver o desenvolvimento de uma síntese que leve à uma explicação unificada e que seja equivalente aos fatos observados.

Esse é o objetivo central dessa seção, cuja síntese foi construída com foco em responder ao problema de pesquisa proposto, que é: **Como o consenso se relaciona com o sucesso da implementação de decisões estratégicas relacionadas à aliança?**

A ampla abrangência da análise cruzada categorial, envolvendo todos os construtos desse estudo, em prol da máxima profundidade na análise da relação do consenso com a implementação da decisão, contribuiu positivamente para a elaboração dessa síntese final, a qual levou à construção de dois modelos conceituais envolvendo às proposições tentativas desenvolvidas.

O primeiro modelo, representado pela Figura 7, apresenta as relações transacionais que suportaram o processo de decisão estudado e, implicitamente, os custos envolvidos nessas transações, uma vez que a criação de contratos, as negociações e a definição de mecanismos que busquem evitar ações oportunistas entre diferentes partes, além da possível adaptação desses contratos e também um eventual rompimento por conta de falhas e até mesmo pelo próprio oportunismo, representam custos efetivos de transação (WILLIAMSON, 1985), com reflexos diretos sobre a capacidade de tomada de decisão conjunta entre as partes da aliança.

Tais custos de transação ficaram logo evidentes em função da incompletude do contrato formal da aliança que levou a um comportamento oportunista pelo Parceiro num momento em que a cooperação seria fundamental para o sucesso do processo de decisão conjunto, mostrando uma relação inversa entre o nível de formalidade contratual e o oportunismo. Podemos entender que essa verificação levou, portanto, a relação também negativa entre o oportunismo e a decisão estratégica conjunta, apresentada como P'a (-) na Figura 7, uma vez que as decisões relacionadas à aliança estão sempre sujeitas a um alto nível de incerteza sobre o comportamento dos próprios parceiros (WALTER et al., 2008).

O desbalanceamento no nível de dependência entre as partes também reduziu a capacidade de tomada de decisão estratégica conjunta, o que mostrou, paralelamente, uma potencial relação direta a ser aprofundada em estudos futuros entre esse desbalanceamento e o próprio oportunismo, uma vez que o desbalanceamento da interdependência pode dificultar a

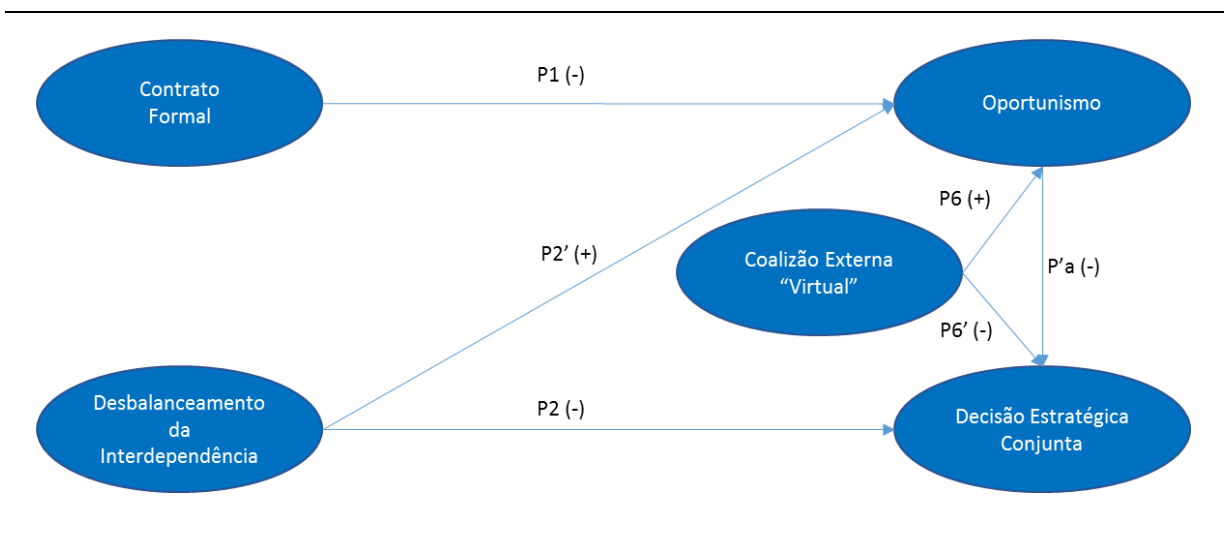
conexão dos interesses entre os parceiros, conforme relação P2'(+) apresentada no modelo da Figura 7.

Assim, o processo de decisão estudado reforça tanto a questão da racionalidade limitada (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992), em função dos limites cognitivos de um modelo puramente racional, causadora de interrupções e ciclos de repetição, quanto o oportunismo gerado a partir de um modelo político suportado por diferenças de interesses (DEAN; SHARFMAN, 1993), que conjugados, levaram ao custo de não se chegar à uma decisão conjunta entre o Laboratório e o seu antigo Parceiro.

Um elemento adicional verificado durante o estudo foi a formação de uma **coalizão externa virtual**, definida pela ampliação não intencional da base de poder de um ou mais influenciadores externos decorrente do próprio ambiente institucional.

No caso em específico, a influência exercida pelo Parceiro, após interrupção do processo decisório, foi reforçada pelas restrições impostas pela ANVISA, tornando sua base de poder ainda maior e ampliando sua influência sobre as coalizões internas, o que ratificou seu comportamento oportunista. Como consequência, também como proposta de análise para estudos futuros, pode-se deduzir que esse tipo de coalizão virtual reduziu a possibilidade de se chegar à uma decisão conjunta, conforme demonstrado na relação negativa P6'(-) entre essas duas variáveis.

Figura 7: Modelo conceitual – transações da aliança



Fonte: elaborado pelo autor

A análise do segundo modelo conceitual apresentado na Figura 8 a seguir traz a representação da relação processual entre os principais construtos analisados nesse estudo, ou

seja, ele sintetiza as relações entre as variáveis do processo de tomada de decisão estratégica, do consenso e da implementação.

Nos estudos sobre o consenso, alguns elementos são evidenciados como responsáveis pelo seu atingimento, como o entendimento compartilhado sobre o seu teor e o comprometimento com a decisão tomada (DESS, 1987), além da confiabilidade (DOOLEY; FRYXELL, 1999), medida pelas percepções de competência e lealdade entre as partes, representada no modelo pela relação positiva P^b (+) que possui com o nível de construção do consenso.

Porém, o estudo mostrou que tais elementos não são suficientes para explicar sua relação com o processo de decisão, uma vez que outros fatores se mostraram explicativos de sua formação.

Ficou evidente que quanto maior for a racionalidade procedural durante o processo de decisão, analisada pelas etapas de análise, geração e escolha de alternativas, maior será o potencial de alcance do consenso, uma vez que ambos os processos se confundem, ou mesmo se fundem, quando confrontamos os pressupostos de construção do consenso (DRESSLER, 2006) com as fases do processo decisório (MINTZBERG et al., 1976).

A mesma relação positiva entre o processo de decisão e o consenso surgiu da análise das categorias relacionadas à avaliação analítica, a partir da expressa utilização de dados e conhecimento técnico dos participantes do grupo decisor, e da confiabilidade medida pela percepção de competência entre as partes.

Esses dois elementos, a racionalidade procedural e a avaliação analítica durante o processo de decisão trazem para a explicação do consenso uma visão mais relacionada ao “meio” para se chegar ao consenso do que ao “fim” em si, representada apenas pelo entendimento compartilhado sobre o teor do consenso (aquilo sobre o que se busca entrar num acordo) e pelo comprometimento com a decisão tomada.

A análise do consenso também não pode deixar de considerar questões relacionadas aos sistemas de influência, que são formadores das bases de poder e das coalizões (MINTZBERG, 1983). Ficou evidente no estudo que os sistemas de influência interna representam elementos essenciais para a construção do consenso, com o sistema de especialização sustentando um desacordo positivo durante a avaliação de alternativas do processo decisório, e o ideológico garantindo a visão comum entre os participantes da decisão sobre os objetivos que se buscavam.

