



Luciano Quinto Lanz

**CONFIANÇA E CONTROLES EM RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS:**

Um modelo de suas interações e de seus reflexos no desempenho

Tese de Doutorado

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

Orientador: Profa. Dra. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro

Maio de 2014

Luciano Quinto Lanz

**Confiança e controles em
relacionamentos interorganizacionais:**

Um modelo de suas interações e
de seus reflexos no desempenho

TESE DE DOUTORADO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Programa de Pós-Graduação em Administração
de Empresas

Rio de Janeiro, maio de 2014



Luciano Quinto Lanz

**Confiança e Controles em Relacionamentos
Interorganizacionais:
Um modelo de suas interações e de seus reflexos no
desempenho**

Tese de Doutorado

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Orientador: Profa. Dra. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro

Maio de 2014



Luciano Quinto Lanz

**Confiança e Controles em Relacionamentos
Interorganizacionais: Um modelo de suas interações e de
seus reflexos no desempenho**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Orientadora
Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Alessandra de Sá Mello Costa

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Hélio Arthur Irigaray

EBAPE - FGV

Prof^a. Valderez Ferreira Fraga

EBAPE - FGV

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 12 de maio de 2014

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Luciano Quinto Lanz

Graduou-se em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul em 1994. MBA Executivo em Finanças pelo IBMEC-RJ em 1997. Pós-graduado em Docência do Ensino Superior pela Universidade Cândido Mendes - RJ em 2001. Mestre em Administração pela PUC-Rio em 2004. Desenvolveu atividade profissional na IBM Brasil de 1989 a 1998, nas áreas de Serviços e Finanças, na TV Globo de 1998 a 2001, na área de Operações Financeiras, na Embratel de 2001 a 2007, no Sistema Globo de Rádio de 2007 a 2009 e na área Financeira da Concremat de 2009 a 2010. Atualmente atua como gerente na área de Crédito do BNDES.

Ficha Catalográfica

Lanz, Luciano Quinto

Confiança e Controles em Relacionamentos Interorganizacionais: Um modelo de suas interações e de seus reflexos no desempenho / Luciano Quinto Lanz; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2014.

224 f.: il. ; 30 cm

Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Incluí referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Confiança. 3. Controle. 4. Desempenho interorganizacional. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico este trabalho à memória de meu pai, Eurico Lanz, engenheiro e professor, pelo exemplo de vida.

Agradecimentos

A minha esposa, Renata pela paciência, companheirismo e compreensão dedicados durante a elaboração desta tese.

A minha mãe, Iara pelo pela educação, carinho e incentivo a busca pelo conhecimento e desenvolvimento em todos os momentos de minha vida.

Agradeço a Professora Dra. Patrícia Amélia Tomei pelo constante desafio, exigência, comentários e críticas construtivas no processo de orientação deste trabalho.

Aos funcionários e gestores do BNDES, pelo auxílio e colaboração prestados durante esta pesquisa, sem os quais este estudo não teria sido possível. Especialmente a Ruy Siqueira Gomes, Chefe do Departamento de Política e Gestão de Instrumentos de Garantia pelo apoio e material sobre o Fundo Garantidor para Investimentos.

Aos meus colegas de doutorado pela troca de ideias e conceitos que muito contribuiu para a conclusão deste trabalho.

A todos os meus professores do IAG, colegas de turma e secretaria do curso, pelo incentivo e apoio durante e após o curso de doutorado.

Resumo

Lanz, Luciano Quinto. **Confiança e Controle em Relacionamentos Interorganizacionais: Um modelo de suas interações e de seus reflexos no desempenho.** Rio de Janeiro, 2014. 224p. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta tese teve como objetivo principal propor um modelo analítico que relacione os efeitos dos mecanismos de controle nos processos de formação da confiança entre organizações envolvidas em alianças e parcerias, identificando seus reflexos no desempenho. O estudo buscou preencher uma lacuna na literatura, que na maioria dos casos trata os conceitos como antagônicos ou substitutos e não os relaciona diretamente com o desempenho. Esta pesquisa acredita que são conceitos complementares. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, em uma aliança estratégica entre um banco de desenvolvimento (o BNDES) e 20 agentes financeiros em um fundo de aval, que concede garantias para micro, pequenas e médias empresas, com análise documental, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários com escala tipo *likert*. Foram analisados os instrumentos contratuais, normativos e mecanismos de controle, a natureza de sua formalização e a percepção quanto a sua aplicação e seus efeitos sobre a dinâmica da confiança em ambos os níveis operacional e gerencial do relacionamento interorganizacional. Os resultados da análise dos contratos, normativos, entrevistas e questionários, indicaram que para ampliar suas operações, o fundo precisou equilibrar uma estrutura de governança com perspectiva estrutural, baseada em controles, com uma estrutura relacional, baseada em mecanismos informais, que gerasse confiança dos agentes financeiros. A principal contribuição deste estudo é esclarecer a relação confiança e controle no desenho de mecanismos de governança interorganizacional. Além disto, o modelo considera o tipo de organização, o nível hierárquico dos respondentes, e relacionamento passado entre as organizações. E finalmente, o estudo propõe uma

avaliação de desempenho que considera não só as percepções expressas nas respostas aos questionários, mas também indicadores empresariais.

Palavras-chave

Confiança, Controle e Desempenho Interorganizacional.

