

MATRIZ E FILIAIS: ESTRATÉGIAS PARA MANTER A SINERGIA DO GRUPO

MATRIX AND SUBSIDIARY: STRATEGIES TO MAINTAIN GROUP SYNERGY

Ana Paula Santos Resende - Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE)

paulinha_resende01@hotmail.com

Flavia Natalia Duarte - Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE)

flavianatalia_2006@hotmail.com

Me. Lechan Colares-Santos – Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE)

lechan@unoeste.br

Resumo

O Brasil, país de dimensões continentais, apresenta em seu vasto território características distintas que impactam direta e indiretamente no perfil da demanda, além de diferentes infraestruturas que determinam estratégias distintas de acordo com a região nas qual está instalada cada unidade de negócio. Tal cenário exige das organizações o desenvolvimento de diferentes unidades de negócios para suprir a demanda de cada região. Nesse sentido, esse estudo buscou contribuir com as empresas que se enquadram nesse cenário, identificando quais são os custos que as organizações incorrem para atender as necessidades de cada região brasileira e ao mesmo tempo que garantem que os membros da empresa estejam sincronizados com os mesmos objetivos, unidos na mesma sinergia. O estudo adotou uma abordagem qualitativa, subsidiada por pesquisa exploratória e de campo, realizada por meio de entrevista face a face com supervisores de empresas que se enquadram no cenário estudado.

A fundamentação teórica foi baseada na Teoria de Agência. Os resultados demonstram que os custos gerados para manter sinergia entre matrizes e filiais tem relação com os custos de transação, nomeadamente para Teoria da Agência como monitoramento e incentivo. A limitação do estudo reside na impossibilidade de generalização dos achados, uma vez que a amostra consiste em apenas duas empresas. Este artigo tem uma ampla plataforma teórica para futuras pesquisas, sendo possíveis novas descobertas por intermédio de pesquisas aprofundadas em empresas que apresentam esse modelo de negócio.

Palavras-chaves: Estratégia; Matrizes e Filiais; Teoria de Agência.

Abstract

Brazil, a country with continental dimensions, presents in its vast territory different characteristics that directly and indirectly impact the demand profile, as well as different infrastructures that determine different strategies according to the region in which each unit is installed of business. Such a scenario requires organizations to develop various business units to meet the demand of each region. In this sense, this study sought to contribute to the companies that fit into this scenario, identifying the practices used by organizations to meet the needs of each Brazilian region, and in parallel, the strategies for all company members to be synchronized with the same goals, united in the same synergy. The study adopted a qualitative approach, subsidized by exploratory and field research, conducted through a face-to-face interview with supervisors of companies that fit the scenario studied. The basis of the research was based on the concept of agency theory, main-agent. Through the findings, costs generated to maintain synergies between matrices and subsidiaries, identified as cost of transactions caused due to costings with monitoring and incentives, were identified. The subject in question was little explored in Brazil, being the percussors of the theory foreign authors. The limitation of the study lies in the impossibility of generalization of the findings, since the sample consists of only two companies. This article has a broad theoretical platform for future research, and new discoveries are possible through in-depth research in companies that present this business model.

Keywords: Strategy; Matrix and subsidiary; Theory of Agencie.

Introdução

Com o objetivo de atender às demandas de várias regiões simultaneamente, as empresas têm optado cada vez mais por expandir seus ramos de negócios, ramificando suas matrizes por meio da constituição de filiais. Entende-se por matriz o estabelecimento que é provedor da fonte de informação para direcionar seus subordinados (NEVES, 2004). Em outras palavras, matriz é o estabelecimento sede e seus subordinados são denominados filiais. A Filial corresponde a qualquer estabelecimento mercantil, industrial, ou civil, subordinado a uma matriz detentora do poder de informação e que tenha autonomia para passar ordens de comando sobre ele de outro (NEVES, 2004). É necessário que haja sinergia entre ambas, a fim de que não ocorra queda de qualidade nos processos internos e externos.

