

INFLUÊNCIA DA QUALIDADE REGULATÓRIA SOBRE A FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E O DESEMPENHO EMPRESARIAL

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA

RESUMO

O excesso da carga burocrática estatal por meio da incidência regulatória no Brasil é uma preocupação que vem ganhando força, haja vista mudanças legislativas constantes visando maior liberdade econômica no país. O intuito estatal é permitir o fomento da atividade econômica e melhorar a facilidade de se empreender no país, tendo em vista que o excesso e ineficiência regulatória prejudicam a atividade empresarial. O objetivo deste trabalho foi analisar a influência da qualidade regulatória na estratégia (formulação/implementação) e desempenho de empresas no Brasil. Para tanto, foi realizado um estudo descritivo, quantitativo, com gestores de empresas de diferentes setores industriais no país. Os dados foram analisados por meio da técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados demonstraram que a percepção da maioria dos respondentes é de que a qualidade regulatória em seus respectivos setores é elevada e sua melhoria seria boa para seus negócios, além de ser algo considerado na formulação/implementação da estratégia. De outro lado, também não foi encontrado efeito moderador das variáveis formulação/implementação da estratégia na relação qualidade regulatória e desempenho, mas foi confirmada a hipótese de influência direta entre estes dois constructos, indicando que quanto maior a qualidade regulatória, maior o desempenho empresarial.

Palavras-chave: Qualidade Regulatória. Formulação e Implementação Estratégia. Desempenho.

ABSTRACT:

The excess of state bureaucratic burden through regulatory incidence in Brazil is a concern that has been gaining strength, given constant legislative changes aimed at greater economic freedom in the country. The state's intention is to allow the promotion of economic activity and improve the ease of undertaking in the country, considering that regulatory excess and inefficiency harm business activity. The aim of this work was to analyze the influence of regulatory quality on the strategy (formulation/implementation) and performance of companies in Brazil. To this end, a descriptive, quantitative study was carried out with managers of companies from different industrial sectors in the country. Data were analyzed using the structural equation modeling technique. The results showed that the perception of most respondents is that the regulatory quality in their respective sectors is high and its improvement would be good for their business, in addition to being something considered in the formulation/implementation of the strategy. On the other hand, no moderating effect of the strategy formulation/implementation variables on the relationship between regulatory quality and performance was found, but the hypothesis of direct influence between these two constructs was confirmed, indicating that the greater the regulatory quality, the greater the business performance.

Key-words: Regulatory Quality. Strategy Formulation and Implementation. Performance.

INTRODUÇÃO

A atividade reguladora, que contempla um conjunto de normas legais e administrativas emanadas pelo Estado para controle da atividade econômica e conciliação dos interesses particulares com o público se acentuou no Brasil a partir da década de 1990, com a redução da exploração econômica diretamente pelo Estado, a privatização e delegação destas atividades devidamente reguladas por entes públicos e agências reguladoras à iniciativa privada (Dantas e Meneguim, 2020).

O intuito do Estado regulador, sobretudo por meio das agências reguladoras, é o de equilibrar os interesses privados com o interesse público e corrigir falhas de mercado, mas muito se questiona acerca da eficiência desse sistema, pois há uma tese de que esta intervenção por meio da regulação pode, na verdade, prejudicar ainda mais o bem-estar social. Em outras palavras, o Estado regulador pode acabar produzindo outras ineficiências, chamadas de falhas de governo (Dantas e Meneguim, 2020).

O Brasil pode ser considerado um país de elevada interferência estatal nas atividades econômicas, eis que ocupa a posição número 144 no ranking de liberdade econômica *Heritage Foundation* (2020), estando classificado neste ranking como um país de “maioria não-livre”. Nestas variáveis, o Brasil foi mal avaliado no que se refere ao respeito aos direitos de propriedade, gastos de governo e liberdade financeira e possui números considerados abaixo da média em efetividade judicial, integridade governamental, saúde fiscal e liberdade trabalhista. (H. Foundation, 2020).

Esses dados negativos para liberdade econômica, em especial aqueles que correspondem às variáveis afeitas à atuação do estado na ordem econômica, como a (ineficiente) normatização/regulação, os entraves burocráticos, o desrespeito aos direitos de propriedade e os abusos normativos (ineficiência e imprevisibilidade de normas), contribuem para a perda de competitividade das empresas brasileiras (CNI, 2018).

Em razão destes fatos, partindo-se da premissa de que a liberdade econômica constitui fator indispensável para o desenvolvimento e crescimento econômico, o Governo Federal editou, em abril de 2019, a Medida Provisória nº 881 (convertida na Lei nº 13.874/2019) que, dentre outras questões, buscou estabelecer “diversas medidas de controle e diminuição do aparelho burocrático” na tentativa de “aproximar o Brasil do mesmo ambiente de negócios de países desenvolvidos” (Brasil, 2019). Este movimento do Governo Federal em 2019, evidencia uma preocupação em reduzir a burocracia, melhorar a eficiência regulatória e tornar menos onerosa a interferência do Estado no campo econômico, como visto, justificando-se na busca do desenvolvimento econômico.

Dessa forma, deve-se ponderar que a atividade regulatória é uma das fontes ambientais de pressão sobre as firmas (Fonseca, 2003). Na ótica da Teoria Institucional da Administração (North, 1998; Williamson, 1999), a regulação seria o “braço institucional” criado por governos com características variáveis em cada país para resolver problemas quando os mercados falham (Arvate et. al, 2013).

A pesquisa realizada por Arvate et. al (2013) com empresas na América Latina aponta que, se o Estado exagera na atividade regulatória, isto acaba gerando um desestímulo ao investimento em indústrias que integram mercados regulados, além de afetar o desempenho de empresas. Ademais, as pressões ambientais causadas pelas instituições estatais e órgãos governamentais por meio de ações políticas, regulatórias e burocráticas são fatores coercitivos que, em maior ou menor grau, podem exercer influência sobre a estratégia de empresas.

Partindo-se da premissa de que o Brasil é um país em que a atividade econômica privada possui, historicamente, sua liberdade excessivamente cerceada pelo Estado e que, de alguma maneira, o desempenho e as decisões empresariais podem ser afetados pela qualidade da regulação, espera-se com o presente trabalho responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência da qualidade regulatória na estratégia e desempenho de empresas no Brasil? Desta forma, o objetivo deste estudo foi analisar a influência da qualidade regulatória sobre a formulação, implementação da estratégia e no desempenho de indústrias no Brasil.