Abstract

Lanz, Luciano Quinto. **Trust and Control in Interorganizational Relationships: A model of their interactions and impacts on performance.** Rio de Janeiro, 2014. 224p. PhD Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This thesis aimed to propose an analytical model that relates the effects of control mechanisms in the formation of trust between organizations involved in alliances and partnerships, identifying their effects on performance. The study sought to fill a gap in the literature, which in most cases considers these as antagonistic or substitutes concepts and not directly related to performance. This research believes that these are complementary concepts. The methodology used was the case study of a strategic alliance between a development bank (BNDES) and 20 financial agents in a guarantee fund, which guarantees for micro, small and medium enterprises, with document analysis, semi-structured interviews and application of questionnaires with Likert type scale. The study analyses contractual, regulatory and control mechanisms instruments, the nature of formalization, the perception of implementation and its effects on the dynamics of trust at both operational and management levels of interorganizational relations. The results of contracts, regulatory, interviews and questionnaires analysis indicated that to expand its operations, the fund need to balance governance with structural perspective, based in controls mechanisms with a relational structure, based on informal mechanisms that build financial agents trust. The main contribution of this study is to clarify the relationship between trust and control in the design of interorganizational governance mechanisms. Moreover, the framework considers the organization type, respondents' hierarchical level, and the previous relationship between organizations. And finally the study proposes a performance evaluation that considers not only the perceptions from the questionnaires, but also business indicators.

Key-words

Trust, Control and Interorganizational Performance.

Sumário

1	Introdução	4
1.1	Contextualização da Pesquisa	4
1.2	Problema da Pesquisa	6
1.3	Objetivo Final	6
1.4	Objetivos intermediários	6
1.5	Relevância do estudo	7
1.6	Delimitação do estudo	8
1.7	Estrutura da Tese	9
2	Referencial Teórico	11
2.1	Relacionamento Interorganizacional	12
2.2	Confiança	17
2.2.1	Confiança interpessoal	21
2.2.2	Modelos de Confiança no contexto intraorganizacional	25
2.2.2.1	Confiança como moderadora	27
2.2.2.2	Confiança, frequência da comunicação e compartilhamento de informação	28
2.2.2.3	Processo decisório, comportamento oportunista e desempenho	29
2.2.2.4	Estrutura e dependência	31
2.2.3	Confiança Interorganizacional	33
2.2.3.1	Comportamento e Desenvolvimento da Confiança	36
2.2.3.2	Reputação e Confiança	37
2.2.3.3	Capacidade, Competência e Confiança	38
2.2.3.4	Boa vontade, lealdade e confiança	39
2.2.3.5	Abertura, comunicação e compartilhamento de informações	40
2.3	Controle	42
2.3.1	Controles no contexto intraorganizacional	43
2.3.2	Controles em relacionamentos interorganizacionais	47

2.3.2.1	Controle de Saída	50
2.3.2.2	Controle de comportamento	51
2.3.2.3	Controle social	53
2.3.2.4	Contratos e normativos	54
2.3.2.5	Dependência	58
2.4	Confiança e Controle	60
2.4.1	Confiança e controles em relacionamentos interorganizacionais	61
2.5	Desempenho	63
2.5.1	Desempenho interorganizacional	65
2.5.1.1	Conflito	66
2.5.1.2	Desempenho financeiro e participação no mercado	69
2.6	Posicionamento teórico	69
3	Metodologia	71
3.1	Pressupostos metodológicos	71
3.2	Tipo de Pesquisa	71
3.3	Projeto de Pesquisa e Configuração	73
3.4	Pesquisa bibliográfica	73
3.5	Etapa 1 – Instrumentos contratuais e normativos	73
3.6	Etapa 2 – Entrevistas	75
3.7	Etapa 3 – Questionários	78
3.8	Limitações dos métodos empregados	86
4	O FGI e os Sistemas de Garantia	90
4.1	Esquemas de garantia	90
4.1.1	Esquemas de garantia complementar para MPMEs	92
4.2	Fundos de Aval	93
4.3	O Fundo Garantidor para Investimentos - FGI	98
4.3.1	Perfil dos Agentes Financeiros	101
5	Apresentação e Análise dos Resultados	103
5.1	Análise de Instrumentos Contratuais e Normativos	103
5.2	Resultados e análise das Entrevistas	117
5.2.1	Comportamento e desenvolvimento da confiança	117

5.2.2	Reputação e confiança	118
5.2.3	Capacidade, competência e confiança	119
5.2.4	Boa vontade, lealdade e confiança	121
5.2.5	Abertura, comunicação e compartilhamento de informações	121
5.2.6	Controle de saída	122
5.2.7	Controle de comportamento	123
5.2.8	Controle social	125
5.2.9	Dependência	125
5.2.10	Desempenho	127
5.2.10.1	Conflito	128
5.2.10.2	Desempenho de indicadores do FGI	128
5.3	Validação da escala	131
5.3.1	Validade de translação	132
5.3.2	Validade de critério	133
5.3.3	Validade de construto	133
5.4	Resultados e análise dos Questionários	137
5.4.1	Perfil demográfico dos Respondentes	137
5.4.2	Teste Inicial das Proposições	139
5.4.3	Análise dos Resultados referentes a confiança	144
5.4.4	Análise dos Resultados referentes a controle	145
5.4.5	Análise dos Resultados referentes a desempenho	145
6	Discussão	147
6.1	Análise da Estrutura de governança relacional de uma aliança	147
6.2	Proposta de Estrutura de governança relacional de uma aliança	150
7	Conclusões	153
7.1	Contribuições para a teoria de administração de empresas	154
7.2	Contribuições organizacionais e/ou gerenciais	154
7.3	Aplicações	156
7.4	Oportunidades para pesquisas futuras	157
8	Referências bibliográficas	158