Assim, tanto o sistema de influência de especialização, quanto o sistema ideológico, verificados na análise do ambiente interno da decisão, apresentaram uma potencial relação positiva com a construção do consenso.

Ainda dentro das categorias relacionadas ao processo de tomada de decisão, verificou-se que a racionalidade procedural durante o processo de decisão estratégica, além de influenciar positivamente o alcance do consenso, também contribuiu de maneira positiva com a adoção da decisão (NUTT, 1984), aferindo-lhe também algum nível de racionalidade procedural, verificada pelas etapas claras de implementação descritas pelos Entrevistados, representando assim mais uma variável de medição, ou de avaliação, da etapa de implementação.

Vale ressaltar que, segundo Demski (1970), durante a etapa de implementação, decisões adaptativas podem ser necessárias em função de diferenças entre o que foi planejado e o efetivamente realizado e, embora Klingebiel e Meyer (2013) expliquem essas decisões adaptativas como sendo menos processualmente racionais, o nível de racionalidade procedural durante a fase de implementação, influenciado pela mesma característica verificada durante o processo decisão, dada pela relação positiva P5 (+) explicada acima, pode ter gerado um impacto positivo para o sucesso da decisão adaptativa. Assim, sugere-se que uma análise mais aprofundada dessa relação, representada na Figura 8 como P'c (+), possa ser objeto de estudos futuros em prol da evolução do conhecimento a respeito da implementação de decisões estratégicas.

Entretanto, esse estudo trouxe novas contribuições na direção de um melhor entendimento sobre a implementação de decisões estratégicas, a partir da análise direta da relação entre o consenso e a implementação.

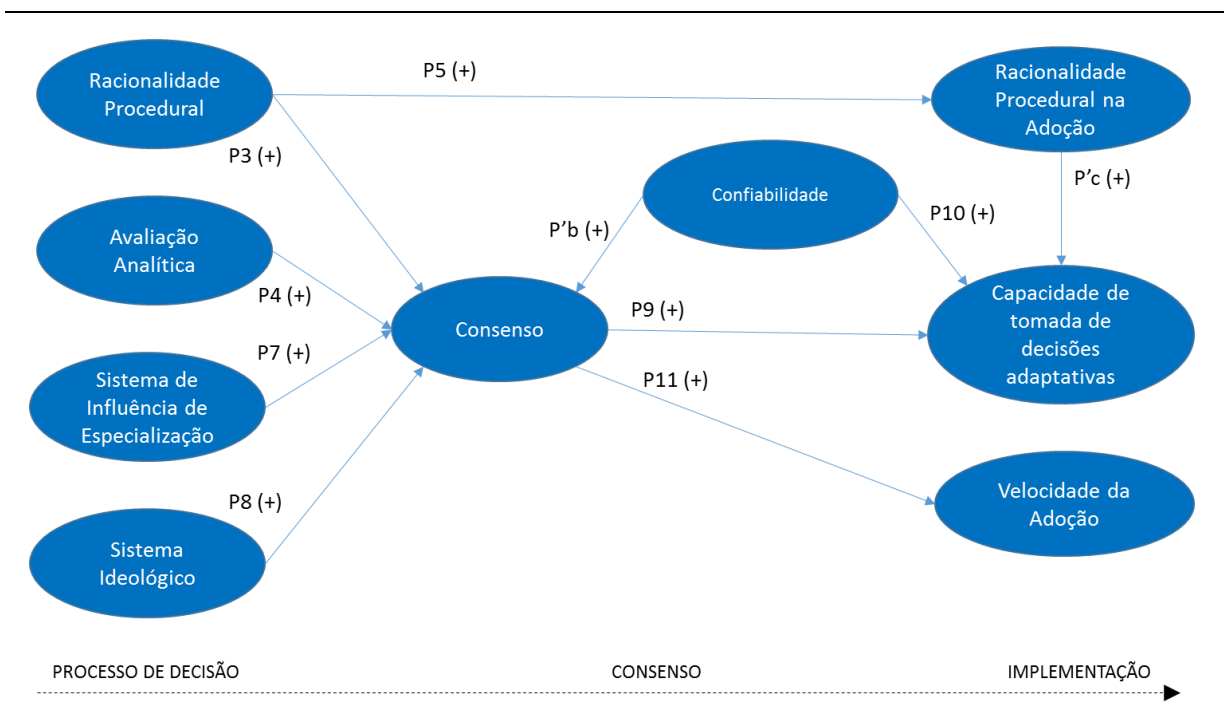
Verificou-se que o entendimento compartilhado sobre o teor do consenso, ou seja, de sua efetiva utilidade (SPRINGER, 2006) para o negócio, e também sobre a estratégia para atingi-lo, traduzida pela própria decisão tomada, favoreceu a busca por uma solução quando o grupo decisor foi exigido a tomar uma decisão adaptativa durante a implementação, pois todos compartilhavam da mesma motivação estratégica relacionada ao teor da decisão.

Ao mesmo tempo, a confiabilidade verificada no grupo de decisor, em função do nível de percepção de competência entre os decisores durante o processo de decisão, alimentado pela ampla participação de todos e do caráter técnico das análises individuais de cada um, também favoreceu a tomada de decisão adaptativa durante a implementação.

Já o comprometimento com a decisão tomada, numa relação mais direta, representou um importante fator em prol da implementação da decisão, amentando a velocidade de sua adoção (NUTT, 1992).

Desse modo, verificou-se que o consenso, a partir dessas três variáveis, tem um papel relevante para o sucesso da implementação de decisões estratégicas, em função de sua contribuição direta para o sucesso das decisões adaptativas durante a etapa de implementação e para garantir maior velocidade de adoção.

Figura 8: Modelo conceitual – processo de decisão



Fonte: elaborado pelo autor

Desse modo, a síntese apresentada, a partir dessas relações transacionais e processuais, buscou organizar as efetivas descobertas que esse estudo gerou com base nas avaliações das evidências verificadas a respeito de cada categoria analisada.

10 CONCLUSÃO

O objetivo desse estudo foi entender como o consenso se relaciona com o sucesso da implementação de decisões estratégicas em alianças, ou seja, de que maneira o consenso durante o processo de decisão e também os fatores que afetam o seu alcance estão, direta e/ou indiretamente, relacionados ao alcance do sucesso do processo decisório estratégico, que nesse caso, foi medido pelo sucesso da etapa de implementação da decisão. Buscando aprofundar o estudo, optou-se por adotar como um dos níveis de análise do trabalho o poder, as coalizões e as influências no processo decisório.

Ressalta-se sobre o problema de pesquisa proposto que sua importância se dá não apenas pela contribuição prática para gestores de empresas envolvidos em alianças estratégicas e que participam de processos de decisão em nível estratégico, mas sobretudo pela contribuição teórica, uma vez que a maioria dos estudos sobre processos de decisão ainda foca suas descobertas nas etapas iniciais de formulação da decisão (PAPADAKIS et al., 2010).

O objetivo estabelecido foi atingido, levando a um entendimento amplo sobre a relação entre o consenso e a implementação de decisões estratégicas em alianças. Destacou-se a complexidade que envolve o tema e, acima de tudo, a oportunidade que se abre para seu aprofundamento em estudos futuros.

A abordagem utilizada, adotando-se as teorias sobre alianças estratégicas e do poder e coalizões para análise da relação entre o consenso e a implementação de decisões estratégicas, se mostrou bastante promissora.

Importantes implicações puderam ser verificadas, tanto conceituais, voltadas para o desenvolvimento do conhecimento sobre as teorias apresentadas, quanto implicações para a prática da gestão estratégica empresarial, as quais são apresentadas a seguir.