A teoria da Agência tem como embasamento os contratos firmados entre as filiais, representadas na teoria como agentes, e as Matrizes representadas como Principais. Ela foi desenvolvida pelos autores Jensen e Meckling (1976). O foco da teoria é analisar as relações de interesse entre agente e principal e, por conseguinte, os conflitos, os malefícios e os benefícios que esse contrato gerará. Guiar os colaboradores em uma mesma direção torna-se um obstáculo para as matrizes, devido às falhas de comunicação, as questões culturais e a distância geográfica entre sedes e filiais. Tais processos permitem que as empresas (matrizes) transmitam informações a outras empresas dos respectivos grupos (filiais) de maneira rápida e ágil. Desta forma, as políticas e práticas necessitam ser localmente sensíveis e globalmente competitivas ao mesmo tempo (BARTLETT; GHOSHAL, 1986). O desenvolvimento destas estratégias pode significar uma vantagem competitiva para a organização (SCHULER *et al.*, 1993).

O presente estudo foi elaborado para apresentar as formas por meio das quais as matrizes e filiais equalizam conflitos e mantêm a sinergia para atingir os mesmos objetivos. Desta forma, questiona-se: **quais são os custos incorridos pelas matrizes em comandar suas diversas unidades de negócios distribuídos pelas diferentes regiões, no intuito de atender aos objetivos globais da organização e atender as demandas específicas de cada região?**

Por intermédio das pesquisas realizadas, buscou-se como objetivo identificar os custos incorridos para manter a integração do grupo e, conseqüentemente, manter o bom desenvolvimento da empresa. Para tanto, aplicou-se a pesquisa realizada foi elaborada com base na análise de dados provenientes de duas empresas de ramos diferentes que possuem matriz em Presidente Prudente/SP e suas filiais espalhadas por vários Estados do Brasil. Além dos custos incorridos para manutenção dos objetivos globais os resultados revelaram as vantagens e as desvantagens desse tipo de negócio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teoria de Agência

Com enfoque na Teoria de Agência, pode-se classificar a Matriz como sendo o Principal, e as filiais como Agentes. O Principal sendo o contratante é detentor do direito que compromete que o Agente exerça atividades em seu nome, dessa forma, o Principal possui o poder de delegar tarefas e autonomia sobre as tomadas de decisão que diz respeito ao Agente, esse relacionamento é definido como uma relação de agência (JESEN; MECKLIN, 1976).

Segundo Hendriksen e Van Breda (1999), o Principal possui algumas prerrogativas como: avaliar as informações, escolher dentre algumas opções a seleção do sistema de informação e escolher as funções que lhe julga útil. Todas essas funcionalidades são de significativa importância para manter Principal e Agente atrelado no mesmo objetivo. Já os compromissos assumidos pelos Agentes são: tomar decisões em nome do Principal, garantir que as tarefas sejam executadas de forma eficiente e levar em consideração a função de utilidade do principal (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999). Posner (2000) ressalta que é um relacionamento no qual um indivíduo, o Principal, é beneficiado quando o outro indivíduo, o Agente, desempenha com eficácia uma tarefa para o primeiro.

Dentro de um ambiente organizacional, os gestores veem-se diante de algumas causas que podem comprometer a execução do objetivo primordial da organização. Dentre elas, podemos citar os colaboradores com culturas distintas, perspectivas sobre

o futuro divergente, crenças e valores desiguais que podem findar no desvio dos objetivos da empresa. Quando o principal se ramifica em diversos agentes, essas dificuldades se agravam, pois, os fortes motivos citados anteriormente são os principais causadores dos desvios de interesses por parte dos Agentes. Sendo o Principal e o Agente maximizadores de utilidade nessa relação, ambos nem sempre trabalharam empenhados no mesmo objetivo (JESEN; MECKLING, 1976). Desta forma, Principal e Agente possuem interesses distintos, o que obriga a adoção de mecanismos de controles por parte do Principal (COSTA MARQUES; CONDE, 2000; GONG, 2003).