9	Anexos	200
9.1	Modelo de Questionário – Word	200
9.2	Modelo Questionário – Internet	204
9.3	Modelo de e-mail	207
9.4	Modelo de site “Perguntas e Respostas Frequentes”	207

Lista de figuras

Figura 1 – Diagrama do referencial teórico	11
Figura 2 – Modelo detalhado da formação inicial da confiança.	22
Figura 3 – Controle Gerencial e desempenho	45
Figura 4 – Um modelo da relação entre confiança, informação, influência e controle	60
Figura 5 – Modelo Conceitual Proposto	70
Figura 6 – Diagrama Metodológico da pesquisa (Questionários)	79
Figura 7 – Modelo Multinível da Evolução da Dinâmica de Colaboração da Aliança	110
Figura 8 – Total acumulado de Operações do FGI	129
Figura 9 – Distribuição das Operações por Município	130
Figura 10 – Operações FGI em programas não obrigatórios	131
Figura 11 – Objetivos e Instruções - Tela Inicial do Survey Monkey	204
Figura 12 – Dados Demográficos – Tela do Survey Monkey	204
Figura 13 – Dimensões da Confiança - Tela Survey Monkey	205
Figura 14 – Controles, Contrato e Dependência - Tela Survey Monkey	205
Figura 15 – Conflito e Desempenho - Tela do Survey Monkey	206

Lista de Quadros

Quadro 1 – Explicações teóricas para os Relacionamentos Interorganizações	14
Quadro 2 – Conceitos comumente utilizados como sinônimos de Confiança	18
Quadro 3 – Conceitos de confiança	19
Quadro 4 – Fatores Antecedentes da Confiança	24
Quadro 5 – Pesquisas examinando o papel da confiança como moderadora.	27
Quadro 6 – Influência na forma de organização.	32
Quadro 7 – Condições Determinantes da medição do comportamento e das saídas	43
Quadro 8 – Mecanismos de controle em <i>joint-ventures</i>	48
Quadro 9 – Perspectivas Estrutural e Relacional na Governança de Alianças	54
Quadro 10 – Formas de dependência e interdependência e suas associações com risco, confiança e mecanismos de confiança.	61
Quadro 11 – Táticas de gerenciamento de conflitos e relacionamento interorganizacional	67
Quadro 12 – Dimensões, Mecanismos e Indicadores do Modelo da Pesquisa	70
Quadro 13 – Perfil dos respondentes	75
Quadro 14 – Roteiro das entrevistas sobre contratos e normativos	75
Quadro 15 – Roteiro das entrevistas sobre confiança, controle e desempenho	77
Quadro 16 – Validade de Escalas	80
Quadro 17 - Questões propostas para o questionário e fundamentação teórica	84
Quadro 18 – Principais características de cada esquema de garantia	91
Quadro 19 – Legislação de autorização de criação dos principais fundos de aval	95

Quadro 20 – Características de fundos de aval em vários países	96
Quadro 21 – Características do FGI – Fundo Garantidor para Investimentos versus FGPC e do Fundo Garantidor para promoção da Competitividade	99
Quadro 22 – Alterações do Estatuto do FGI	104
Quadro 23 – Alterações do Regulamento do FGI	105
Quadro 24 – Histórico de habilitação dos agentes financeiros do FGI	108
Quadro 25 – Análise da evolução do conteúdo dos contratos e normativos do FGI	108
Quadro 26 – Proposta de Modelo de Estruturação de Governança Relacional	151

Lista de tabelas

Tabela 1 – Novos Entrantes	129
Tabela 2 – Risco atribuído pelo Agente Financeiro	130
Tabela 3 – Cargas de fatores dos itens dos construtos principais	134
Tabela 4 – Estatística Descritiva dos construtos	135
Tabela 5 – Correlações e significância entre os construtos	136
Tabela 6 – Características da amostra	137
Tabela 7 – Relação entre as dimensões da confiança e do controle com o desempenho	139
Tabela 8 – Relação das dimensões da confiança e do controle com o conflito	140
Tabela 9 – Relação das dimensões da confiança, dos controles social e comportamental, dependência e contrato com o controle de saídas	141
Tabela 10 – Relação das dimensões da confiança, dos controles de saída, treinamento, dependência e contrato com o controle de social e comportamental	141
Tabela 11 – Relação da comunicação, reputação, boa vontade e das dimensões dos controles com o comportamento e competência	142
Tabela 12 – Relação do comportamento e competência, comunicação, reputação e das dimensões dos controles com a dimensão boa vontade	142
Tabela 13 – Relação do comportamento e competência, comunicação, boa vontade e das dimensões dos controles com a dimensão reputação	143
Tabela 14 – Relação das dimensões da confiança, controle social e comportamental, de saída e treinamento e dependência com o contrato	143

1 Introdução

1.1 Contextualização da Pesquisa

O aumento da concorrência e do ritmo de inovação tecnológica leva as empresas a enfrentar um ambiente de incerteza nos mercados em que atuam, seja no Brasil ou em mercados internacionais. Para enfrentar este ambiente, as empresas procuram desenvolver suas competências essenciais e alavancar seus pontos fortes, mas muitas vezes não tem todas as informações, competências e recursos que necessitam.

Para suprir esta necessidade, as empresas se associam a outras em parcerias, *joint-ventures* e alianças estratégicas, nas quais compartilham conhecimentos e recursos para criar valor e obter vantagem competitiva. Em uma associação entre empresas existe o risco de comportamento oportunista por parte de um dos parceiros (YORK et al., 2013).