10.1 Implicações conceituais

A primeira implicação para a teoria das decisões estratégicas sugere que ela poderia se beneficiar mais de uma maior aproximação com a teoria sobre poder e coalizões proposta por Mintzberg (1983).

De acordo com Mintzberg et al. (1976) as fases de um processo de decisão são permeadas por rotinas de suporte, entre as quais se encontram as rotinas políticas, que consideram um ambiente de forças influentes no qual as decisões são tomadas. Entretanto,

embora as rotinas políticas sejam mencionadas no modelo geral da decisão estratégica proposto por Mintzberg como geradoras de retrabalho e realimentação do processo decisório por conta de provocar interrupções, elas foram pouco exploradas até o momento no estudo da tomada de decisão.

A construção de bases de poder como sustentadoras da formação de coalizões externas e internas que influenciam o processo decisório estratégico mostrou nesta pesquisa que por maior que seja a racionalidade processual, a formação de diferentes tipos de coalizão pode afetar, de forma direta ou indireta, a capacidade de se chegar a uma solução no processo decisório que seja implementada com sucesso.

Uma segunda contribuição para a teoria sobre poder e coalizões refere-se aos fatores externos de influência que devem incluir o sistema institucional, o qual pode propiciar coalizões externas ‘virtuais’, nas quais, instituições setoriais participam de coalizões de forma implícita, a partir da criação de regras no ambiente institucional, afetando diretamente o curso de ação do processo decisório estratégico. Este tipo de fator de influência na formação de coalizões não foi observado por Mintzberg e pelos estudos posteriores.

A terceira contribuição é para a teoria das decisões estratégicas em aliança, que pode se beneficiar da teoria sobre alianças estratégicas contratuais. No estudo das decisões estratégicas relacionadas às alianças, questões voltadas à micropolítica organizacional, com efeito no nível de conflito de interesses e na dificuldade da busca do consenso (WALTER et al., 2008) são tratadas como elementos inibidores da capacidade de tomada de decisão conjunta. Outros elementos como os diferentes núcleos de decisão que as alianças proporcionam (GULATI; SINGH, 1998) e a questão das incertezas, analisada por Zajac e Bazerman (1991), e das consequências não intencionais que uma decisão pode trazer, são importantes fatores que contribuem para a análise de decisões em alianças. Porém, existem duas características importantes das alianças estratégicas que pouco foram exploradas no contexto das decisões estratégicas em aliança.

A primeira diz respeito ao desbalanceamento no nível de dependência entre as partes. Embora a interdependência entre os parceiros de uma aliança já tenha sido considerada na análise das decisões como um elemento que vincula ou mesma conecta os interesses de uma das partes à outra (DOZ, 1996), pouco se explorou sobre a influência de um desbalanceamento dessa dependência. Como sugeriu esta pesquisa, quanto maior for o desbalanceamento da dependência de uma das partes pela outra, menor será a propensão à tomada de decisão conjunta, pois tal desbalanceamento eleva a probabilidade de ações oportunistas da parte que

estiver em maior vantagem. Uma vez que essa verificação ficou sujeita à limitação do estudo ter sido realizado a partir de uma única parte da relação contratual, trata-se de uma importante questão a ser aprofundada em estudos futuros.

A segunda característica com implicação direta sobre o processo de decisão em aliança diz respeito ao nível de coordenação das ações estratégicas entre os parceiros. A pesquisa mostrou que, se por um lado as alianças estratégicas do tipo contratual preservam a autonomia estratégica das empresas (MÉNARD, 2004), por outro, elas exigem atividades de coordenação além da formalização contratual, que pela incompletude não permite a coordenação por si só da busca de alinhamento das partes em processos de decisão conjunta.

A quarta contribuição teórica desta pesquisa é que a teoria sobre o consenso em processos de decisão estratégica desenvolvida até o momento parece se mostrar insuficiente para aplicação em decisões em alianças, uma vez que, conforme verificado nesta pesquisa, vários outros fatores, como o desbalanceamento no nível de dependência e a falta de coordenação estratégica entre as partes e, essencialmente, a possibilidade do exercício do poder e formação de coalizões ao longo do processo decisório estratégico, se apresentam como elementos importantes que influenciam o consenso, além do entendimento compartilhado, do comprometimento, da confiabilidade e da própria percepção de justiça e clareza durante o processo decisório verificado por Hearld et al. (2013) em seus estudos sobre o consenso entre empresas em aliança.

A quinta contribuição teórica desta pesquisa sugere aprofundamento da teoria sobre as decisões estratégicas no que se refere à implementação das soluções escolhidas. O estudo mostrou que a implementação não pode ser analisada de maneira isolada de todo o processo de decisão, o que inclui a análise do consenso. A justificativa é que, conforme verificado, a implementação sofre influência das fases de desenvolvimento de soluções e de seleção do processo decisório estratégico.

Nutt (1992) colabora definindo o sucesso da implementação da decisão a partir do grau de contribuição da decisão para a solução efetiva do problema e o grau efetivo de adoção da solução, ou seja, do quanto ela foi colocada em prática. Entretanto, pouco se explorou sobre os antecedentes da implementação com o sucesso da decisão estratégica.

Alexander (1985) aprofundou um pouco mais a busca pelas causas que levam ao sucesso ou não da implementação da decisão, mas ainda foca sua análise predominantemente sobre fatores da própria etapa da implementação, sem analisar efetivamente as influências que as fases do processo decisório estratégico e consenso podem trazer.

Demski (1970) também contribui nessa direção, explicando que o resultado alcançado na etapa de implementação nem sempre é igual ao planejado, sugerindo a necessidade de decisões adaptativas durante a implementação da decisão principal, as quais, de acordo com Klingebiel e Meyer (2013), são menos processuais e definidas a partir do fato que a gerou. Novamente, o estudo da implementação é tratado de forma quase que isolada e não como parte de um processo único de tomada de decisão.

Assim, os estudos mostram que pouco se explorou a implementação como uma etapa em que elementos específicos do processo de decisão e do consenso, a exemplo dos verificados nesta pesquisa, pudessem gerar reflexos a favor e/ou contra o sucesso da implementação da decisão.

A sexta contribuição conceitual relevante com implicação sobre a teoria do consenso é a importância que os sistemas de influência interna possuem sobre o seu processo de construção. Tais sistemas trazem novas variáveis a esse processo, as quais são qualificadoras não só das partes participantes do consenso, mas do ambiente em que elas estão inseridas, sugerindo que ainda existe um importante caminho a ser percorrido para a evolução dessa teoria.

Ficou claro, portanto, a importância que os sistemas de influência interna (MINTZBERG, 1983) tiveram para a análise do consenso no estudo de caso analisado, com o sistema interno de especialização e o sistema ideológico suportando o consenso nos momentos de desacordo a partir de uma postura positiva dos participantes com base em conhecimento técnico, mostrando que além do escopo e do teor, destacados por Wooldridge e Floyd (1989), o ambiente deve ser considerado como uma importante dimensão para análise. Nesse ponto, é importante ressaltar também que tal análise poderá ser fruto de estudos futuros a partir de evidências coletadas em empresas de maior porte, nas quais tais sistemas de influência poderão ser verificados e analisados com maior profundidade, inclusive no que se refere ao uso do sistema de especialização e da própria racionalidade procedural como formas de política organizacional.

Por fim, na análise direta entre o consenso e a implementação, o resultado desta pesquisa também gerou implicações importantes na direção da evolução da teoria das decisões estratégicas, sugerindo que o consenso durante o processo de decisão pode ser o elo estratégico ou, pelo menos, um elemento essencial para relacionar a teoria das decisões estratégicas com a fase da implementação.

Conforme foi verificado, o entendimento compartilhado a respeito da utilidade da decisão tomada, e a confiabilidade, em função da percepção de competência e lealdade entre os participantes da decisão, foram essenciais para o sucesso das decisões adaptativas durante a implementação. O comprometimento com a decisão tomada também se mostrou fundamental para elevar a velocidade do início da adoção da decisão.