Para análise da existência de uma lacuna acadêmica no tema desta pesquisa foi realizada uma pesquisa bibliométrica nas plataformas *SPELL*, *Ebsco Host*, Periódicos CAPES (*Web Of Science*), bem como o *Google Scholar*, como forma de ampliar o espectro de resultados para outros tipos de documentos e plataformas. Foram pesquisadas palavras que guardam relação com os construtos desta pesquisa, com suas respectivas derivações, em inglês e português. Com efeito, os resultados pesquisados apontaram para a existência de trabalhos publicados com os temas isolados envolvendo números significativos sobre qualidade regulatória, estratégia e desempenho organizacional.

Entende-se, portanto, haver uma lacuna acadêmica a ser preenchida no que se refere à relação entre intervencionismo estatal e estratégia empresarial. Somando-se a isto, o presente estudo também se sustenta em razão da crescente atuação governamental para liberalização da economia, fundamentada no desempenho econômico insatisfatório e na perda de competitividade das empresas privadas no Brasil. Ademais, esta pesquisa contribui para servir de subsídio à administração pública para identificar as percepções de executivos sobre os efeitos da regulação, estimulando o aprimoramento da atividade regulatória para ganho de eficiência e aumento da competitividade.

Esse artigo está estruturado em seções que abordam os aspectos conceituais e característicos dos construtos analisados. Na sequência, aborda-se o percurso metodológico, o tratamento de dados e a discussão dos resultados. E, por fim, são expostas as considerações finais e as referências.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa apresenta os conceitos e teorias que amparam o estudo, iniciando-se pela contextualização e conceitos sobre Regulação e Qualidade Regulatória., além dos conceitos sobre formulação e implementação da estratégia, bem como desempenho empresarial.

2.1 – Regulação: definições e finalidade

Desde 1930, os níveis de intervenção do Estado na economia brasileira, seja de forma direta, seja por meio da regulação, variaram conforme dificuldades políticas e crises internacionais, com regramento constitucional diferenciado durante décadas, até que, com a Constituição da República de 1988, deu-se início a uma redução do excesso de intervencionismo do Estado na economia nacional (Pompeu & Pontes, 2018).

Como o presente estudo não abordará uma norma ou ato regulatório específico, mas sim a forma mais ampla de entendimento da regulação econômica, o conceito que traz esta visão de maior amplitude da regulação é elaborado por Aragão (2001), mostrando-se mais aplicável a esta pesquisa, como um conjunto de medidas

legislativas que controla ou influencia o comportamento dos agentes econômicos, evitando que lesem os interesses sociais.

Acerca do entendimento da regulação e suas diferentes formas de enxergá-la, importa trazer breve exposição das teorias sobre regulação ao presente estudo. Os autores Holanda e Coelho (2020) destacam, inicialmente, a teoria do interesse público: O Estado cria mecanismos normativos e sancionadores para que o mercado aja conforme o interesse público na exploração da atividade econômica. Para esta teoria, importa evitar o abuso de poder econômico pelos agentes econômicos privados, minimizar externalidades negativas, coibir práticas anticoncorrenciais e reduzir as falhas de mercado.

De outro lado, a teoria institucional, segundo Lucas (2007), foca a estrutura institucional e o progresso social como fatores que influenciam a regulação de forma mais considerável que a união de interesses privados. O autor, ainda cita outras teorias, como a dos interesses de grupos (“a regulação como um exercício entre grupos e entre grupos e o Estado” p. 3); a dos interesses privados (quando, desde o princípio, os interesses a serem protegidos são de grupos privados); teoria da força das ideias (regulação como forma de concretizar um projeto político); teoria dos modelos de escolha pública (perspectiva microeconômica, ou seja, os próprios indivíduos, atuando na sociedade, servem de força motriz para a regulação, e não a vontade do Estado).

Entretanto, apesar da existência de diferentes teorias da regulação na literatura, há uma constante tensão de interesses na sociedade e tais teorias ajudam a compreender os movimentos regulatórios ao longo da história e, portanto, as diferentes visões podem coexistir dentro de um mesmo momento histórico (Lucas, 2007).

2.2 – Qualidade Regulatória

A qualidade regulatória, segundo Arvate et. al (2013), é difícil de mensurar, pois envolve a forma como os governos interferem em atividades industriais de forma positiva ou negativa. Nos estudos destes autores, regulações que impõem limitações a operações não são bem vistas pelo setor privado.

A OECD (2018) define que regulações de qualidade são aquelas que vão ao encontro a objetivos legítimos de políticas públicas sem impor custos desnecessários aos negócios e aos cidadãos. Para a referida Organização, a transparência, estabilidade e clareza nas estruturas jurídicas e regulatórias de um país são capazes de estimular investimentos, na medida em que reduzem riscos jurídicos que constituem barreiras a investidores.

A regulação, para ter qualidade, de acordo com a OECD (2018), deve (I) servir, de forma clara, às políticas públicas e alcançá-las de forma eficaz; (II) ter uma base jurídica e empírica sólida; (iii) produzir benefícios que justifiquem custos, considerando a distribuição dos efeitos em toda a sociedade e levando em conta os efeitos, ambientais, sociais e econômicos; (iv) minimizar custos e distorções de mercado; (v) promover a inovação por meio de incentivos de mercado e abordagens baseadas em metas; (vi) ser claro, simples, e prático para os usuários; (vii) ser consistente com outros regulamentos e políticas; e (viii) ser compatível, tanto quanto possível com a concorrência, comércio e princípios de facilitação de investimentos nos níveis doméstico e internacional.

Segundo Ramos (2009), a preocupação com a qualidade regulatória decorre da necessidade de se evitar custos desnecessários ao ambiente econômico, na

medida em que tais custos geralmente são frutos de excessos na regulação. Assim, Ramos (2009), consolida os princípios da OECD de “Boa Governança Regulatória” que seriam indispensáveis para melhoria da qualidade na regulação: “Accountability”: capacidade do governo de fazer uso da regulação para atingir objetivos claros, definidos e legítimos; “Transparência”: a total abertura do processo decisório dos governos para conhecimento da sociedade em geral e agentes econômicos, incluindo, em determinados casos, agentes econômicos estrangeiros; “Eficiência/efetividade”: a atividade regulatória deve atingir suas finalidades com o menor custo possível e o seu desempenho deve guardar correspondência com a intenção da política formulada; “Responsividade”: governos devem ser ágeis e flexíveis para responder às mudanças da sociedade e do mercado, atendendo as expectativas sociais e identificando o interesse público, exercitando o reexame, de forma crítica, de seu próprio papel, políticas públicas e objetivos; “Visão de futuro”: capacidade do regulador de antever problemas com base em informações, dados e tendências, promovendo políticas que considerem eventuais custos futuros e modificações prévias; “Império da lei”: está vinculado à aplicação isonômica das normas legais e infralegais.