De acordo com McCarter et al. (2011) esta situação de risco e incerteza decorre da falta de informação sobre as intenções do parceiro e pode impedir a cooperação interfirmas porque uma empresa pode temer confiar que a outra efetivamente fará o que é melhor para a aliança. Segundo Zanini et al. (2009a) a incerteza ambiental afeta o comportamento organizacional, pois muda as condições de interação e as expectativas, e por isso pode afetar a predisposição a confiar nos outros. Para McCarter et al. (2011), esta falta de confiança leva as partes da aliança a agir defensivamente, investindo menos ou não se comprometendo por completo, perdendo, assim, oportunidades para capitalizar totalmente o potencial da aliança.

O foco dos relacionamentos interorganizacionais mudou do custo das transações e de relacionamentos de curto prazo, que dominou a literatura e os estudos empíricos sobre relacionamentos interorganizacionais nas décadas de 1980 e 1990 (WILLIAMSON, 1975, 1979, 1985; MILGROM; ROBERTS, 1992; TEECE, 1983; JOHN; WEITZ, 1988; BALAKRISHNAN; KOZA, 1993;

HENNART, 1991), para o estudo comparativo das capacidades das empresas e a busca de sua complementação em outras empresas através de relações colaborativas de longo prazo (CARSON et al. 2003; GULATI, NICKERSON, 2008; CANNON et al., 2010; CAO; ZHANG, 2011; ARGYRES; ZENGER, 2012).

O sucesso das alianças e de outros tipos de relacionamentos interorganizacionais depende da efetiva colaboração entre as empresas. A cooperação depende do risco percebido na relação e de como este é gerenciado pelas empresas. A construção da confiança entre as empresas e os mecanismos de controle existentes no relacionamento interorganizacional influenciam esta percepção de risco e por consequência o desempenho da aliança (DAS; TENG, 1998a, 1998b, 1999, 2001, 2004, 2008).

Diversos estudos têm investigado os efeitos da confiança interorganizacional, identificando benefícios sobre o desempenho (ZAHEER et al., 1998; KRISHNAN et al., 2006), continuidade do relacionamento (POPPO et al., 2008) e redução dos custos de transação (ANDRADE et al., 2011).

Outras pesquisas analisam os efeitos dos mecanismos de controle e de governança em alianças, identificando benefícios como a facilitação da coordenação (KUMAR; SETH, 1998), da aprendizagem (MAKHIIJA; GANESH, 1997) diminuição dos custos de transação (WHITE; LIU, 2005), e diminuição de comportamentos oportunistas (WILLIAMSON, 1985),

No entanto, poucos estudos têm procurado relacionar os dois conceitos de forma conjunta com seus reflexos no desempenho da aliança. (DAS, TENG, 2001, POPPO; ZENGER, 2002; INKPEN; CURRALL, 2008; PURANAM; VANNESTE, 2009).

A revisão da literatura nacional e internacional demonstra que na maioria dos estudos os conceitos de confiança e controle são tratados como substitutos e até mesmo como antagônicos. Nessa visão, os gestores deveriam optar por um dos construtos como mecanismo principal de gestão do relacionamento – confiança ou controle – e esta opção teria efeitos negativos sobre o outro. Esta pesquisa acredita que os conceitos são complementares e um adequado equilíbrio entre confiança e controle é a melhor forma de uma aliança maximizar seu desempenho.

1.2 Problema da Pesquisa

Este estudo preenche uma lacuna na literatura, a falta de um modelo, que reconheça o caráter complementar e relacione as dimensões e os valores da confiança e de seu relacionamento com os diversos tipos e formas de controle em relacionamentos interorganizacionais e seus reflexos no desempenho. Assim sendo a questão central desta tese é:

Como mecanismos de controle e confiança influenciam o desempenho de alianças e parcerias?

1.3 Objetivo Final

Esta pesquisa tem por objetivo final propor um modelo analítico que identifique como os mecanismos de controle e o processo de confiança entre organizações envolvidas em alianças e parcerias influenciam o desempenho interorganizacional.

1.4 Objetivos intermediários

Para atingir o objetivo final da pesquisa, serão necessários alguns estágios, relacionados abaixo, que representam os objetivos intermediários:

- Conceituar confiança, controle e desempenho interorganizacional.
- Identificar os processos de formação e as dimensões da confiança interorganizacional.
- Identificar modelos e mecanismos de controle interorganizacional.
- Conceituar e identificar modelos de desempenho interorganizacional.
- Levantar, identificar e analisar modelos que relacionem controle, confiança e desempenho interorganizacional, identificando suas lacunas e inconsistências.
- Propor um modelo analítico que relacione como os mecanismos de controle e a formação da confiança interorganizacional influenciam o desempenho da aliança, incluindo uma proposta de escala para avaliação da relação entre os três construtos.

- Mapear as dimensões da confiança, os mecanismos de controle previstos nos instrumentos contratuais e demais normativos que regulam a parceria, identificar como estes são operacionalizados e como se refletem no desempenho.
- Analisar, com o modelo analítico proposto, a influência das dimensões da confiança e dos mecanismos de controle no desempenho do relacionamento interorganizacional.

1.5 Relevância do estudo

Apesar da vasta literatura existente sobre os conceitos de confiança e controle interorganizacionais, existem lacunas e inconsistências na análise da relação entre os dois conceitos. A maioria dos estudos sobre confiança se limita ao aspecto intraorganizacional ou foca no nível interpessoal, as pesquisas que tratam da confiança do nível interorganizacional, tratam o conceito como um substituto do controle, muitas vezes ignorando ou minimizando o potencial de comportamentos oportunistas, seleção adversa e risco moral dos parceiros.