Sabendo que as decisões adaptativas, a partir da falta de previsibilidade sobre eventos futuros incertos (KLINGEBIEL; MEYER, 2013) são essenciais para o sucesso da implementação das decisões estratégicas, e que o entendimento compartilhado (SPRINGER, 2006), o comprometimento (DRESSLER, 2006) e a confiabilidade (DOOLEY; FRYXELL, 1999) exercem papel relevante na busca do consenso, esse estudo reforçou a necessidade de se aprofundar cada vez mais o entendimento sobre os fatores que regulam ou interferem a relação entre o consenso e o sucesso da implementação de decisões.

10.2 Implicações para a prática da gestão

O resultado alcançado com esse estudo também gerou implicações práticas para o dia a dia da gestão empresarial, não só com foco nos profissionais responsáveis pela gestão de alianças estratégicas, mas naqueles envolvidos diretamente com processos de decisão estratégica em alianças.

O estudo mostrou a importância da atenção que esses profissionais precisam ter durante a concepção de uma aliança estratégica, desde a formalização do acordo, não só com relação às próprias cláusulas contratuais, mas quanto à importância da coordenação complementar ao contrato formal e a avaliação do equilíbrio que se deve buscar no grau de dependência entre as partes. Esses elementos se mostraram relevantes para a condução de um processo de decisão estratégica conjunta numa situação de aliança contratual.

Outra implicação prática está relacionada à condução de um processo decisório estratégico. O estudo apresentou evidências de que, por mais processual que a tomada de decisão possa ser, os profissionais participantes de um grupo decisor poderão sofrer a influência de diferentes tipos de coalizões, tanto internas como externas à organização, decorrentes de diferentes bases de poder. Portanto, essa deve ser a preocupação do responsável pela condução do processo decisório.

Por outro lado, o estudo também mostrou que a racionalidade procedural do processo de decisão, a partir da correta busca por informações, da abrangência da análise de alternativas a

partir de diferentes pontos de vista e de avaliações técnicas bem formuladas, pode facilitar a busca da solução para o processo de decisão e ainda favorecer o sucesso de sua implementação.

10.3 Limitações do estudo

Embora o objetivo desse estudo de caso não fosse esgotar o assunto, ficou clara sua contribuição prática aos profissionais tomadores de decisão e responsáveis por alianças estratégicas, e sobretudo sua contribuição teórica à evolução do conhecimento científico social na área da administração, não só por suas próprias evidências e constatações, mas também pela porta que se abriu a novos estudos sobre o tema, utilizando-se de metodologias adequadas a uma possível generalização científica futura, a partir das proposições tentativas desenvolvidas.

Ressalta-se, nesse sentido, que os estudos de casos baseiam-se em generalizações analíticas, em que um conjunto específico de resultados é generalizado a alguma teoria mais abrangente (YIN, 2010)

Outra questão que poderia ser entendida como limitadora foi o fato do estudo ter sido conduzido a partir das evidências extraídas apenas de uma das partes da aliança estratégica analisada. Embora se reconheça que o estudo poderia ter se beneficiado dessa maior abrangência durante a fase de coleta de dados, ressalta-se que, de modo algum essa questão impactou negativamente o alcance dos resultados desejados, a exemplo das importantes contribuições feitas por Olk (2002) em seus estudos sobre desempenho das alianças estratégicas, conduzidos de maneira satisfatória a partir de evidências coletadas em apenas um dos parceiros das alianças estudadas.

REFERÊNCIAS

- ABDI. **A indústria de insumos químicos para cosméticos**. Disponível em: <http://www.abdi.com.br/Estudo/_Insumos_Quim_Cosm_RF_02_02_15.pdf>. Acesso em: 6/5/2016.
- ABIHPEC. **Panorama do Setor de HPPC**. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2015-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGUÊS-11ago2015.pdf>>. Acesso em: 5/5/2016.
- ABIQUIM. **A Indústria Química | Conceito**. Disponível em: <<http://www.abiquim.org.br/pdf/indQuimica/AIndustriaQuimica-Conceitos.pdf>>. Acesso em: 5/5/2016.
- ALEXANDER, L. D. **Successfully implementing strategic decisions**. Long Range Planning, v. 18, n. 3, p. 91–97, 1985.
- ANVISA. **Resolução RDC nº 79 - ANVISA** - 28 de agosto de 2000. , v. 2000, 2000.
- ANVISA. **Cosmético - conceito**. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/medicamentos/conceito.htm>>. Acesso em: 3/6/2016a.
- ANVISA. ANVISA - **Registros e Autorizações de Cosméticos**. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/registros-e-autorizacoes/cosmeticos>>. Acesso em: 5/5/2016b.
- ASHBY, W. R. **An Introduction to Cybernetics**. London: Methuen, 1956.
- BARNEY, J. A. Y. B.; HESTERLY, E. W. Economia das Organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: S. R. Clegg; C. Hardy; W. R. Nord; et al. (Eds.); **Handbook de estudos organizacionais**. p.131–179, 1989. Atlas.
- BATAGLIA, W.; KLEMENT, C. F. F. Decisão Estratégica Organizacional. In: A. S. O. (coord. . Yu (Ed.); **Tomada de Decisão nas Organizações - Uma Visão Multidisciplinar**. 1st ed., p.255–282, 2011. São Paulo: Saraiva.
- BATAGLIA, W.; YU, A. S. O. A Sincronização da Tomada de Decisão Estratégica com o Planejamento Estratégico Formal. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 82–111, 2008.
- BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, Authority, And Trust: From Ideal Types To Plural Forms. **Annual Review of Sociology**, v. 15, n. 1, p. 97–118, 1989.
- BRASIL, P. **Anvisa discute regulamento sobre cosméticos repelentes**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2011/02/anvisa-discute-regulamento-sobre-cosmeticos-repelentes>>. Acesso em: 3/6/2016.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p. 386–405, 1937.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: metodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3rd ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1963a.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. New Jersey, USA: Prentice Hall, 1963b.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. **Organization Science**, v. 11, n. 1, p. 77–101, 2000. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.11.1.77.12570>>. Acesso em: 31/10/2014.

DEAN, J. W.; SHARFMAN, M. P. The Relationship between Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision Making. **Decision Sciences**, v. 24, n. 6, p. 1069–1083, 1993. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-5915.1993.tb00504.x>>. Acesso em: 30/10/2014.

DEMSKI, J. S. The Decision Implementation Interface : Effects of Alternative Performance Measurement Models. **The Accounting Review**, v. 45, n. 1, p. 76–87, 1970.

DESS, G. G. Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 3, p. 259–277, 1987.

DOOLEY, R. S.; FRYXELL, G. E. Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 389–402, 1999.

DOZ, Y. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? **Strategic management journal**, v. 17, p. 55–83, 1996.

DRESSLER, L. What Is Consensus? **Consensus through conversation - How to Achieve High Commitment Decisions**. p.03–15, 2006. Berrett-Koehler Publishers.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 17–37, 1992. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/smj.4250130904>>. Acesso em: 30/10/2014.

EISENHARDT, M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

ELBANNA, S.; THANOS, I. C.; COLAK, M. An exploratory study of the determinants of the quality of strategic decision implementation in Turkish industrial firms. **Journal of General Management**, v. 40, n. 2, p. 27–46, 2015.

FREDRICKSON, J. W. Strategic Process Research: Questions and Recommendations. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 4, p. 565–575, 1983.

GALBRAITH, J. R. **Designing Complex Organizations**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1973.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**. Chicago: Aldine, 1967.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995b.

GULATI, R.; SINGH, H. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 781–814, 1998. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2393616>>. .

GUTH, W. D.; MACMILLAN, I. C. Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 4, p. 313–327, 1986.

HAUGLAND, S. A. Factors Influencing the Duration of International Buyer-Seller Relationships. **Journal of Business Research**, v. 46, p. 273–80, 1999.