Uma das principais causas que fomentam o desvio de foco pelos Agentes é a diversidade cultural, tanto pela região geográfica em que o próprio se localiza, como pelos valores e crenças familiares (COSTA MARQUES; CONDE, 2000). A diversidade cultural não se caracteriza apenas por raça, gênero ou religião, pode ser considerada como diversidade a idade, história pessoal e profissional, formação acadêmica, personalidade, estilo de vida, origem geográfica, preferência sexual dentre outros critérios (NKOMO, 1999).

2.2 Custos de Agência e Transações

Os problemas de agência baseiam-se especialmente na assimetria de informação (EISENHARDT, 1989). Um mecanismo sugerido por Fama e Jensen (1983), como forma de amenizar as dificuldades derivadas da delegação, consiste na adoção de mecanismos de incentivos e monitoramento. Tais mecanismos incorrem em custos, que podem ser associados aos custos de transação. Segundo Pondé (1996), os custos de transações referem-se aos recursos econômicos que são alocados para planejar, adaptar e monitorar as relações estabelecidas entre o Agente e o Principal. Williamson (1985) classifica em dois tipos os custos de transações, sendo o primeiro o custo *ex ante*, relacionado aos custos das cláusulas contratuais, e o segundo o custo *ex post* alusivo ao monitoramento, planejamento e adaptação.

De acordo com Cardoso *et al.* (2007), os incentivos são oferecidos aos gestores, para que eles contribuam com os interesses do Principal, de forma que ambos deverão estar concentrados nas mesmas vertentes. Assim, quanto mais tarefas são executadas pelos gestores de forma eficiente, mais eles receberam em

contrapartida. O fundamental motivo que estimula o Principal a optar por esse tipo de incentivo é o esforço impulsionado pelo Agente em determinadas tarefas para atingir o esperado resultado e, com isso, o Principal também conseguirá atingir seus objetivos almejados (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

Os custos de agência compreendem o monitoramento das atividades aberrantes dos agentes, as tentativas de limitar os desacordos do Principal sobre os Agentes, as perdas decorrentes de conflitos e os benefícios oferecidos aos Agentes como forma de mantê-los direcionados nos interesses do Principal (JESEN; MECKLING, 1976). Segundo Fama e Jensen (1983, p. 327), “o controle dos problemas de agência consiste em um importante fator para a sobrevivência de diversos tipos de organização”. Na busca por maior eficiência produtiva, por redução da distância geográfica, amortização dos conflitos e monitoramento das atividades desenvolvidas, o Principal deverá arcar com alguns gastos, denominado custos de agência. Jesen e Meckling (1976) classificam tais gastos como: custos de controle, custos de obrigação e custos residuais: custos de controle ou custos de vigilância – são custos referentes à supervisão para acompanhar se o agente está exercendo suas atividades de acordo com os interesses do Principal; custo de Obrigação ou Justificação – são custeios que o Principal incorre, com a finalidade de justificar aos seus Agentes, que as decisões tomadas também foram de interesse deles; custos residuais – provêm dos dois itens anteriores. Os custos residuais ocorrem quando o custo de controle é superior aos ganhos gerados por ele. Nesse caso, pode ocorrer certo abandono do controle, causando os custos residuais (JESEN; MECKLING, 1976).

Uma das maneiras de reduzir os custos de agências é apontada por Shapiro (2005), o qual argumenta que algumas formas de incentivos, de monitoramento e de controle social ajudam a minimizar esses custos de agência. De acordo com Holmström (1979), os recursos desenvolvidos com a finalidade de que as ações de monitoramento sejam realizadas de forma eficaz, devem conter também os elementos que compõem as cláusulas contratuais. O autor ressalta que a utilização desses elementos, pode causar penalidade aos Agentes se eles não cumprirem suas obrigações. Com isso, o contrato passa a ser uma ferramenta para forçar o comportamento adequado dos Agentes. Portanto, os custos de agência surgem como uma alternativa para a redução das perdas causadas por desvios de interesses. Sendo

assim, pode-se concluir que se um custo de agência for inferior ao custo das perdas, o mesmo será compensável.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo adotou uma Abordagem Qualitativa. De acordo com Godoy (1997), a Abordagem Qualitativa possui algumas características: considera o ambiente pesquisado como uma base para coleta de dados, o pesquisador como ferramenta principal na busca por informações; há características descritivas, possui o foco principal no processo, de forma que a análise dados exige maior preocupação do pesquisador para interpretar os fenômenos encontrados, a fim de imputar os resultados.