Há que se ressaltar que Thortensen e Júnior (2020), ao analisar os dados da OECD acerca da regulação no Brasil, identificaram que a qualidade regulatória é variável para cada setor. Enquanto o país possui bons índices de qualidade regulatória no setor varejista, os serviços sofrem mais com baixa qualidade.

2.3 - Formulação e Implementação da Estratégia e a influência institucional e regulatória

Para Mainardes, Ferreira e Raposo (2011), estratégia pode ser conceituada como a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma. Neste sentido, a estratégia exerce um papel importante nas empresas, contribuindo para maior comprometimento para atingir os seus objetivos. Além disso, se bem implementada, auxilia na melhoria de vendas, lucratividade e produtividade, bem como pode melhorar a compreensão das estratégias dos concorrentes.

No que se refere à distinção entre o processo de formulação e o de formação de estratégias Pereira e Oening (2007) esclarecem que o primeiro é prescritivo, as estratégias são elaboradas de forma consciente e são construídas de forma explícita. Já o segundo, trata-se de processo descritivo, onde a formação da estratégia ocorre de forma inconsciente e é construída de forma implícita. Assim, a forma de surgimento da estratégia não é a mesma em todas as organizações e conjuga fatores externos e internos.

Para compreender a influência institucional sobre a formulação da estratégia, é necessário abordar a teoria Institucional, haja vista se tratar de teoria que concede maior relevância às regras formais como fatores de influência sobre as organizações.

De acordo com Gala (2003), North assume que o Estado possui grande relevância para as organizações, pois estabelece as bases normativas sociais, as quais serão o conjunto de regras formais que compõem as instituições. Para o autor, o Estado é quem define os direitos sobre propriedade e regras produtivas.

Como as instituições políticas e sociais determinam a natureza das organizações (Hall; Soskice, 2001), o pilar regulatório determina como as empresas devem operar de acordo com as regras estabelecidas pelas entidades relevantes, como clientes, organizações, governos e o público em geral.

Assim, no que se refere a interferência dos fatores ambientais, North (1998) entende que, quanto maior o nível de insegurança, regras, indisponibilidade de informações, imprevisibilidade do mercado, maior será o custo de transações.

Desse modo, diante das posições citadas e, considerando que a atuação do Estado por meio de normas, regras e regulação constitui o aspecto institucional e que este exerce influência sobre as organizações (Williamson, 1999; North, 1998;); considerando que o pilar regulatório compõe o ambiente externo em análise no processo de formação estratégica (Pereira e Oening, 2007), considerando que a baixa qualidade regulatória, seja por ineficácia, ineficiência, variação constante, dentre outros fatores, pode significar o aumento de custos de transação; considerando que as organizações reagem estrategicamente às pressões institucionais (Oliver, 1991), no sentido de harmonizar fatores ambientais com fatores internos para reduzir instabilidades (Bataglia et al. 2006), formula-se a seguinte hipótese:

H1: A qualidade regulatória influencia a formulação da estratégia empresarial

Sobre o processo de implementação da estratégia, Hart (1992) tipifica o processo em cinco modelos: 1) comando: centralização do controle em um líder específico da organização e a estratégia é implementada de cima para baixo; 2) Simbólico: a implementação da estratégia está baseada na missão e visão da corporação, mediante tradução em objetivos específicos e concretos; 3) Racional: coleta, armazenamento, tratamento e dados de inúmeras informações relevantes para que seja formulada e implementada a estratégia, sempre comparando o resultado contábil esperado com o atingido; 4) Gerador: autonomia dos membros da organização para criar e implementar suas ideias, partindo, portanto, da base ao corpo diretivo da administração; 5) Transacional: as limitações e as forças ambientais não permitem prevenir e conhecer todas as informações para formular e implementar a estratégia com sucesso, exigindo transações internas e externas, com governo e agentes reguladores.

Corroborando entendimentos anteriores, Hart (1992) demonstraram como os fatores regulatórios e normativos que ocorrem no ambiente externo podem influenciar o desempenho e a definição e implementação da estratégia de uma empresa. Segundo os autores, o planejamento estratégico de determinada empresa do setor têxtil considerou o contexto normativo da época que, após brusca alteração com a retirada de uma norma sobre importações, impactou o desempenho das empresas do setor e forçou a reformulação estratégica para se recuperar.

De outro lado, Holanda e Coelho (2020), ao analisar se a regulação econômica afeta a decisão de investimento de firmas reguladas, fazem menção aos estudos de Tyryaki (2008), que avalia se há impacto do nível de dependência das agências reguladoras sobre o nível de investimento privado em empresas que compõem os setores de gás natural e energia, o qual concluiu que há positiva influência do grau de independência de agências reguladoras sobre o nível de investimento privado nos referidos setores.

Desse modo, considerando que a alocação de recursos envolve também a decisão sobre investimentos financeiros na organização para implementação da estratégia e que a análise do ambiente e as incertezas ambientais afetam a implementação da estratégia nas organizações, impondo até mesmo a revisão da estratégia (Okumus, 2003); considerando que, no modelo transacional de Hart (1992), as organizações dialogam com o governo e agentes reguladores para implementação

da estratégia; considerando que, dentre os fatores ambientais que afetam as organizações estão inseridos aspectos institucionais, como a pressão coercitiva por meio da regulação Estatal (Williamson, 1985; North, 1998; Fonseca, 2003); considerando os estudos citados que demonstram respostas estratégicas em razão de processos institucionais, bem como da qualidade regulatória, extrai-se a seguinte hipótese:

H2: A qualidade regulatória influencia a implementação da estratégia empresarial

2.4 -Desempenho organizacional e sua relação com estratégia e qualidade regulatória

Apesar do termo desempenho organizacional ser frequentemente utilizado na literatura sobre gestão, em decorrência de sua complexidade e estrutura multidimensional, não há uma definição específica (Soltanizadeh et. al., 2016). Esta perspectiva multidimensional do termo desempenho organizacional decorre de: (a) diferença de partes interessadas, como gerentes, funcionários, acionistas, fornecedores, clientes, governo, organizações sem fins lucrativos e etc., cujos interesses podem contrastar uns com os outros, (b) variabilidade de recursos, o ambiente e a escolha estratégica, (c) o prazo de medição e a persistência do desempenho.