HEARLD, L. R.; ALEXANDER, J. A.; BODENSCHATZ, L.; LUIS, C. J.; O’HORA, J. Decision-Making Fairness and Consensus Building in Multisector Community Health Alliances: A mixed-methods analysis. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 24, n. 2, 2013.

HENNART, J.-F. A transactions costs theory of equity joint ventures. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. July 1987, p. 361–374, 1988.

HESTERLY, W. S.; LIEBESKIND, J.; ZENGER, T. R. Organizational Economics: An Impending Revolution in Organization Theory? **Academy of Management Review**, v. 15, n. 3, p. 402–420, 1990.

HIRSCHMAN, A. O. **Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1970.

IBGE. CONCLA - Comissão Nacional de Classificação. Disponível em: <<http://cnae.ibge.gov.br/?view=grupo&tipo=cnae&versao=9&grupo=206>>. Acesso em: 12/5/2016.

ISABELLA, L. A. Managing an alliance is nothing like business as usual. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 1, p. 47–59, 2002.

KLINGEBIEL, R.; MEYER, A. DE. Becoming Aware of the Unknown: Decision Making During the Implementation of a Strategic Initiative. **Organization Science**, v. 24, n. 1, p. 133–153, 2013.

KNOKE, D. **Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy**. Boulder, CO: Westview Press, 2001.

KOGUT, B. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 319–332, 1988.

LINDBLOM, C. E. The Science of Muddling Through. **Public Administration Review**, v. 19, n. 2, p. 79–88, 1959.

LUKES, J. **Power**. London, England: McMillan Press, 1974.

MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE**, v. 160, n. 3, p. 345–376, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILES, M. B. Qualitative Data as an attractive Nuisance: The Problem of Analyses. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 590–601, 1979.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Boletim Epidemiológico - Brasil. **Secretaria de Vigilância em Saúde**, v. 47, n. 16, p. 1–7, 2016.

MINTZBERG, H. **Power In and Around Organizations**. 1st ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1983.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The Structure of “Unstructured” Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246, 1976. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2392045?origin=crossref>>. Acesso em: 30/9/2014.

NUTT, P. C. Types of Organizational Decision Processes. **Administrative science quarterly**, v. 29, n. 3, p. 414–50, 1984.

NUTT, P. C. Formulation Tactics and the Success of Organizational Decision Making. **Decision Sciences**, v. 23, n. 3, p. 519–540, 1992.

NUTT, P. C. Identification of Solution Ideas Making During Organizational Decision. **Management Science**, v. 39, n. 9, p. 1071–1085, 1993.

NUTT, P. C. How Decision Makers Evaluate Alternatives and the Influence of Complexity. **Management Science**, v. 44, n. 8, p. 1148–1166, 1998.

NUTT, P. C. Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 4, p. 75–90, 1999.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Future Directions. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241–265, 1990.

OLK, P. Evaluating Strategic Alliance Performance. **Cooperative Strategies and Alliances**. p.119–143, 2002. Elsevier Science Ltd.

PAPADAKIS, V.; THANOS, I.; BARWISE, P. Research on Strategic Decisions: Taking Stock and Looking Ahead. In: P. C. Nutt; D. C. Wilson (Eds.); **Handbook of Decision Making**. p.31–69, 2010. Chichester: Wiley-Blackwell.

PETTIGREW, A. M. **Politics of Organizational Decision-Making**. London, England: Tavistock Press, 1973.

POLZER, J. T.; MANNIX, E. A.; NEALE, M. A. Interest Alignment and Coalitions in Multipart Negotiation. **The Academy of Management**, v. 41, n. 1, p. 42–54, 1998.

REUER, J. J.; ARIÑO, A. Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 3, p. 313–330, 2007. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/smj.581>>. Acesso em: 15/11/2014.

RING, P. S.; VEN, A. H. VAN DE. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. , v. 19, p. 90–118, 1994.

SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1192–1219, 2010.

SHENKAR, O.; YAN, A. Failure as a consequence of partner politics: Learning from the life and death of an international cooperative venture. **Human Relations**, v. 55, n. 5, p. 565–601, 2002.

SIMON, H. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1947.

SIMON, H. A. **Models of Man**. New York: John Wiley and Sons, 1957.

SIMPSON, J.; WEINER, E. **Oxford English Dictionary**. New York: Oxford University Press, 1989.

SPRINGER, C. G. Managing Conflict to Build Consensus. **PA Times**, v. 29, n. 5, p. 9, 2006.

TARAKCI, M.; ATES, N. Y.; PORCK, J. P.; et al. Strategic consensus mapping: A new method for testing and visualizing strategic consensus within and between teams. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 7, p. 1053–1069, 2014.

TODEVA, E.; KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**, v. 43, n. 1, p. 123–148, 2005. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00251740510572533>>. Acesso em: 16/10/2014.

WALTER, J.; KELLERMANN, F. W.; LECHNER, C. Decision Making Within and Between Organizations: Rationality, Politics, and Alliance Performance. **Journal of Management**, v. 38, p. 1582–1610, 2012.

WALTER, J.; LECHNER, C.; KELLERMANN, F. W. Disentangling alliance management processes: Decision making, politicality, and alliance performance. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 3, p. 530–560, 2008.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York, NY: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Costs Economics. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. p.15–42, 1985. Free Press.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269–296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, Trust, and Economic Organization. **The Journal of Law and Economics**, v. 36, n. 1, p. 453–486, 1993.

WITTE, E. Field Research on Complex Decision-Making Processes – The Phase Theorem. **International Studies of Management and Organization**, , n. Summer, p. 156–182, 1972.

WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S. W. Strategic process effects on consensus. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 3, p. 295–302, 1989.

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 58–65, 1981.

YIN, R. K. **Case Study Research - design and methods**. London: SAGE Publications, 1994a.

YIN, R. K. Evaluation: A Singular Craft. In: C. Reichardt; S. Rallis (Eds.); **New directions in program evaluation**. p.71–84, 1994b. San Francisco: Jossey-Bass.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4th ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YU, A. S. O.; LIMA, A. C.; NASCIMENTO, P. T. DE S.; RUSSO, R. DE F. S. M.; SOUZA, W. H. DE. **Tomada de Decisão Estratégica nas Organizações - uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

ZAJAC, E.; BAZERMAN, M. Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis) perceptions for strategic decisions. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 37–56, 1991.

ZALEZNIK, A. Power and Politics in Organizational Life. **Harvard Business Review**, , n. 48, p. 47–60, 1970.

ZUCKER, L. G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. **Research in Organizational Behavior**, v. 8, p. 53–111, 1986.

APÊNDICE A – Estrutura do protocolo do estudo de caso

1. Objetivo da pesquisa
2. Principais características dos Estudos de Caso
3. Sequência do protocolo
 - a. Entrevista Inicial – gestor principal da aliança
 - i. Determinação dos informantes (participantes do grupo decisor)
 - ii. Determinação de outras fontes possíveis de informação
 - iii. Organização das informações:
 1. Descrição dos processos envolvidos:
 - a. Aliança estratégica contratual
 - b. Processo de decisão estratégica
 - c. Poder e coalizões
 - d. Processo de construção do consenso
 - e. Processo de implementação da decisão
 - iv. Elaboração da síntese do processo de decisão
 - b. Demais Entrevistas – gestores do grupo de decisão
 - i. Organização das informações:
 1. Descrição dos processos envolvidos:
 - a. Processo de decisão estratégica
 - b. Poder e coalizões
 - c. Processo de construção do consenso
 - d. Processo de implementação da decisão
 - c. Análise dos Resultados
 - i. A empresa
 - ii. Caracterizações dos processos: análise categorial
 - iii. Análise cruzada e proposições tentativas
 - iv. Síntese Final
 - d. Conclusão