Preliminarmente o estudo foi subsidiado pela pesquisa exploratória, tendo por objetivo examinar problemas e, com isso, obter conhecimento e compreensão mais abrangente sobre ele para conseguir compreender as ideias e informações utilizadas pela Matriz na solução dos conflitos, mantendo a sinergia entre matriz e filial. Conforme explica Gonçalves e Meirelles (2004), a pesquisa exploratória contém o objetivo de descrever com riqueza de detalhes o fenômeno pesquisado e coletar informações relacionadas aos problemas que são registrados, com o intuito de atender ao objetivo proposto.

A técnica de coleta de dados utilizada nesse estudo foi feita por meio de entrevistas face a face, formulando-se questionamentos aos gestores das matrizes de acordo com o assunto abordado com relação aos objetivos que se desejava atingir com essa pesquisa.

Nesse tipo de entrevista coloca-se em pauta questões gerais, de forma que seja possível uma troca de ideias com os entrevistados, com o objetivo de que expressem suas formas de agir e pensar (BIASOLI-ALVES, 1998). Em conjunto com a coleta de dados, preferencialmente, deve ser desenvolvido o processo de análise destes. A análise foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo.

4 ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada com base em duas empresas, com especificações de mercado distintas. A primeira empresa, com sua Matriz localizada em Presidente Prudente/SP, atua no mercado de energia elétrica há mais cem anos. A segunda empresa, também com sua matriz em Presidente Prudente/SP, opera no mercado Financeiro, há mais de dez anos.

As empresas analisadas são de grande porte e, por conseguinte, contam com uma grande quantidade de colaboradores envolvidos em seus processos. Desse modo, o ambiente organizacional depara-se em seu cotidiano com uma alta proporção de culturas distintas. O supervisor da Matriz da empresa de Energia Elétrica está no cargo há três anos e seis meses e é responsável por toda a área da região Sul-Sudeste. Está à frente em todas as decisões tomadas na matriz e nas filiais desta região. A empresa utiliza a política de metas e informativos para que todas sigam as mesmas regras dentro do acordado com a diretoria geral.

A supervisora da Matriz da empresa Financeira está no cargo há sete anos. É responsável pela execução das atividades da matriz, e designada a seguir todo o roteiro de acompanhamento e de treinamentos nas filiais. A empresa utiliza a política de informativos via *e-mail* para que haja o mesmo padrão de regras exigido pela diretoria-geral.

Em ambas as empresas, os colaboradores que estão à frente dos processos realizados nos respectivos departamentos, possuem um tempo considerável de prestação de serviço às empresas analisadas, sendo possível demonstrar a eficiência nos correspondentes cargos que ocupam, visto que os eles são delegados a pessoas com uma certa barganha de conhecimentos adquiridos ao longo da vida profissional. Alguns pré-requisitos são determinados por ambas as empresas, para que o cargo de supervisor seja ocupado por uma pessoa que cumpra todos os requisitos desejados pela organização. Segundo apontado nos estudos da teoria da agência, Lorenzen (1998) ressalta que é necessário que nas organizações se estabeleça uma transmissão de confiança por parte do líder, troca de informações, direções de metas comuns e um bom relacionamento. Com isso, ocorre o bom desenvolvimento da equipe, da empresa e da organização, trazendo resultados positivos e, por fim,

alcançando as metas estabelecidas. Para que essa confiança citada anteriormente seja transmitida aos colaboradores, as empresas A e B zelam para que pessoas com alta capacidade intelectual e uma boa comunicação ocupem os cargos de supervisores e coordenadores, passando uma visão maior de confiabilidade a seus subordinados.