De acordo com Soltanizadeh (2016), foram identificadas por Richard et al. (2009) 207 variáveis distintas de desempenho, por meio da revisão de 213 artigos publicados desde 2006 a 2009. Os referidos trabalhos mencionaram que o desempenho organizacional compreende os resultados reais de uma organização e a mensuração em relação às saídas pretendidas, envolvendo três áreas específicas de resultados da empresa: “(a) desempenho financeiro (lucro, retorno sobre ativos, retorno sobre o investimento, etc.); (b) desempenho de mercado do produto (vendas, participação de mercado, etc.); e (c) retorno para o acionista (retorno total para o acionista, valor econômico adicionado, etc.)”.

Villan *et al.* (2020) analisaram a relação entre estratégia e desempenho pela perspectiva do tripé da estratégia em pesquisa aplicada em empresas do ramo de T.I. Os autores identificaram que a visão institucional, sobretudo as forças coercitivas da variável “governo” que compõem o ambiente em que estão inseridas estas empresas exercem forte influência sobre a estratégia empresarial, buscando conformidade com o ambiente e legitimidade institucional. Assim, concluíram que o ambiente institucional influencia o crescimento e desempenho das empresas pesquisadas, na medida em que estas precisam adaptar suas estratégias às influências de governo (VILLAN et al., 2020). Neste mesmo sentido, Anwar e Hasnu (2016) argumentam que indústrias altamente reguladas tiveram melhor desempenho nas estratégias de reação.

Diante dos estudos relacionados acima a qualidade regulatória, construto que compõe o ambiente institucional, está diretamente relacionada com a estratégia organizacional e com o desempenho empresarial, de onde se extrai as seguintes hipóteses:

H3: A formulação da estratégia empresarial atua como mediadora da influência entre qualidade regulatória e desempenho empresarial.

H4: A implementação da estratégia empresarial atua como mediadora da influência entre a qualidade regulatória e o desempenho empresarial.

H5: Quanto maior a qualidade regulatória, melhor o desempenho organizacional.

2.5 –Modelo Hipotético da pesquisa

Considerando as hipóteses apresentadas no referencial teórico, foi elaborado o seguinte modelo a ser pesquisado (FIG 1):

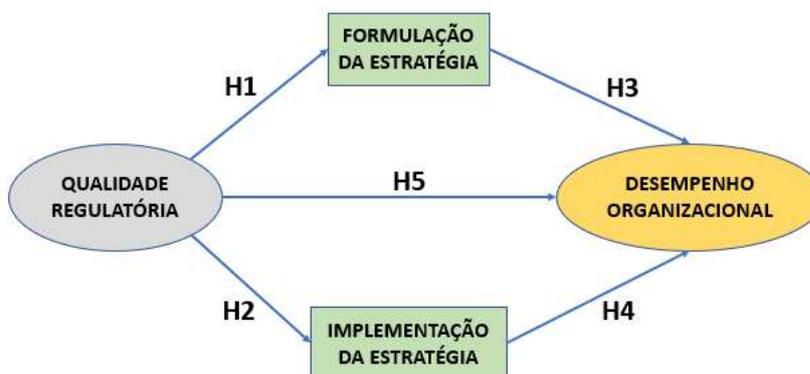


Figura 1: Modelo Hipotético da Pesquisa.
Fonte: Dados da pesquisa, 2022

3 - METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa de natureza quantitativa, do tipo descritiva por meio de um *survey*, direcionado aos gestores de indústrias mineiras representadas pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, de forma não-probabilística, por conveniência.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários estruturados, em escala *Likert* de 5 pontos. Os questionários foram elaborados tendo por base o questionário de análise de qualidade regulatória da OECD (2018), bem como adaptações em questionários sobre os construtos formulação, implementação da estratégia e desempenho organizacional. O referido questionário foi validado por meio de testes junto a 02 (dois) especialistas e, em seguida, enviado a 10 (dez) gestores de indústrias escolhidas aleatoriamente, dos ramos de Construção Civil, Mineração, Alimentos, Metalurgia e Calçados, os quais responderam sem maiores dificuldades e com compreensão do tema, apurando-se, assim, a confiabilidade do instrumento. Após, foram testados por meio de análise fatorial e estatística.

No que se refere à amostra ou população, há que se salientar que a pesquisa foi, inicialmente, direcionada para gestores de indústrias mineiras representadas pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG). A seleção foi feita com base naquelas indústrias participantes das câmaras temáticas da FIEMG: Câmara da Indústria Automotiva; Câmara da Indústria de Metalurgia, Siderurgia e Mineração; Câmara da Indústria da Comunicação e Audiovisual; Câmara da Indústria de Alimentos; Câmara da Indústria da Construção; Câmara da Indústria da Base Florestal; Câmara da Indústria de Energia, Petróleo e Gás; Câmara da Indústria do Vestuário e Acessórios; Câmara da Indústria da Defesa e Câmara de Obras Industriais. Foram coletados 92 questionários, cujas perguntas foram categorizadas e legendadas.

Após a realização da coleta, a análise dos dados obtidos foi realizada por meio do método de equações estruturais pelo PLS 3.0.

Primeiramente, foram excluídos os questionários que estavam totalmente em branco. Também foram excluídos todos os casos que responderam “serviços, tabelionato, prestação de serviço, serviços jurídicos, direito, comercio, locação, advocacia, jurídico ou governo”, restando 71 questionários.

Foi verificado se as respostas foram originadas de indivíduos que não pertencem à população de interesse ou se pertencem a grupos não representativos. A maioria dos questionários não possui *outliers* univariados. Portanto, iniciou-se a identificação dos casos multivariados, com o método da distância de Mahalanobis (D2) dividida pelo número de graus de liberdade (que é igual ao número das 21 variáveis na regressão multivariada). Os resultados revelaram que não existem *outliers* multivariados.

Como a amostra do presente estudo possui 71 casos completos, pode-se afirmar que ela é adequada para os fins do estudo em questão, mas sendo representativa para uma margem de erro de 11,6%, com 95% de confiança e $Z = 1,96$.

O perfil da amostra, conforme as variáveis de perfil coletadas no estudo, foi de 25,4% de respondentes do setor de construção, 15,5% de Alimentos, 9,9% de Metalurgia e/ou Siderurgia e os demais bem divididos entre vários setores.