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>Divergência de interesses; Incertezas entre as partes (cooperação x competição); Acesso a informações e viés informacional; Poder; Risco de consequências indesejadas; Desvio de atenção e foco nos interesses individuais contra os da aliança.</p> | <p>13. Fatores externos interferiram no processo de decisão? Quais? Gerou atrasos ou retrabalhos? Como foram solucionados? 14. Houve incertezas de previsibilidade futura durante o processo? Como foram resolvidas?</p> |
| <p>Coalizões no Processo de Decisão Estratégica (MINTZBERG, 1983).</p> | <p>Coalizões Externas</p> <p>Coalizões Internas</p> <p>Configurações de Poder</p> | <p>Influenciadores externos</p> <p>Influenciadores internos</p> <p>Sistema de influência</p> <p>Relação entre as coalizões externa e internas</p> | <p>15. Na sua visão, quem foram os principais influenciadores (internos e/ou externos à organização) da decisão tomada e também da implementação da decisão? 16. Que tipo de influência essas pessoas/áreas exerceram, a favor e/ou contra, sobre o processo de decisão como um todo? 17. Qual o impacto dessas influências sobre o processo de decisão? E também sobre a implementação da decisão?</p> |
| <p>Consenso (WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989). (HEARLD et al., 2013) (DRESSLER, 2006) (DOOLEY; FRYXELL, 1999)</p> | <p>Entendimento compartilhado;</p> <p>Comprometimento;</p> <p>Confiabilidade</p> <p>Pressupostos do consenso</p> | <p>Escopo; Teor; Utilidade da decisão; Racionalidade da decisão;</p> <p>Participação na implementação.</p> <p>Percepção de Lealdade; Percepção de Competência.</p> <p>Colaboração; Crítica construtiva e desacordo positivo; Envolvimento amplo; Foco nos interesses coletivos.</p> | <p>18. Como você avalia a efetiva utilidade e contribuição da decisão tomada em prol da aliança? 19. Na sua percepção, a decisão foi bem embasada em termos dos passos dados para se chegar até sua escolha? 20. Você considera que todas as pessoas/áreas essenciais para a tomada da decisão foram de fato envolvidas no processo de decisão? Alguma área deixou de participar por algum motivo? 21. A não participação de alguma área importante gerou alguma perda nas competências necessárias para a tomada da decisão? Explique. 22. Você considera que você e todas as áreas e níveis importantes tiveram voz crítica e foram ouvidos criticamente</p> |

| | | | |
|--|-------------------------------|---|--|
| | Consenso na aliança | Justiça; Transparência do processo. | <p>durante o processo de decisão? Explique.</p> <p>23. Durante a implementação da decisão, qual foi o seu papel? Ou seja, qual o seu nível de envolvimento com a implementação da decisão?</p> <p>24. Qual foi o impacto da implementação da decisão sobre a sua área? Ou seja, de que forma ela impactou a sua área?</p> |
| Implementação (NUTT, 1984) (ALEXANDER, 1985) (KLINGEBIEL; MEYER, 2013) (ELBANNA et al., 2015) | Adoção da Decisão | Nível de adoção da decisão; | 25. Como ocorreu a etapa de implementação da decisão? Ela foi implementada totalmente ou parcialmente? Como foi o envolvimento das pessoas com a implementação? |
| | Adaptação da Decisão | Confiança; Nível de participação dos envolvidos; Desempenho em situações passadas. Percepção de eventos futuros incertos; Menos processuais; Análise em função dos fatos geradores | 26. Qual foi o seu papel na etapa de implementação da decisão? 27. Houve divergências durante a implementação da decisão? Elas foram resolvidas? Explique. 28. A decisão implementada atendeu aos objetivos estratégicos que a levou a ser tomada (em termos de resultado financeiro, nível de recursos exigidos e valor esperado)? Explique. |
| | Medidas de sucesso da decisão | Valor da decisão; Objetivos alcançados; Resultado financeiro; Nível de recursos; | 29. A empresa já tinha passado por experiências anteriores que pudessem impactar positivamente a implementação da decisão? 30. Houve a necessidade de adaptações da decisão tomada durante a sua implementação? Quais? 31. Como essas adaptações foram decididas? Quais os critérios e passos utilizados? 32. Qual foi o seu papel na execução dessas adaptações? 33. Essas adaptações impactaram a decisão tomada originalmente, em termos de objetivos, resultados e envolvimento de recursos? Explique. |

APÊNDICE C – Cadeia de evidências: demais entrevistas

| PROBLEMA DE PESQUISA: Como o consenso se relaciona com o sucesso da implementação das decisões estratégicas em alianças? | | | |
|---|--|--|--|
| CONSTRUTOS | VARIÁVEIS E CATEGORIAS DE ANÁLISE | INDICADORES | ROTEIRO |
| Processo de Decisão Estratégica relacionado à Aliança (MINTZBERG et al., 1976) (NUTT, 1984) (WALTER et al., 2008) (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992) (DEAN; SHARFMAN, 1993) | Processo | Identificação; Desenvolvimento; Seleção. | 1. Quando e como surgiu a necessidade pela tomada da decisão em questão? (primeira reunião sobre a decisão) 2. Quais foram os participantes do grupo decisor? Teve algum critério de escolha? Qual? 3. Como sua área foi envolvida (qual o motivo) no processo de tomada de decisão? 4. O que ocorreu ao longo do processo decisório? Quais eventos? Qual foi o primeiro? E depois? E depois? 5. Como foi sua participação durante o processo de tomada de decisão (na definição do problema, levantamento e análise de alternativas, escolha final)? 6. De que forma se buscou informações (fontes) para apoiar a análise das alternativas? 7. Quais foram os critérios para escolha da melhor alternativa? 8. Na sua visão, houve divergências durante o processo de decisão? Poderia citar as principais? Como elas foram resolvidas? 9. Quais fatores externos interferiram no processo de decisão? Como eles foram tratados? 10. Houve incertezas de previsibilidade futura durante o processo? Como foram resolvidas? |
| | Fatores Dinâmicos Externos | Interrupções; Atrasos de cronograma e de realimentação; Sincronização; Ciclos de compreensão e reciclagem por falhas. | |
| | Racionalidade | Racionalidade limitada | |
| | Comportamento político | Conflito de interesses | |
| | Envolvidos | Áreas participantes e áreas afetadas pela decisão. | |
| Decisão conjunta em aliança | Núcleos de decisão; Divergência de interesses; Incertezas entre as partes (cooperação x competição); Acesso a informações e viés informacional; Poder; Risco de consequências indesejadas; Desvio de atenção e foco nos interesses individuais contra os da aliança. | | |
| Coalizões no Processo de Decisão Estratégica (MINTZBERG, 1983). | Coalizões Externas | Influenciadores externos | 11. Que tipo de influência o processo de decisão foi submetido em prol e/ou contra a decisão escolhida (interna e externa à organização)? 12. Que influência sua área exerceu sobre o processo de |
| | Coalizões Internas | Influenciadores internos | |
| | Configurações de Poder | Sistema de influência | |