O questionário elaborado foi aplicado junto os Supervisores, sendo a empresa de Energia elétrica identificada como “A” e a empresa Financeira identificada como “B”. Para selecionar as medidas referentes aos dados coletados na pesquisa de campo, foi empregada a estratégia de Eisenhardt (1989b) de definir categorias (proporção), assentado no problema de pesquisa e, a partir destas categorias, foram observadas as semelhanças e diferenças entre as empresas pesquisadas. As categorias que se manifestaram para o questionário a partir da análise foram: 1) Filiais (quantidade e região); 2) Política formal da gestão nas filiais; 3) Diretrizes na matriz e nas filiais (diferença e semelhanças); 4) Conflitos entre matriz e filiais; 5) Processos de monitoramentos e incentivos.

A empresa “A” tem quatro filiais que são dirigidas pelo supervisor da Matriz da região Sul-Sudeste de determinado setor da organização. Ela conta com treze filias espalhadas pelos Estados brasileiros (Minas Gerais, Sergipe, Paraíba, Rio de Janeiro, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, São Paulo e Paraná), entretanto, cada uma tem suas particularidades. Portanto, foi analisada somente a empresa Matriz da região Sul-Sudeste localizada em Presidente Prudente-SP e as respectivas filiais que ficam localizadas em Catanduva, Bragança Paulista, Assis e Guarapuava.

A empresa “B” apresenta um total de trinta e sete filiais que são dirigidas pela supervisora da Matriz de determinado setor da organização. A marca da empresa está espalhadas em todos os Estados Brasileiros, onde todas possuem as mesmas particularidades, em consonância com a Matriz localizada em Presidente Prudente-SP.

Na análise imediata praticada da categoria 1, foi identificado que são empresas de grande porte e que estão distribuídas por diversos Estados Brasileiros. A empresa B está presente em todos os Estados, diferentemente do que ocorre com a empresa A. Entretanto, a empresa A possui mais singularidades do que a empresa B. Sendo assim, as empresas demonstram semelhanças pela alta presença no mercado brasileiro e, com isso, quebram barreiras, buscando diferentes culturas nos respectivos

quadros de funcionários, enfrentando os problemas que surgem no dia-a-dia da organização.

Diante do contexto da Teoria da Agência, Fama e Jensen (1983) relatam que é necessária a existência de um controle dos problemas dentro das filiais e da matriz. Esse controle é um importante fator para a sobrevivência da organização. Sendo assim, é necessário que o supervisor da matriz tenha uma visão sobre todos os acontecimentos que ocorrem dentro das filiais, existindo várias formas de monitoramento que tornam esse controle mais eficaz e possível, diminuindo a distância existente entre matrizes e filiais, facilitando não só o controle, como também a resolução de conflitos e a melhoria dos processos produtivos.

A empresa “A”, conforme informado pelo entrevistado, utiliza o mesmo processo de atendimento da matriz nas filiais. Há um padrão de atendimento estabelecido, para que não haja futuros processos ou erros graves que possam acarretar fracasso na organização. O entrevistado afirmou: *“É utilizado o mesmo procedimento padrão, e temos meta prescrita para que seja feito de maneira correta não gerando prejuízos à empresa. Entretanto, contamos também com as diversas culturas existentes em cada filial para que os métodos sejam aplicados igualmente”*. Sua afirmação mostra que a empresa tem metas a serem cumpridas, e as elas são adaptadas de acordo com cada região em que a empresa está localizada, levando-se em consideração as diferenças culturais existentes.

A entrevistada da empresa “B” informou que o procedimento na matriz é o mesmo nas demais filiais. O padrão usado é pertinente à empresa em geral por meio de treinamentos para que o processo esteja adequado ao ser enviado para o destino (banco). A supervisora afirmou: *“O padrão é o mesmo na empresa em geral e neste setor. Entretanto, tem particularidades relacionadas às culturas existentes”*. A matriz busca manter o padrão em todas suas filiais, mesmo existindo a diferença cultural.