Na variável N_DESC_02: Indique o seu tempo de experiência neste SETOR, tem-se que 60,6% com mais de 15 anos de experiência, 14,1% entre 06 e 10 anos, 14,1% entre 11 e 15 anos e 11,3% entre 01 e 05 anos. Na variável N_DESC_03: Indique o seu grau de FORMAÇÃO, tem-se 64,8% de pessoas com pós-graduação, 16,9% com Mestrado, 15,5% cm ensino superior e somente 1,4% com Doutorado e Ensino médio. Para N_DESC_04: Indique o seu CARGO atual na empresa, a maioria dos respondentes (32,4%) são Sócios, seguidos por 29,6% de Gerentes e 16,9% de Diretores. Os demais níveis pulverizados estão entre presidentes, assessores, gerentes, engenheiros, dentre outros.

4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste estudo observou-se um padrão muito próximo entre as médias, medianas e desvios-padrão entre todos os construtos. Para avaliar se eles se comportam conforme uma distribuição normal ou não, procedeu-se à análise da distribuição da amostra, bem como a incidência de assimetria ou curtose. Do total de 21 variáveis, 11 apresentaram assimetria significativa (isto é, 52,4% das 21 variáveis possuem médias elevadas), sendo 10 variáveis (47,6% do total) com assimetria fora do limite de ± 1 desvios-padrão – o que é considerado um desvio expressivo nesse parâmetro. Ainda, pode-se verificar que a assimetria foi negativa para 18 variáveis (85,7% do total) e positiva para 3 variáveis (14,3% do total). Dentro dos valores apresentados em curtose, 3 (14,3% do total) apresentaram curtose significativa, sendo que 9 indicadores ficaram fora dos limites de ± 1 (42,9% do total). A curtose foi positiva para 13 variáveis (61,9% do total) e negativa para 8 (38,1% do total). Em relação ao teste Jarque-Bera de normalidade, observou-se que 13 variáveis (61,9% do total) foram significativas, demonstrando um desvio expressivo da normalidade dos indicadores.

As técnicas em que se fundamentam as análises de correlações, partem da premissa de que os relacionamentos entre as variáveis são lineares, considerando o coeficiente de Pearson como um índice do grau de ajuste linear entre as variáveis. Assim, analisou-se este comportamento e testou-se a linearidade dos relacionamentos dos indicadores, por meio da significância desta estimativa de Pearson. A matriz apresentou 210 correlações não redundantes, sendo 96

positivas/significativas (o que equivale a 45,7% do total) e 20 negativas/significativas (9,5%), todas superiores ao limite de 0,23 – o que atesta aderência considerável à linearidade dos indicadores propostos.

A análise da multicolinearidade avalia a redundância na base de dados quando ocorrem correlações elevadas entre as variáveis. Para se prevenir quanto a isso, deve-se analisar se existem correlações superiores a 0,90 em termos absolutos. Os resultados mostram que todas as variáveis possuem medidas de inflação da variância (tolerância e VIF) inferiores aos limites de 10 – o que atesta que os dados estão dentro dos parâmetros normais de colinearidade

O primeiro item de qualidade da mensuração a ser verificado é a avaliação da análise fatorial exploratória (AFE). Nessa fase, busca-se analisar a relação entre um conjunto de variáveis, identificando padrões de correlação. Somente os construtos de Formulação da Estratégia e Desempenho apresentaram uma única dimensão, enquanto os demais possuem duas dimensões.

Como o construto Implementação da Estratégia apresentou duas dimensões, sendo uma delas com apenas duas variáveis (I_ESTRAT_18 e I_ESTRAT_19), optou-se pela exclusão das mesmas. No quesito das comunalidades, todas as variáveis atingiram o mínimo desejável, exceto QUAL_REG_08 (0,33), QUAL_REG_09 (0,27), F_ESTRAT_15 (0,38), I_ESTRAT_20 (0,35) e DESEMP_23 (0,08). Em função da comunalidade, optou-se pela exclusão de QUAL_REG_05, QUAL_REG_08, F_ESTRAT_15 e DESEMP_23, mantendo-se QUAL_REG_09 e I_ESTRAT_20 para que os construtos Qualidade Regulatória e Implementação da Estratégia mantenham no mínimo 3 variáveis. Além disso, a variável F_ESTRAT_11 (-0,75) também foi excluída porque possui correlação negativa com seu construto, o que contribui negativamente para a formação do mesmo.

Quanto ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), todos os construtos superaram os valores desejáveis (0,60), exceto Qualidade Regulatória (0,59) e Implementação da Estratégia (0,52). Já em relação ao Percentual de Variância Explicada, todas superaram os valores mínimos desejáveis de 50%.

Com a análise fatorial confirmatória (CFA) foi possível verificar se as variáveis conseguem explicar ao menos 40% da variância dos construtos, de modo que um valor mínimo de 0,60 deveria ser obtido para o quadrado das cargas fatoriais padronizadas. Para tratar o modelo empregou-se a estimação por meio dos mínimos quadrados parciais, cuja robustez a desvios da normalidade se mostram evidentes.

Para analisar a validade discriminante, empregou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981), que consiste em comparar a variância média extraída dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos teóricos (R² obtido por meio da correlação dos escores estimados no PLS 3.0, como pode ser visto na tabela 1.

Tabela 1 - Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração

	1	2	3	4
- Desempenho	0,75	0,61	0,38	0,09
- Implementação	0,37	0,71	0,68	-0,24
- Formulação	0,15	0,46	0,63	-0,15
- Qualidade	0,01	0,06	0,02	0,62
AVE	0,75	0,71	0,63	0,62
CC	0,92	0,88	0,87	0,83
AC	0,89	0,78	0,81	0,72

Fonte: dados da pesquisa. Abaixo, estão as correlações elevadas ao quadrado (R^2). Confiabilidade Composta; Percentual de Variância Extraída; Alpha de Crombach.

Pode-se observar a Confiabilidade Composta e o Alpha de Cronbach que são medidas de qualidade da mensuração e representam o quanto da variabilidade do construto está livre de erros aleatórios. O ponto de corte sugerido por HAIR et al. (2014) é de, no mínimo, 0,60 para a Confiabilidade Composta (CC), 0,50 para o Percentual de Variância Extraída (AVE) e 0,60 para o Alpha de Cronbach (AC). A tabela 2 mostra que todos os indicadores principais atingiram níveis superiores ao mínimo desejável destes indicadores.

4.1 Teste do modelo principal

O teste do modelo estrutural do estudo foi feito pela aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais. Deste modo, o teste do modelo foi feito usando a abordagem PLS 3.0, o que pode ser visto na figura 1:

Em termos das relações testadas, se apresenta em sequência os pesos, erro padrão, testes T, significância e seus resultados encontram-se na tabela 2.