| | | | |
|---|--|---|---|
| | | Relação entre as coalizões externa e internas | tomada de decisão? E sobre a implementação da decisão? 13. Sua área foi submetida à algum tipo de influência durante o processo de decisão? Explique. |
| Consenso (WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989). (HEARLD et al., 2013) (DRESSLER, 2006) (DOOLEY; FRYXELL, 1999) | Entendimento compartilhado; Comprometimento; Confiabilidade Pressupostos do consenso Consenso na aliança | Escopo; Teor; Utilidade da decisão; Racionalidade da decisão; Participação na implementação. Percepção de Lealdade; Percepção de Competência. Colaboração; Crítica construtiva e desacordo positivo; Envolvimento amplo; Foco nos interesses coletivos. Justiça; Transparência do processo. | 14. Como você avalia a efetiva utilidade e contribuição da decisão tomada? 15. Na sua percepção, a decisão tomada foi bem embasada em termos dos passos dados para se chegar até sua escolha? 16. Você considera que todas as pessoas/áreas essenciais para a tomada da decisão foram de fato envolvidas no processo de decisão? Alguma área deixou de participar por algum motivo? 17. A não participação de alguma área importante gerou alguma perda nas competências necessárias para a tomada da decisão? Explique. 18. Você considera que você e todas as áreas importantes tiveram voz crítica e foram ouvidas criticamente durante o processo de decisão? Explique. 19. Durante a implementação da decisão, qual foi o seu papel? Ou seja, qual o seu nível de envolvimento com a implementação da decisão? 20. Qual foi o impacto da implementação da decisão sobre você? Ou seja, de que forma ela impactou a sua área? |
| Implementação (NUTT, 1984) (ALEXANDER, 1985) (KLINGEBIEL; MEYER, 2013) (ELBANNA et al., 2015) | Adoção da Decisão Adaptação da Decisão | Nível de adoção da decisão; Confiança; Nível de participação dos envolvidos; Desempenho em situações passadas. Percepção de eventos futuros incertos; Menos processuais; Análise em função dos fatos geradores | 21. Como ocorreu a etapa de implementação da decisão? Ela foi implementada totalmente ou parcialmente? 22. Qual foi o seu papel na etapa de implementação da decisão? 23. Houve divergências durante a implementação da decisão? Como elas foram resolvidas? Explique. 24. A decisão implementada atendeu aos objetivos estratégicos que a levou a ser tomada (em termos de resultado financeiro, nível de |

| | | | |
|--|-------------------------------|---|--|
| | Medidas de sucesso da decisão | Valor da decisão; Objetivos alcançados; Resultado financeiro; Nível de recursos; | <p>recursos exigidos e valor esperado)? Explique.</p> <p>25. A empresa já tinha passado por experiências anteriores que pudessem impactar positivamente a implementação da decisão?</p> <p>26. Houve a necessidade de adaptações da decisão tomada durante a sua implementação? Quais? Como essas adaptações foram decididas?</p> <p>27. Qual foi o seu papel na execução dessas adaptações?</p> <p>28. Essas adaptações impactaram a decisão tomada originalmente, em termos de objetivos, resultados e envolvimento de recursos? Explique.</p> |
|--|-------------------------------|---|--|

APÊNDICE D – Roteiro da entrevista inicial: gestor principal da aliança

Dados do Entrevistado

- Nome:
- Nível de Formação:
- Cargo:
- Tempo no cargo:
- A quem se reporta:
- Tempo na empresa:

Roteiro:

Critério de escolha da Decisão Estratégica a ser pesquisada

- Envolver incertezas
- Possuir alto grau de novidade
- Possuir alta complexidade
- Envolvimento de recursos
- Envolver o máximo número de áreas funcionais possível.
- A implementação deve ter terminado há, no máximo, um ano.

Contexto Alianças Estratégicas

1. O que levou a empresa à formação da aliança e qual é o papel da sua empresa?
2. Quais os principais elementos/fatores da relação contratual entre as empresas parceiras? (especificidade de ativos, cooperação, coordenação, dependências etc.)
3. Como foi estabelecida a gestão da aliança e o relacionamento entre as partes?
4. Existem regras previamente estabelecidas para a tomada de decisão estratégica conjunta relacionada à aliança? Quais?

Processo de Decisão Estratégica

5. Quando e como surgiu a necessidade pela tomada da decisão em questão?
6. Quais foram os participantes do grupo decisor? Teve algum critério? Qual?
7. O que ocorreu ao longo do processo de decisão? Quais etapas foram percorridas desde a identificação do estímulo à decisão?
8. Como foi a participação das demais áreas da empresa no processo de decisão? E da empresa parceira?
9. Como foi realizado o levantamento e a análise de alternativas para a solução?
10. De que forma se buscou informações (fontes) para apoiar a análise das alternativas?
11. Quais foram os critérios para escolha da melhor alternativa?
12. Houve divergências em torno da escolha? Como essas divergências foram resolvidas?
13. Fatores externos interferiram no processo de decisão? Quais? Gerou atrasos ou retrabalhos? Como foram solucionados?
14. Houve incertezas de previsibilidade futura durante o processo? Como foram resolvidas?

Poder, Influência e Grupos de Coalizão

15. Na sua visão, quem foram os principais influenciadores (internos e/ou externos à organização) da decisão tomada e também da implementação da decisão?
16. Que tipo de influência essas pessoas/áreas exerceram, a favor e/ou contra, sobre o processo de decisão como um todo?

17. Qual o impacto dessas influências sobre o processo de decisão? E também sobre a implementação da decisão?

Consenso

18. Como você avalia a efetiva utilidade e contribuição da decisão tomada em prol da aliança?
19. Na sua percepção, a decisão foi bem embasada em termos dos passos dados para se chegar até sua escolha?
20. Você considera que todas as pessoas/áreas essenciais para a tomada da decisão foram de fato envolvidas no processo de decisão? Alguma área deixou de participar por algum motivo?
21. A não participação de alguma área importante gerou alguma perda nas competências necessárias para a tomada da decisão? Explique.
22. Você considera que você e todas as áreas e níveis importantes tiveram voz crítica e foram ouvidos criticamente durante o processo de decisão? Explique.
23. Durante a implementação da decisão, qual foi o seu papel? Ou seja, qual o seu nível de envolvimento com a implementação da decisão?
24. Qual foi o impacto da implementação da decisão sobre a sua área? Ou seja, de que forma ela impactou a sua área?

Implementação da Decisão

25. Como ocorreu a etapa de implementação da decisão? Ela foi implementada totalmente ou parcialmente? Como foi o envolvimento das pessoas com a implementação?
26. Qual foi o seu papel na etapa de implementação da decisão?
27. Houve divergências durante a implementação da decisão? Elas foram resolvidas? Explique.
28. A decisão implementada atendeu aos objetivos estratégicos que a levou a ser tomada (em termos de resultado financeiro, nível de recursos exigidos e valor esperado)? Explique.
29. A empresa já tinha passado por experiências anteriores que pudessem impactar positivamente a implementação da decisão?
30. Houve a necessidade de adaptações da decisão tomada durante a sua implementação? Quais?
31. Como essas adaptações foram decididas? Quais os critérios e passos utilizados?
32. Essas adaptações impactaram (positivamente ou negativamente) a decisão tomada originalmente, em termos de objetivos, resultados e envolvimento de recursos? Explique.

APÊNDICE E – Roteiro das demais entrevistas: gestores participantes da decisão

Dados do Entrevistado

- Nome:
- Nível de Formação:
- Cargo:
- Tempo no cargo:
- A quem se reporta:
- Tempo na empresa:

Roteiro (sobre decisão escolhida para análise):

Processo de Decisão Estratégica

1. Quando e como surgiu a necessidade pela tomada da decisão em questão? (primeira reunião sobre a decisão)
2. Quais foram os participantes do grupo decisor? Teve algum critério de escolha? Qual?
3. Como sua área foi envolvida (qual o motivo) no processo de tomada de decisão?
4. O que ocorreu ao longo do processo decisório? Quais eventos? Qual foi o primeiro? E depois? E depois?
5. Como foi sua participação durante o processo de tomada de decisão (na definição do problema, levantamento e análise de alternativas, escolha final)?
6. De que forma se buscou informações (fontes) para apoiar a análise das alternativas?
7. Quais foram os critérios para escolha da melhor alternativa?
8. Na sua visão, houve divergências durante o processo de decisão? Poderia citar as principais? Como elas foram resolvidas?
9. Quais fatores externos interferiram no processo de decisão? Como eles foram tratados?
10. Houve incertezas de previsibilidade futura durante o processo? Como foram resolvidas?

Poder, Influência e Grupos de Coalizão

11. Que tipo de influência o processo de decisão foi submetido em prol e/ou contra a decisão escolhida (interna e externa à organização)?
12. Que influência sua área exerceu sobre o processo de tomada de decisão? E sobre a implementação da decisão?
13. Sua área foi submetida à algum tipo de influência durante o processo de decisão? Explique.