Os estudos sobre controle são na maioria dos casos focados em controles formais que visam diminuir a possibilidade de comportamentos oportunistas, mas muitas vezes tem efeitos negativos sobre a colaboração, a troca de informações e o comprometimento entre as partes.

Em geral as abordagens são antagônicas, quando os dois conceitos são analisados em conjunto, a maioria dos estudos se limita a estudar seus efeitos sobre a colaboração, conflito ou percepção de risco entre as partes, em poucos casos são utilizados indicadores objetivos de desempenho.

Este estudo integra os dois conceitos, usualmente tratados como excludentes, tratando-os como complementares, identificando pontos comuns, através da proposição de um modelo que relacione confiança entre os parceiros, mecanismos controle no relacionamento e seus reflexos no desempenho interorganizacional.

Propõe-se ainda a contribuir com a proposta de uma escala que permita avaliar a relação entre confiança e controle interorganizacional com o desempenho na percepção dos entrevistados e em indicadores empresariais

objetivos. Esta pesquisa integra análise qualitativa, baseada em um estudo de caso e análise quantitativa, com um teste inicial das proposições do modelo, mesmo que em um universo limitado aos participantes de uma aliança. Dessa forma, agrega valor ao pensamento estratégico e organizacional atuais, servindo tanto para fins acadêmicos quanto para aplicações gerenciais.

Este trabalho contribui também para o aprofundamento e expansão das pesquisas interdisciplinares: unindo os estudos em gestão e administração, psicologia e sociologia organizacional e governança corporativa.

O estudo é importante para sociedade pela importância cada vez maior que as parceiras, alianças e outros tipos de relacionamento interorganizacionais assumem na economia. Além disto, o tipo de aliança escolhido para análise, um fundo de aval, com participação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e de 20 agentes financeiros como cotistas, justifica-se pelo importante papel que os sistemas de garantia complementar têm no processo de inclusão financeira e ampliação da participação das MPMEs na economia brasileira.

No que se refere a aplicações gerenciais, essa pesquisa pode auxiliar na compreensão das implicações do desenho estrutural, contratual e de mecanismos de relacionamento entre as partes no contexto de alianças, na definição e avaliação do grau de importância dos mecanismos de controle e de construção da confiança, permitindo identificar aspectos que precisem ser trabalhados na melhoria do desempenho de uma aliança, de forma a reforçar a confiança entre as empresas, sem abrir mão de controles efetivos.

O conhecimento da relação entre mecanismos de controle e confiança, e a possibilidade de sua mensuração favorece a administração, implementação e avaliação de estratégias de associação entre empresas que visem melhorar o desempenho interorganizacional.

1.6 Delimitação do estudo

O estudo está delimitado ao relacionamento entre confiança, controle e seus reflexos no desempenho, apesar de inúmeras outras variáveis afetarem o desempenho em relacionamentos interorganizacionais, tais como concorrência,

aspectos regulatórios, marketing e estratégia. Entretanto, este estudo não teve a pretensão de analisar estes aspectos, apesar de todas estas questões serem importantes, entretanto, devido a tratarem de temas atualmente pesquisados na literatura e a proposta deste estudo objetivar preencher uma lacuna nos estudos científicos atuais, optou-se por verticalizar os temas desta pesquisa.

Para análise desta relação foi conduzido um estudo de caso, de uma aliança entre o BNDES e 20 agentes financeiros em um fundo de aval que presta garantias para micro, pequenas e médias empresas, o Fundo Garantidor para Investimentos (FGI). As unidades de análise são as empresas participantes deste fundo, caracterizadas segundo o ponto de vista de gestores e pessoal operacional. Não faz parte do escopo desta pesquisa o estudo longitudinal, onde há coleta de dados em pelo menos dois momentos no tempo para análise, apesar do uso de uma análise retrospectiva.

1.7 Estrutura da Tese

A tese está estruturada em sete capítulos. O primeiro contempla a parte introdutória deste estudo, problema da pesquisa, os objetivos principal e secundários, a delimitação e a relevância do estudo.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico utilizado, contemplando uma revisão bibliográfica sobre confiança, relacionamentos interorganizacionais, controle e desempenho interorganizacional.

No terceiro capítulo está descrita metodologia da pesquisa, onde são apresentadas a natureza e a classificação da pesquisa, identificadas a população e a amostra, as técnicas utilizadas para coleta de dados, bem como para análise e tratamento dos dados.

No quarto capítulo é apresentada a descrição do caso a ser analisado, os relacionamentos interorganizacionais no âmbito de um sistema de garantia. Para isso é apresentada uma revisão sobre sistemas de garantia, sua forma de operação e a forma que se dão as relações interorganizacionais entre as empresas que atuam neste segmento, de forma a contextualizar o tipo de aliança que é objeto deste estudo.

No quinto capítulo são apresentados os resultados e a análise do relacionamento do Fundo com seus parceiros, sob a ótica de mecanismos de controle, dimensões da confiança e seus reflexos no desempenho percebido e medido por indicadores objetivos da aliança.

No sexto capítulo estes resultados são discutidos para gerar recomendações para a melhor adequação da estrutura de governança, especialmente em termos de estruturação de controles e normativos e da adequação de sua operacionalização na construção da confiança entre as partes, visando um melhor desempenho da aliança e diminuição dos conflitos entre as organizações.

No sétimo capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações para pesquisas futuras.

Por fim são apresentados a bibliografia consultada e os anexos que contém informações adicionais, como os modelos de entrevista e questionários utilizados.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo, para atingir aos objetivos intermediários e ao objetivo final do trabalho, é feita uma revisão bibliográfica sobre confiança, relacionamentos interorganizacionais, controle e desempenho em alianças e parcerias, conforme diagrama da Figura 1.