Tabela 2 – Resultado das relações do modelo principal (somente primeira ordem)

H	Relações	Peso	f ²	Erro	T (2,65)	Sig	Resultado
	02 - Implementação → 01 - Desempenho	0,72	0,47	0,11	6,29	0,00	Significativo
	03 - Formulação → 01 - Desempenho	-0,07	0,01	0,11	0,62	0,54	Não significativo
	04 - Qualidade → 01 - Desempenho	0,26	0,11	0,10	2,57	0,01	Significativo
	04 - Qualidade → 02 - Implementação	-0,24	0,06	0,15	1,58	0,12	Não significativo
	04 - Qualidade → 03 - Formulação	-0,14	0,02	0,17	0,84	0,40	Não significativo

FONTE: Dados da pesquisa, 2022.

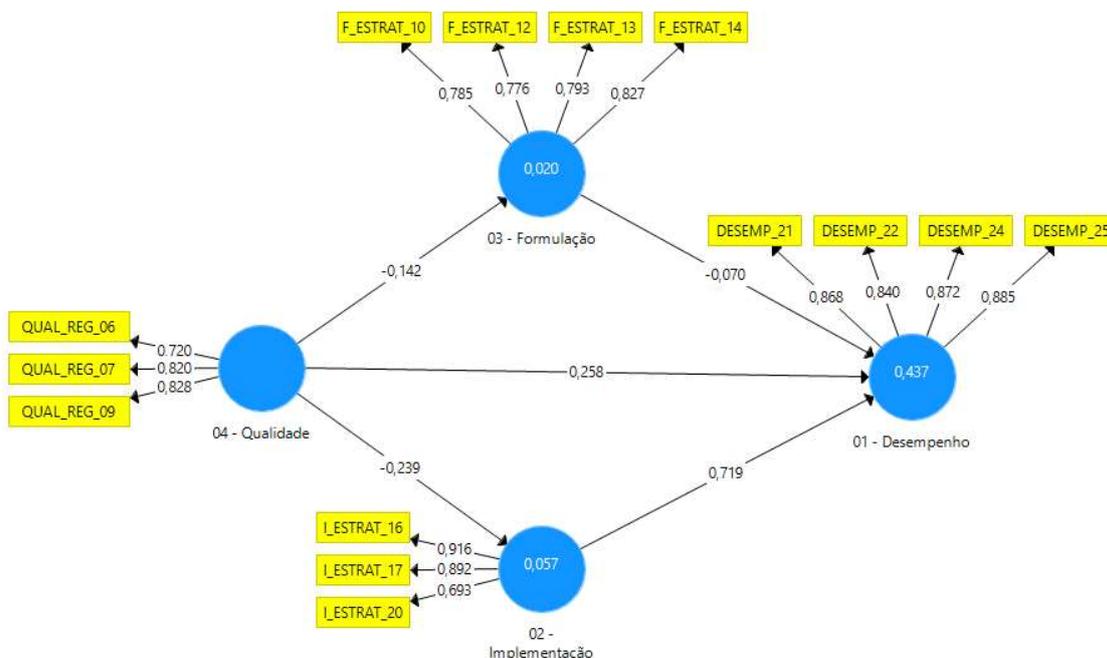


Figura 1 – Modelo Principal: pesos padronizados e R2 no PLS 3.0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2022

Somente as relações entre *Implementação* → *Desempenho* e *Qualidade* → *Desempenho* foram significativas. Os valores de R^2 de todos os construtos foram R^2 de *Desempenho* equivalente a 0,437 - o que significa que o modelo consegue explicar 43,7% da variabilidade de *Desempenho*.

No caso deste estudo, a relação entre *Qualidade* → *Implementação* (-0,24) não foi significativa. Para um valor do efeito -0,24 e o tamanho da amostra de 71, encontrou-se um poder do teste de 66,19%, ou seja, se existe uma relação entre *Qualidade* → *Implementação*, a amostra atual estaria adequada em 66,19% de chances para encontrar tal relação. Logo, é provável que esta relação exista, tendo 33,81% de chances de não ter sido encontrada por causa do tamanho da amostra de 71 respondentes.

4.2 Modelo Alternativo com Formulação e Implementação como Moderadoras

O efeito Moderador é aquele em que uma variável independente altera a força ou até mesmo a direção de uma relação entre dois construtos no modelo. Para isso, utilizou-se as variáveis moderadoras como preditoras das variáveis dependentes, padronizando os valores antes da multiplicação. Esta metodologia multiplica cada variável dependente pela variável manipulação, gerando um modelo muito mais preciso e com mais graus de liberdade. Desta maneira, a variável moderadora padronizada *From Mod Qual* foi obtida pela multiplicação das variáveis independentes padronizadas (*Qualidade* x *Formulação*).

O resultado mostrou que não existe efeito moderador do construto *Formulação* na relação *Qualidade* → *Desempenho* e não existe efeito moderador do construto *Implementação* na relação *Qualidade* → *Desempenho*.

4.3 Análise dos Resultados da Pesquisa

No que se refere à percepção de gestores industriais quanto o grau de incidência da regulação sobre a sua atividade, 40,8% indicaram grau alto e muito alto, indo ao encontro das pesquisas da Heritage Foundation (2020), que apontam para o elevado índice de intervenção estatal na economia brasileira. Esta percepção é variável entre os diferentes setores industriais. Entre os setores com resultados mais altos, verifica-se que as respostas estão bem diluídas no setor de Construção e Metalurgia/Siderurgia. De outro lado, os setores industriais de Alimentos, Mineração e Energia apontaram medianos índices de incidência regulatória. Os demais setores também apresentaram relevantes índices de incidência regulatória, à exceção de indústrias de móveis e de equipamentos de base e estruturas metálicas.

Outro fator que chama atenção é opinião dos respondentes quanto à contribuição da qualidade regulatória para suas empresas. A maioria dos respondentes, que corresponde a 69%, concorda totalmente e outros 23,9% concordam parcialmente com a afirmação de que a melhoria da qualidade regulatória no Brasil seria algo positivo para suas empresas. Isso permite inferir que, ao se analisar as duas dimensões, regulação e qualidade, percebe-se que a eficiência dos negócios dos setores respondentes parece depender mais da qualidade da regulação, do que da ausência desta, o que se aproxima dos estudos de Arvate et al. (2013).