Consenso

14. Como você avalia a efetiva utilidade e contribuição da decisão tomada?
15. Na sua percepção, a decisão tomada foi bem embasada em termos dos passos dados para se chegar até sua escolha?
16. Você considera que todas as pessoas/áreas essenciais para a tomada da decisão foram de fato envolvidas no processo de decisão? Alguma área deixou de participar por algum motivo?
17. A não participação de alguma área importante gerou alguma perda nas competências necessárias para a tomada da decisão? Explique.
18. Você considera que você e todas as áreas importantes tiveram voz crítica e foram ouvidas criticamente durante o processo de decisão? Explique.
19. Durante a implementação da decisão, qual foi o seu papel? Ou seja, qual o seu nível de envolvimento com a implementação da decisão?
20. Qual foi o impacto da implementação da decisão sobre você? Ou seja, de que forma ela impactou a sua área?

Implementação da Decisão

21. Como ocorreu a etapa de implementação da decisão? Ela foi implementada totalmente ou parcialmente?
22. Qual foi o seu papel na etapa de implementação da decisão?
23. Houve divergências durante a implementação da decisão? Como elas foram resolvidas? Explique.
24. A decisão implementada atendeu aos objetivos estratégicos que a levou a ser tomada (em termos de resultado financeiro, nível de recursos exigidos e valor esperado)? Explique.
25. A empresa já tinha passado por experiências anteriores que pudessem impactar positivamente a implementação da decisão?
26. Houve a necessidade de adaptações da decisão tomada durante sua implementação? Quais? Como essas adaptações foram decididas?
27. Qual foi o seu papel na execução dessas adaptações?
28. Essas adaptações impactaram a decisão tomada originalmente, em termos de objetivos, resultados e envolvimento de recursos? Explique?

APÊNDICE F – Comunicado: convite formal para a pesquisa

São Paulo, ___ de _____ de _____.

Prezado (a) Senhor (a), _____.

Temos a honra de convidá-lo a participar de uma pesquisa científica realizada com vistas à conclusão de minha **dissertação de mestrado em Administração de Empresas, pela Universidade Presbiteriana Mackenzie**.

O objetivo desta **pesquisa científica** é verificar a **relação entre o consenso no processo de tomada de decisão estratégica em aliança e o sucesso da implementação da decisão tomada**, buscando tanto avançar a teoria de administração no que se refere ao entendimento desta relação, quanto gerar maior conhecimento sobre o tema visando apoiar o dia-a-dia dos gestores tomadores de decisões estratégicas.

Assim, buscaremos caracterizar o processo de tomada de decisão estratégica sob a ótica dos vários participantes da decisão, o processo de construção do consenso, tanto entre as organizações parceiras como dentro de cada organização, para então analisarmos o nível de sucesso na implementação da decisão tomada.

No formato de estudo de caso, o foco de pesquisa deve ser numa empresa do setor de cosméticos, visto a importância e relevância desse setor para a economia brasileira. Para tanto, selecionamos aleatoriamente um conjunto de empresas no Brasil elegíveis a participação nessa pesquisa, e a sua empresa foi uma das escolhidas. Sua participação, por tanto, é muito importante para nós e para esse estudo.

A pesquisa deverá ser respondida, preferencialmente de maneira presencial, pelos Executivos responsáveis pela aliança estratégica em cada empresa participante da aliança, e então, pelos demais profissionais/gestores de cada empresa que tiveram participação e/ou exerceram influência e/ou foram impactos pela decisão escolhida para análise.

Para agendamento da entrevista inicial, com o responsável pela aliança estratégica, solicita-se o envio de confirmação de agenda para o e-mail flaviocordeiro@globo.com, informando o horário possível para a realização da entrevista.

Em retribuição à sua participação, sua empresa poderá optar por receber gratuitamente o relatório com os resultados consolidados desta pesquisa, bastando para isso indicar seu interesse no próprio e-mail.

É importante destacar que, caso seja uma exigência da empresa, todas as informações prestadas poderão ser utilizadas de maneira confidencial quanto ao nome da empresa e dos participantes das entrevistas, segundo a ética envolvida em pesquisas científicas. Os dados serão analisados de forma integrada e serão utilizados única e exclusivamente para fins científicos.

Vale destacar que este trabalho faz parte de um programa de pesquisa mais amplo do Grupo de Pesquisa em Gestão da Capacidade Dinâmica das Organizações (GCD) da Universidade Presbiteriana Mackenzie, vinculado à rede nacional de pesquisa do CNPq.

Qualquer dúvida, por favor, entre em contato. Abaixo se encontram os telefones e e-mails disponíveis dos pesquisadores pertencentes à rede nacional de pesquisa do CNPq responsáveis por esta pesquisa.

Contamos com a sua colaboração!

Atenciosamente,

Flávio Cordeiro

Mestrando em Administração de Empresas

[Programa de Pós-Graduação em Administração \(PPGA\)](#)

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Membro do [Grupo de Pesquisa em Gestão da Capacidade Dinâmica das Organizações \(GCD\)](#)

Fone: 11- 99647-4162 / 2337-4558

E-mail: flaviocordeiro@globocom.com

Prof. Dr. Walter Bataglia

Professor Pesquisador Orientador

Coordenador do [Programa de Pós-Graduação em Administração \(PPGA\)](#)

Universidade Presbiteriana Mackenzie

(<http://lattes.cnpq.br/1501003319291177>)

Coordenador do [Grupo de Pesquisa em Gestão da Capacidade Dinâmica das Organizações \(GCD\)](#)

Fone: 11-2114-8597

E-mail: batagliaw@gmail.com

APÊNDICE G – Síntese do processo de decisão: aumento de capacidade produtiva

Com base na entrevista inicial realizada com o Sr. “*Diretor Geral*” da empresa, para fins de estudo científico na área da administração com foco na análise de decisões estratégicas relacionadas à aliança, foi escolhido o *processo de decisão em aliança* abaixo descrito, como referência do estudo proposto.

Aliança Contratual

Aliança de produção entre o Laboratório e a empresa “*parceiro*”.

Decisão Estratégica

Decisão sobre o aumento de capacidade produtiva, decorrente da reunião de Planejamento Estratégico de 2015, realizada em dezembro de 2014, quando decidiu-se investir num plano de crescimento a partir do qual o laboratório tinha como uma das principais frentes a decisão de ampliação de capacidade produtiva dos produtos.

Síntese do Processo

- 1) O início do processo se deu com a decisão de ampliar a capacidade produção e, para tanto, o diretor geral do Laboratório foi conversar com o Parceiro antigo, em fevereiro de 2015.
- 2) Após a negativa por parte do parceiro, trabalhou-se na ampliação das alternativas para a solução da questão de aumento de capacidade e o processo de decisão foi continuado.
- 3) Após várias reuniões para avaliação de cada alternativa, chegou-se na conclusão de rompimento com o parceiro atual e escolha de um novo parceiro.
- 4) A partir de então, iniciaram-se as etapas de implementação da decisão, com o processo de escolha do novo parceiro, viabilização, desenvolvimento dos registros etc.
- 5) O processo final de implementação se deu com a migração total da produção para o novo parceiro.

Gestores Participantes da Pesquisa

Os gestores foram apontados pelo Diretor Geral da empresa, sob o critério de envolver os profissionais que tiveram participação tanto no processo de decisão como de implementação da decisão estudada. São eles:

- Diretor de Planejamento
- Diretor de Vendas
- Gerente Técnico Operacional

As entrevistas serão conduzidas presencialmente, mediante roteiro previamente estabelecido.

A apresentação de relatórios e documentos, mesmo que não possam ser expostos no relatório final da pesquisa, será de grande importância para o efetivo entendimento dos processos ora estudados.