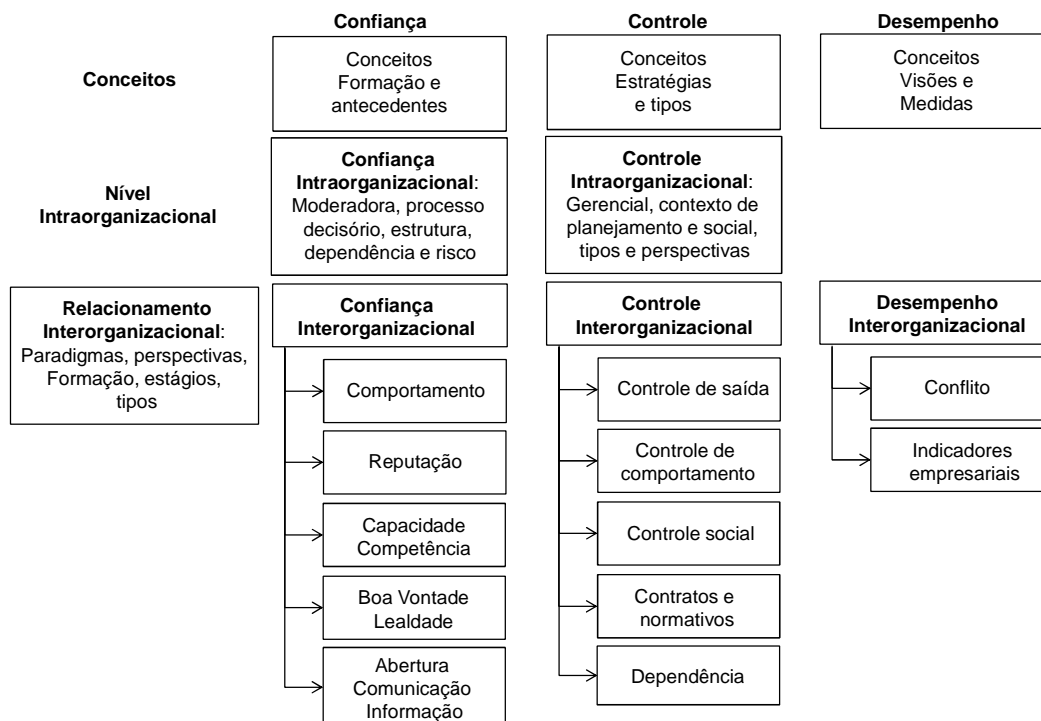


Figura 1 – Diagrama do referencial teórico

Fonte: Elaborado pelo autor.

A revisão sobre relacionamentos interorganizacionais apresenta os principais paradigmas teóricos que explicam a formação de relacionamentos interorganizacionais, os estágios de seu desenvolvimento e os mecanismos utilizados para seu gerenciamento

A revisão sobre confiança nos ajuda a compreender suas dimensões ou valores e seus fatores antecedentes, a partir do nível interpessoal, evoluindo para a

análise de pesquisas no âmbito intra e interorganizacional, como forma de identificar possíveis modelos para compreender sua formação e manutenção.

No item controles são apresentados conceitos e definições, partindo do nível intraorganizacional, até o nível interorganizacional são identificados os principais de tipos de controle, como controles de saída, comportamental e social, sua relação com contratos e outros normativos e a influência da relação de interdependência entre os parceiros no relacionamento interorganizacional.

Por fim, o item desempenho conceitua o termo de forma abrangente e apresenta os indicadores utilizados no estudo, ligados tanto à percepção de nível e tipo de conflito na aliança, e reflexos sobre o desempenho, quanto à utilização de indicadores de desempenho da aliança em termos financeiros e de participação no mercado.

2.1 Relacionamento Interorganizacional

Relacionamentos interorganizacionais podem ser definidos como relacionamentos entre empresas que buscam criar valor através da combinação de recursos, troca de conhecimentos, aumento da velocidade de atendimento ao mercado e busca por acesso a novos mercados (DOZ; HAMEL, 1998). Segundo Sydow (1998), os relacionamentos interorganizacionais, especialmente no contexto de redes que envolvam mais de um parceiro, podem ser caracterizados como arranjos de longo prazo entre organizações distintas, mas relacionadas. Estas relações são tipicamente complexas, reciprocas, cooperativas e com relativa estabilidade.

Para Ahuja et al. (2012), na sociedade as redes podem servir como instituições que facilitam ou restringem a ação econômica, como mecanismos de difusão de informação ou influência a nível interorganizacional, ou como mecanismos de governança que limitam o oportunismo e aumentar a confiança no nível intraorganizacional. Baum et al. (2012) ao investigarem os efeitos do tempo do relacionamento sobre a performance dos parceiros em relacionamentos interorganizacionais, identificaram que este é dependente da posição assumida e do caráter do relacionamento, que pode ser altamente interconectado, o que traz

vantagens de coordenação e integração, ou com uma estrutura esparsa, o que traz informação oportuna, acesso a recursos e a oportunidades negociais.

Para Olivier (1990) as causas que motivam as organizações a estabelecer relacionamento podem ser agrupadas em seis contingências críticas: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Cada determinante é uma causa separada e suficiente para a formação do relacionamento, mas as contingências podem interagir ou ocorrer simultaneamente.