As informações observadas na categoria 2, mostram que as empresas apresentam diferenças na aplicação da política formal na gestão de filiais. A empresa “A” utiliza o método de metas e procedimentos para não destoar dos padrões estabelecidos pelo setor, já a empresa “B” utiliza somente os treinamentos como forma de padronização mesmo havendo a diferença de culturas. Destaca-se que a matriz em

ambas as empresas tem suas particularidades e as filiais também. A diferença é constante por diversos fatores. Entretanto, é necessário que ambas estejam em sintonia para a realização de tarefas igualmente (JENSEN; MECKLING, 1976).

A empresa “A” informa que a mesma diretriz aplicada na matriz é aplicada nas filiais. Desta forma, a empresa emprega a padronização. A empresa “B” também demonstra que diretrizes são as mesmas na matriz e nas filiais, seguindo o padrão em todas para ambicionar resultados positivos. Nesta etapa, a pesquisa relacionada com a categoria 3, evidência que as organizações estão em comum acordo para manter as diretrizes dentro das empresas, mantendo sempre o foco em resultados positivos, trazendo uma boa colocação da empresa no mercado. A entrevistada da empresa “B” afirmou: *“Os procedimentos são iguais, mesmo havendo diferenças culturais”*. Todas as organizações que possuem filiais em diferentes cidades estão sujeitas às diferenças culturais. Todavia, buscam a estabilidade, a padronização e a dinâmica, conforme aponta Pires e Macêdo (2006). Portanto, as diferenças culturais sendo exploradas de forma correta pela organização, podem tornar-se uma vantagem competitiva, caracterizando-se como eficiência e aprendizagem.

A empresa “A” expressa que existe conflitos entre a matriz e as filiais. Contudo, são tratados de forma direta. O supervisor desloca-se até a filial, onde ocorre a eventualidade em busca de solucionar o problema, para que não haja falha na comunicação, evitando a perda de informações futuras. O Supervisor afirmou: *“Os processos são seguidos para que não haja falhas na comunicação, ou, na informação, mas caso isso aconteça, precisa ser tratado rapidamente”*.

A empresa “B” assevera que o conflito entre a matriz e as filiais é real, e acontece a todo momento. Entretanto, é tratado de forma imediata para que não seja algo prolongado ou que prejudique o desempenho do setor dentro da empresa.

As duas empresas da categoria 4, apontam semelhanças em resolver a questão dos conflitos organizacionais que ocorrem; buscam trabalhar para que o problema seja solucionado o quanto antes para não trazer baixo rendimento ao departamento e prejuízos à empresa em geral. Conforme aponta Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), o conflito pode ser vantajoso para a organização, pois, incumbe que haja

inovação para buscar soluções. Sendo assim, o conflito tem o lado positivo auxiliando nas tomadas de decisões, e podendo gerar ideias inovadoras para a empresa.

A empresa “A” informou que a política de monitoramento se dá através de e-mails, planilhas no servidor e informativos, e também por intermédio de visitas rotineiras que ocorrem de acordo com a demanda da localidade. A rotina de monitoramento gera os custos de transação, sucedendo-se por meio das manutenções por celulares corporativos dos coordenadores, viagens corporativas, sistemas utilizados para padronização da organização. Já a política de incentivo é aplicada pelo reconhecimento da dedicação do colaborador, sendo este reconhecido pelo supervisor na frente de todos os outros, destacando-se os pontos nos quais o colaborador reconhecido sobressaiu dos demais.

A empresa “B” assegurou que o processo de monitoramento se dá por meio de sistemas, planilhas e e-mails, com base no monitoramento a empresa possui gastos com os custos de transações, onde a ela tem instalações com manutenções de câmeras instaladas tanto na matriz como nas filiais, viagens corporativas, celular corporativo que cada gerente e supervisor dispõe, e sistemas padronizados. Prontamente o processo de incentivo ocorre por meio de visitas dos gerentes às filiais para proferir palestras e dar treinamentos. Os subordinados realizam palestras entre os demais setores para falar sobre suas funções; os funcionários da matriz também contam com formas de incentivos e reconhecimentos quando são chamados para aplicar treinamento a outros funcionários das filiais e até mesmo na matriz.