Na análise dos resultados frente às hipóteses formuladas no modelo de pesquisa, pode-se inferir que:

A hipótese H1 - A qualidade regulatória influencia a formulação da estratégia empresarial - não foi suportada. Os resultados obtidos não apresentaram influência significativa quanto à qualidade regulatória sobre a formulação da estratégia

empresarial. Com base no suporte teórico trazido por Gala (2003), Hall e Soskice (2001) e Pereira e Oening (2007), esperava-se uma significativa influência da qualidade regulatória na formulação estratégica, o que, contudo, não ocorreu.

O teste do modelo principal aponta para uma influência negativa de peso $-0,142$ entre qualidade regulatória e formulação da estratégia. Não é um número significativo para suportar a hipótese, mas permite, minimamente perceber que, à medida em que a regulação se torna mais transparente, mais previsível, menos burocrática e mais estável, menor poderá o seu peso na formulação da estratégia.

Perguntados se a regulação em seu setor, dentro da análise do ambiente organizacional, é um fator relevante na elaboração da estratégia empresarial (F_ESTRAT_10), 35,2% e 46,5% dos respondentes concordaram parcialmente e totalmente com a afirmação, respectivamente. Somando-se a isso, a afirmativa inversa, de que a qualidade regulatória é algo que não exerce influência na elaboração da estratégia, apresenta resultados semelhantes, eis que 47,9% e 28,2% discordaram totalmente e parcialmente desta afirmação, respectivamente. Estes resultados vão ao encontro dos estudos de Pereira e Oening (2007), que sustentam a ideia de organizações que analisam as forças socioambientais, dentre elas a regulação, para definição da estratégia empresarial.

Provavelmente, o grau de relevância da influência entre QR (qualidade regulatória) e FE (formulação da estratégia) não se mostrou significativo em função da amostra. Isto significa que há possibilidade de se confirmar a existência da influência relevante entre QR e FE em uma amostra maior de respondentes.

A hipótese H2 - A qualidade regulatória influencia a implementação da estratégia empresarial - também não foi suportada. Em que pese o valor de $-0,24$ sugerir uma relação inversamente proporcional entre os dois construtos, os dados encontrados não são suficientes para atestar que não há uma influência significativa da qualidade regulatória sobre a implementação da estratégia nas empresas participantes.

Contudo, assim como observado em H1, as respostas ao questionário destinados a apurar H2 indicam uma aproximação das ideias de Okumus (2003), que sustentam que a implementação da estratégia envolve análise de fatores externos e internos da organização, sendo um processo contínuo, dinâmico, e que pode ser afetado por instabilidades regulatórias a ponto de modificá-la no meio ou antes mesmo de implementá-la. Esta, inclusive, é a visão da maioria dos respondentes, tendo uma média de 3,9 pontos (em total de 5) de concordância com a afirmação de que a qualidade regulatória em seu setor força a modificação da estratégia antes de implementá-la.

Para as hipóteses H3 - A formulação da estratégia empresarial atua como moderadora da influência entre qualidade regulatória e desempenho empresarial - e H4 - A implementação da estratégia empresarial atua como moderadora da influência entre a qualidade regulatória e o desempenho empresarial - os resultados encontrados também não são capazes de sustentar ambas hipóteses em sua integralidade. A pesquisa do efeito moderador, portanto, não foi suficiente para corroborar ou refutar o referencial teórico, em especial os estudos de Villan et al. (2020), cujo trabalho constatou que a visão institucional, sobretudo as forças coercitivas da variável "governo", que compõem o ambiente em que estão inseridas estas empresas, exercem forte influência sobre a estratégia empresarial, buscando conformidade com o ambiente e legitimidade institucional, o que, por sua vez, interfere no crescimento e desempenho das empresas pesquisadas por aqueles autores.

No que tange à H3, nem mesmo a análise da relação entre formulação da estratégia e desempenho (sem análise do efeito moderador), foi capaz de demonstrar resultado significativo. Entretanto, apesar das dificuldades de se encontrar efeito moderador dos construtos FE e IE, observou-se parcial suporte em H4, uma vez que foi encontrada significativa relação entre Implementação da Estratégia e desempenho empresarial, com peso positivo de 0,72.

Os resultados da hipótese H5 - Quanto maior a qualidade regulatória, melhor o desempenho organizacional - demonstraram uma relação positiva significativa (0,26) entre qualidade regulatória e desempenho empresarial. Assim, de acordo com os dados obtidos, o aumento da qualidade regulatória aumenta o desempenho organizacional. O resultado de H5 confirma a existência de uma relação direta entre qualidade regulatória e desempenho, reforçando as ideias de North (1998). A influência das instituições, para este autor, representa custos e, se estes custos não são passíveis de mensuração, mitigação ou são excessivamente voláteis, há prejuízo em desempenho.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar a influência da qualidade regulatória sobre a formulação, implementação da estratégia e no desempenho de indústrias brasileiras. Foi possível confirmar a existência de influência entre qualidade regulatória e desempenho dentro da amostra pesquisada.

Apesar do resultado não ser conclusivo com relação à influência entre QR e FE ou IE, as respostas ao questionário deixam indícios que se aproximam das teorias apresentadas, na medida em que os respondentes apresentaram percepções de que, de fato, há consenso quanto à importância da regulação para a formulação/implementação da estratégia, na medida em que compõem o ambiente organizacional, algo importante no estabelecimento da estratégia. Em média, o questionário demonstrou que a maioria dos gestores têm a percepção de que a estratégia, seja em sua formulação, seja em sua implementação, é afetada pela qualidade regulatória de seu setor.

Contudo, algumas considerações merecem ser destacadas. A presente pesquisa partiu do pressuposto de um conceito amplo de regulação e não em sentido estrito, da regulação realizada por agências reguladoras. Sendo assim, uma amostra maior permitiria melhor comparação entre as diferentes percepções em cada setor de forma mais assertiva. Também é importante observar que a busca da relação de influência entre qualidade regulatória e desempenho empresarial foi bem-sucedida. Concluiu-se que o aumento da qualidade regulatória aumenta o desempenho. Este resultado se assemelha aos trabalhos apresentados na literatura quanto à importância institucional regulatória para o desempenho empresarial, mas ao mesmo tempo o contraria, haja vista que a relação encontrada por outros autores é inversamente proporcional (quanto maior a QR, menor o desempenho).