- Necessidade - Uma organização frequentemente estabelece ligações ou trocas com outras organizações, a fim de atender às exigências legais ou regulamentares necessárias.
- Assimetria - refere-se à IORs estabelecidos pelo potencial de exercer poder ou controle sobre outra organização ou seus recursos.
- Reciprocidade - enfatizam a cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações, em vez de dominação, poder e controle. De acordo com esta perspectiva, IORs ocorrem com o propósito de perseguir objetivos ou interesses comuns ou mutuamente benéficos.
- Eficiência - são internamente, e não externamente, orientados. Nesta situação, a formação de uma IOR é motivada pela tentativa de uma organização em melhorar a sua relação de entrada e saída interna, e não pela necessidade de estar em conformidade com os ditames de uma jurisdição superior, o desejo de exercer poder e controle sobre os recursos externos, ou o desejo de buscar benefícios recíprocos interorganizacionais.
- Estabilidade - a formação de relações muitas vezes tem sido caracterizada como uma resposta adaptativa à incerteza ambiental.
- Legitimidade - os ambientes institucionais impõem pressões sobre as organizações para que estas justifiquem suas atividades ou saídas. Essas pressões motivam as organizações a aumentar a sua legitimidade, a fim de aparecer conformidade com as normas vigentes, regras, crenças ou expectativas dos constituintes externos.

Uma análise das condições em que as contingências críticas são suscetíveis de prever a formação de IORs revela padrões gerais nos fatores que influenciam a

necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Estes são, respectivamente, as leis exequíveis ou mandatos, ameaças ou constrangimentos externos, compatibilidade interparticipantes, custos e benefícios de relacionamento, incerteza ambiental e de risco e desaprovação institucional ou indiferença. Embora esses padrões sejam apenas as categorias preliminares para comparar as condições de formação relacionamento entre os diferentes tipos de ligações, eles sugerem (a) que as contingências críticas de necessidade, assimetria, estabilidade e legitimidade são moldadas principalmente por fatores externos; (b) que as contingências de eficiência são influenciadas em grande parte por fatores internos e os custos da própria relação; e (c) que as contingências de reciprocidade são afetadas principalmente pelas propriedades relativas ou comparativas dos participantes e seus graus de congruência com o outro.

Barringer e Harrison (2000) identificam seis paradigmas teóricos amplamente utilizados para explicar a formação de relacionamentos interorganizacionais, conforme o Quadro 1. Estes paradigmas vão desde fundamentações basicamente econômicas para fundamentações baseadas em comportamento: os custos de transação, a dependência de recursos, a escolha estratégica, a teoria dos *stakeholders*, o aprendizado organizacional e a teoria institucional. Nenhum dos paradigmas isoladamente é capaz de capturar as complexidades da formação deste tipo de relacionamento.

Quadro 1 – Explicações teóricas para os Relacionamentos Interorganizações

	Paradigma teórico	Descrição	Racional para o relacionamento
Econômico	Custos de Transação (Williamson, 1985, Faems et al., 2008)	Foco em como a organização deveria organizar suas atividades com outras organizações para minimizar seus custos de produção e transação.	Minimização da soma dos custos de produção e transação. Os relacionamentos interorganizacionais podem reduzir a incerteza causada por falhas do mercado e reduzir os custos associados com o estabelecimento de uma hierarquia.
	Dependência de Recursos (Bucklin e Sengupta, 1993; Das e Teng, 1998b)	Teoria adotada adota em um modelo analítico de sistema aberto que argumenta que todas as organizações precisam se engajar em trocas com seu ambiente para obter recursos.	As organizações formam relacionamentos interorganizacionais para exercer poder ou controle sobre organizações que possuem recursos escassos. Alternativamente, uma organização pode entrar em um relacionamento interorganizacional em um esforço para preencher uma necessidade percebida de recurso.
	Escolha	Estudo dos fatores que proveem	Uma organização irá entrar um

	Estratégica (Powell, 1990; Park e Kim, 1997)	oportunidades para as empresas aumentarem sua competitividade ou poder de mercado. Lucro e crescimento são tipicamente os maiores objetivos e direcionadores do comportamento estratégico.	relacionamento interorganizacional se os benefícios financeiros de fazer isto excederem os custos. As estratégias de relacionamento interorganizacional podem aumentar a habilidade da empresa em entregar produtos superiores e serviços de forma eficiente ou trabalhar para diminuir a competição na indústria.
Comportamental	Teoria dos <i>Stakeholders</i> Axelrod et al. (1995); Freeman, (1984, 1994)	As organizações estão no centro de uma rede de <i>stakeholders</i> interdependentes e tem a responsabilidade de considerar as reivindicações legítimas de seus <i>stakeholders</i> quando tomam decisões e conduzem transações de negócios.	As organizações formam alianças, também chamadas redes ou constelações, para alinhar seus próprios interesses com os interesses dos <i>stakeholders</i> e também para reduzir a incerteza ambiental.
	Aprendizagem organizacional Doz (1996), Gulati (1999), Hamel (1991)	Preocupa-se com os processos que levam ao aprendizado organizacional. Um fator chave é a capacidade de absorção, que é definida como a habilidade da empresa de reconhecer valor em novos conhecimentos, absorvê-los e aplica-los em sua estratégia de negócios.	Absorver tanto conhecimento organizacional dos parceiros quanto possível, aumentando as competências organizacionais e finalmente adicionando valor para a organização.
	Teoria Institucional Baum e Oliver, (1991); DiMaggio e Powell (1983)	Sugere que os ambientes institucionais impõem pressões nas organizações para que estas pareçam, legítimas e em conformidade com as normas sociais prevalentes.	As organizações formam relacionamentos interorganizacionais para obter legitimidade ou como resultado de sucumbir a pressões isomórficas mimetizando empresas que tem relacionamentos interorganizacionais estabelecidos.

Fonte: Adaptado de Barringer e Harrison (2000).