Ambas as empresas da categoria 5, apontam semelhanças no monitoramento, pois utilizam as mesmas perceptivas, isto é, para que os objetivos almejados sejam alcançados. Apresentam diferenças nos custos de transações pois, especificamente, cada empresa utiliza a melhor forma e os melhores preços para que o custo não seja elevado. Entretanto, buscam a qualidade, adaptação e planejamento com agilidade, de maneira satisfatória. Conforme aponta Pondé (1996), os custos de transações são despesas dos recursos econômicos da organização, pois é necessário que haja planejamento, adaptação e a monitoração das interações na empresa. Em ambas as empresas, nota-se que a política principal de incentivo se dá pelo reconhecimento do funcionário para que haja um bom desempenho e a valorização de suas atividades.

Salienta Nunes (2008) que todas as formas de incentivos são válidas, pois motiva o bem-estar, o alcance de objetivos e o comprometimento com a organização.

Os resultados apresentados com base na análise de dados, manifesta que as empresas mesmo sendo de ramos diferentes, apresentam diversas semelhanças, pois buscam e almejam os mesmos resultados, sabem da existência de culturas distintas quando se tem diversas filiais, estão cientes das possíveis dificuldades na padronização, mas trabalham fortemente com intuito de alcançarem o objetivo planejado, e para não implicar resultados negativos, as organizações sabem que é necessário se adaptar com os custos de transações, mas sempre se planejam para que não ocorra a fuga do orçamento. Todas utilizam o processo de monitoramento implantado de maneira correta e aplicam a política de incentivo dentro da organização de modo satisfatório. Sendo assim, ambas as empresas englobam a teoria das agências, a política de incentivo, a teoria de monitoramento e teoria de custos de transações, dentro do seu dia-a-dia, com a finalidade de aumentar o desenvolvimento organizacional com habilidades e diferenciais que se destacam dentro do mercado, mantendo-se a vantagem competitiva nos respectivos nichos de mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou informações para a compreensão e desenvolvimento sobre a relação entre matriz x filial e as dificuldades enfrentadas para manter a sinergia do grupo. A pesquisa foi realizada por intermédio de fundamentos bibliográficos no primeiro momento e, posteriormente, por meio da entrevista face a face. O estudo foi elaborado comparando o modelo das organizações com a Teoria de Agência, e identificando as políticas de incentivos e monitoramento, assim como a teoria de custos de transações, como alternativa para diminuir os conflitos organizacionais e manter a sintonia de todos nos mesmos objetivos.

De acordo com análise de dados decorrente das informações coletados com os entrevistados, averiguou-se que a matriz (Principal) incorre em custos de monitoramento e incentivos para atingir o objetivo almejado e manter a sinergia do grupo e estes são promovidos por meio de visitas in loco e monitoramento via correspondência web. Foi possível observar também que os conflitos se originam dos distintos ambientes as quais as filiais estão inseridas que refletem diretamente nos

objetivos individuais. Embora o monitoramento e incentivos gerem custos de agência, tal promoção é justificada dada maior controle e impacto positivo no desempenho organizacional.

Com os dados coletados, foi possível identificar as semelhanças no quesito de tomada de decisão no que diz respeito a empresas que têm filiais. Apesar das duas organizações analisadas serem de ramos diferentes, as atitudes tomadas por ambas para manter a sinergia do grupo, bem como a homogeneização de informações, foram semelhantes. Ambas utilizam a política de incentivos e o monitoramento para aproximar os Agentes dos objetivos do Principal.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha**. 1996. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Tap your subsidiaries for global reach**. Harvard Business Review, novembro-dezembro, 1986, 87-94.
- BARZEL, Y. **Measurement cost and the organization of markets**. The Journal of Law and Economics, v.25, p. 27-48, 1982.
- BARZEL, Y. **A theory of organizations to supersede the theory of the firm**. 2001.
- BIASOLI, A., **A pesquisa em psicologia análise de métodos e estratégias na construção de um conhecimento que se pretende científico** In.: Diálogos Metodológicos sobre a prática da pesquisa. Ribeirão Preto: Legis Summa, 1998
- CAMPOS, C. J. G.. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v. 57, n. 5, p.611-614, Set/Out 2004.
- CARDOSO, R. L.; MARIO, P. C.; AQUINO, A. C. B. **Contabilidade gerencial – mensuração, monitoramento e incentivos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CLEGG, S.. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.
- COSTA MARQUES, M. C. C.; CONDE, M. F. **Teoria da sinalização e da agência**. CROC – Revisores & Empresas, jul./set. 2000.
- DIEHLL, A.; TATIM, D. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos comportamento organizacional**. S/L: Cengage Learning Editores, 2003.