A contribuição desta pesquisa está em compartilhar a percepção geral de setores industriais sobre efeitos regulatórios nas empresas, apontar para elementos utilizados para lidar com a regulação no Brasil e os ônus de eventuais atividades regulatórias ineficientes que prejudicam a formulação, implementação da estratégia e desempenho empresarial. Estes resultados podem estimular a implantação de mecanismos que reduzam as incertezas ambientais e efeitos prejudiciais de eventual má regulação, aprimorando o processo de formulação/implementação da estratégia empresarial. Além disso, torna-se subsídio à administração pública para identificar as

percepções de executivos sobre os efeitos da regulação, estimulando o aprimoramento da atividade regulatória para ganho de eficiência e aumento da competitividade. Por este motivo, sugere-se que esta pesquisa poderá ser complementada, tanto de forma quantitativa, com uma amostra de maior representatividade nos setores industriais, bem como uma pesquisa qualitativa, para buscar aspectos subjetivos da percepção dos gestores industriais sobre regulação e qualidade regulatória.

REFERÊNCIAS

ANWAR, J. and hasnu, S. (2016), "*Business strategy and firm performance: a multi-industry analysis*", Journal of Strategy and Management, Vol. 9 No. 3, pp. 361-382.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. O Conceito Jurídico de Regulação da Economia. Revista de Direito Administrativo & Constitucional, Curitiba, n. 6, p. 59-74, 2001.

ARVATE, Paulo Roberto; KALLÁS, David; GAMA, Marina Amado Bahia; LOPES JÚNIOR, Elias Pereira; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. *Regulatory Quality and Performance of Latin American Companies*. In: ENANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. Congresso. Rio de Janeiro: Anpad, 2013. p. 1-16.

BATAGLIA, Walter; FRANKLIN, Marcos Antonio; CALDEIRA, Adilson; SILVA, Adilson Aderito da. Implicações das Teorias Ambientais para a Administração Estratégica. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. Encontro. Salvador: Anpad, 2006. p. 1-16.

BRASIL. Medida Provisória nº 881, de 30 de abril de 2019. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/medpro/2019/medidaprovisoria-881-30-abril-2019-788037-exposicaodemotivos-157846-pe.html>. Acesso em: 06 abr. 2021.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA CNI (Brasil). Mapa Estratégico da Indústria: fatores-chave. fatores-chave. 2018. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/mapa-estrategico-da-industria/fatores-chave/seguranca-juridica/>. Acessado em: 25 fev. 2021.

DANTAS, G. B. ; MENEGUIN, F. B. . COMO APRIMORAR A QUALIDADE REGULATÓRIA ? MODELOS DE MATURIDADE. Textos para Discussão, v. 279, p. 1-50, 2020.

FONSECA, Valéria S. A Abordagem Institucional nos Estudos Organizacionais: Bases conceituais e Desenvolvimentos Contemporâneos. Segundo capítulo do livro Organizações, instituições e poder no Brasil. FGV, Rio de Janeiro, 2003.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research, v. 18, n. 1, p. 39, fev. 1981.

GALA, Paulo. A teoria institucional de Douglass North. Brazilian Journal Of Political Economy, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 276-292, jun. 2003. FapUNIFESP (SciELO).

HAIR, J. F. J. et al. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 1. ed. London: Sage Publications, 2014b. v. 46

HALL, P. A.; SOSKICE, D. Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage. Oxford: Oxford University Press, 2001.

HART, S. L. An integrative framework for strategy-making processes. Academy of Management Review, 17(2), 327-351, 1992.

HERITAGE FOUNDATION. Index of Economic Freedom. 2020. Disponível em: <https://www.heritage.org/index/ranking>. Acessado em: 25 fev. 2021.

HOLANDA, Allan & COELHO, Antonio Carlos. (2020). Regulação econômica e decisão de investimento: evidências no Brasil. REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade.

LUCAS, Eugênio Pereira. Regulação. Questões Conceptuais e Terminológicas. Anpad: XXI encontro ENANPAD, Rio de Janeiro, v. , n. , p. 1-12, 22 set. 2007.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: qual o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?. Facef Pesquisa, Franca, v. 14, n. 3, p. 278-298, dez. 2011.

MENDONÇA, José Vicente Santos de. As Fases do Estudo Sobre Regulação da Economia na Sensibilidade Jurídica Brasileira. Revista Opinião Jurídica. Fortaleza, ano 13, n. 17, p.284-301, jan./dez. 2015.

NORTH, Douglas Cecil. Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1998. 36 p. (Ensaio & Artigos). Tradução do original: Transaction Costs, Institutions, and Economic Growth.

OECD, Reforma Regulatória: Rumo à uma abordagem governamental abrangente para uma regulação com qualidade (2018). Disponível em: <https://www.oecd.org/policy-briefs/Brazil-Regulatory-Reform-PT.pdf>. Acessado em 07/07/2021.

OKUMUS, Fevzi. A framework to implement strategies in organizations. Management Decision, [S.L.], v. 41, n. 9, p. 871-882, nov. 2003. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740310499555>.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. Academy of Management Review, v. 16, p. 145-179, 1991.

PEREIRA, Maurício Fernandes; OENING, Karla Simoni. FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM CONDIÇÕES DE ELEVADA INFLUÊNCIA GOVERNAMENTAL: uma análise longitudinal da fundação de apoio à pesquisa científica e tecnológica do estado de santa catarina. Revista de Negócios, [S.L.], v. 12, n. 2, p. 103, 11 nov. 2007. Fundacao Universidade Regional de Blumenau.

POMPEU, Gina Marcílio; PONTES, Rosa Oliveira. Estado, Mercado e Eficiência Regulatória para os Negócios: Reflexão a Partir dos Dados do Relatório Doing Business 2017. Revista Argumentum – RA, Marília/SP, V. 19, N. 2, pp. 357-379, Mai.-Ago. 2018.

RAMOS, Marcelo. *Governança regulatória: experiências e contribuições para uma melhor qualidade regulatória*. Regulação e Agências Reguladoras: Governança e Análise de Impacto Regulatório. 1ª edição, ANVISA (2009).

SOLTANIZADEH, S., ABDUL RASID, S.Z., MOTTAGHI GOLSHAN, N. and Wan Ismail, W.K. (2016), "*Business strategy, enterprise risk management and organizational performance*", Management Research Review, Vol. 39 No. 9, pp. 1016-1033.

VILLAN, Wilciney J.; GARRIDO, Ivan Lapuente; VASCONCELLOS, Sílvio Luís de. Estratégia e Desempenho pela Perspectiva do Tripé da Estratégia. Revista de Negócios, [S.L.], v. 25, n. 3, p. 74, 20 out. 2020. Fundacao Universidade Regional de Blumenau. <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2020v25n3p74-91>

WILLIAMSON, O. E. The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets and relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O.E. The Economics and Transaction Costs. New York: Free Press. 1999.