EISENHARDT, K. M. **Agency theory: an assessment and review**. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 57-74, Jan. 1989.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, out. 1989b.

FAMA, E. F., JENSEN, M. C. **Agency problems and residual claims**. *Journal of law and economics*, v. 26, n. 2, p. 327-349, June 1983.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. **Agency Problems and Residual Claims**. *Journal of Law and Economics*, v. 26, n. 2, p. 327-349, June 1983b.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v.35, n.2, mar./abr., 1995, p.57-63.

GONG, Y. **Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources, and performance**. *Academy of Management Journal*, v. 46, p. 728-739, dec. 2003.

HART, O. D. Incomplete contracts and the theory of the firm. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. (coords). **The nature of the firm**. New York: Oxford University, 1991.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDÁ, M.F. **Teoria da contabilidade**. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

HOLMSTROM, B. (1979). **Moral hazard and observability**. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91.

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

JENSEN, M. C.; MECKLEIN, W. H. **The nature of man**. *Journal of applied corporate finance*, v. 7, n. 2, p. 4-19, 1994.

JENSEN, M. C.; MECKLEIN, W. H. **Specific and general knowledge and organizational structure**. *Journal of applied corporate finance*, v. 8, n.2, p. 251-274, 1995.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process. *The Journal of Law and Economics*, v. 21, n. 2, p. 297-326, out. 1978.

LIBERATORE, M. J., & LUO, W. (2010). **Coordination in consultant-assisted is projects: an agency theory perspective**. *Transactions on Engineering Management*, 57(2).

LORENZEN, M. **Information cost, learning, trust: lessons from co-operation and higherorder capabilities amongst geographically proximate firms**. *DRUID Sumer*

Conference [Working Paper, no 98-21]. Copenhagen: Copenhagen Business School, Denmark (1998).

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.

NEVES, S.; VICECONTI, P. E. **Contabilidade básica e estrutura das demonstrações financeiras**. Frase Editora, 2004, p. 317.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e Identidade nas Organizações. In CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais**, São Paulo, ed. Atlas, 1999.

NUNES, A. A. **Concessão de Opções a Funcionários: um Problema Contábil**. Contabilidade Vista e Revista, v. 19, nº 1, p. 109/129.

PIANA, M. C. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional [online]**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 233 p. ISBN 978-85-7983-038-9. Available from SciELO Books.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2006.

PONDÉ, J. L. (1993). **Coordenação e aprendizado: Elementos para uma Teoria das Inovações Institucionais nas Firms e nos Mercados**. Dissertação de Mestrado, IE/UNICAMP, Campinas.

PONDÉ, J.L. (1996). **Coordenação, Custos de Transação e Inovações Institucionais**. Texto para Discussão nº 38, IE/UNICAMP

POSNER, E. A. **Agency models in law and economics**. John M. Olin Law & Economics Working Paper. Nº 92, série 2.2000.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. Autêntica Editora, 2008. 107 p.

SCHERMERHORN Jr, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHULER, R.; DOWLING, P.; CIERI, H. **An integrative framework of strategic international human resource management**. The International Journal of Human Resource Management, 4, 4, 1993.

SHAPIRO, S. P. (2005). **Agency theory**. Annual Review of Sociology, 31, 263-284.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracts**. New York; The Free, 1985.

WILLIAMSON, O. E. (1994). **Strategizing, Economizing, and Economic Organization**. In: RUMELT. R., SCHENDEL, D. e TEECE, D. Fundamental Issues in Strategy. Harvard Business School Press, 1994.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York; Oxford University, 1996.

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.