Faems et al. (2008) apresentam duas perspectivas para a relação entre organizações, uma perspectiva estrutural, com foco em transação única, nos custos de transação, baixo comprometimento e propícia a ação oportunística, que poderia ser controlada por contratos complexos; e a perspectiva relacional, com foco na relação entre as empresas, baseada nas trocas sociais, em que os parceiros tendem a agir de maneira cooperativa e confiável.

Para Hunt e Lambe (2000) a formação de relacionamentos entre as organizações pode ser entendida como uma resposta estratégica às condições da indústria em que atuam, de forma a combinar e usar recursos de fora da organização com as competências da empresa, o que demonstra sua relação com a visão baseada em recursos e competências da empresa adotada em estratégia por autores como Barney (1986) e Wernerfelt (1984).

A partir de Dwyer et al. (1987) podemos identificar três facetas principais para gerenciar relacionamentos entre empresas: períodos de transição, processos de negociação e modelos de decisão. Também é possível identificar a importância da medição do desempenho do relacionamento, do gerenciamento de conflitos e das barreiras de saída.

Cannon e Perreault (1999) identificam alguns conceitos chave para as relações entre empresas que podem ser agrupadas em três grandes grupos:

1. Determinantes de marketing e situacionais do relacionamento – disponibilidade de alternativas, dinamismo do mercado, importância do produto ou serviço fornecido e complexidade do fornecimento.

2. Tipos de relacionamentos baseados nos principais conectores – troca de informações, ligações operacionais, ligações (ou amarras) legais, normas de cooperação, adaptações pelos vendedores, adaptações pelos compradores.

3. Avaliações do cliente em relação ao fornecedor – satisfação e avaliação da performance.

Li (2007) identifica três estágios no relacionamento entre organizações. O estágio inicial, chamada de fase de retenção, no qual o relacionamento interorganizacional é um cálculo econômico orientado para o mercado. A evolução da relação se origina em sua criação. O valor de manutenção é maior do que os custos. As relações interorganizacionais são diferentes, e eles flutuam muito. Há falta de conhecimento compartilhado. O segundo estágio é o desenvolvimento ou estágio de conhecimento. O desenvolvimento das relações interorganizacionais é baseado em compartilhamento de conhecimento. Em um período de interação, os benefícios da partilha de conhecimentos promovem o aprofundamento das relações. As relações interorganizacionais são de similaridade e consistência, e promovem a partilha de conhecimentos. Permite que cada organização preveja o comportamento das outras, reduz a incerteza. O terceiro estágio é a confiança, ou fase madura com um alto grau de reconhecimento mútuo dos desejos e objetivos, que mantém a estabilidade dos relacionamentos. Na interação, cada organização pode realizar e manter um comportamento altruístico. Cada organização confia na outra, e o comportamento é altamente consistente, a promoção de relações é prioridade. Lá estão os valores compartilhados e padrões consistentes de comportamento.

Das e Teng (2008) identificam três formas básicas de alianças estratégicas: *joint-ventures*, alianças acionárias minoritárias e alianças contratuais. As *joint-ventures* se referem a entidades controladas em conjunto por parceiros incorporados separadamente. Alianças de capital minoritárias incluem a aquisição de partes de capital por uma ou mais empresas parceiras, enquanto as alianças contratuais não envolvem nenhuma transação de capital ou criação de uma nova entidade no acordo.

De acordo com Handley e Benton (2013), uma das principais preocupações no gerenciamento das relações interorganizacionais é a incerteza comportamental ou relacional que surge devido ao desalinhamento de metas ou incentivos entre as partes. A próxima seção analisa a confiança, que busca minimizar os impactos da incerteza e do risco relacional. Na seção seguinte, será analisado o controle que visa o alinhamento de comportamentos das empresas com os interesses da aliança.

2.2 **Confiança**

De acordo com Zaheer et al. (1998), confiança é uma expectativa que um ator irá cumprir com suas obrigações, se comportando de uma maneira esperada, e irá agir e negociar de forma justa quando a possibilidade de um comportamento oportunista surgir. Outro conceito de confiança é proposto por Mayer et al. (1995), para quem, confiança é a aceitação de uma parte em ser vulnerável as ações de outra parte, baseado na expectativa que o outro irá fazer uma ação em particular, importante para a pessoa que confia, sem que esta tenha a habilidade de monitorá-lo e controlá-lo. A vulnerabilidade à possível perda de algo importante é parte fundamental nesta definição (BOSS, 1978; ZAND, 1972). A confiança não é correr risco per si, mas a aceitação ou vontade de correr risco. Para Holtz (2013) além da vulnerabilidade outra característica da confiança é a expectativa que a outra parte continuará a se comportar de forma confiável em futuras interações.

A confiança tem um papel importante em cenários complexos e imprevisíveis associados a situações de perigo, funcionando como elemento de coordenação informal em unidades policiais de operações especiais (ZANINI et al., 2013) e equipes de bombeiros (COLQUITT et al. 2011). Se a confiança tem esse papel num ambiente em que a vulnerabilidade e o stress chegam a níveis

extremos, também pode ter um papel importante no contexto dos relacionamentos interpessoais, intra e interorganizacionais.

Confiança muitas vezes é confundida com outras definições, como cooperação, na qual o comportamento muitas vezes é semelhante, mas neste caso não necessariamente uma parte põe a outra parte em risco e uma pessoa pode eventualmente cooperar com outra com a qual não confia.

Blomqvist (1997) apresenta uma série de conceitos comumente utilizados como sinônimos de confiança, apresentando sua definição e qual sua conexão ou diferenciação da confiança, conforme Quadro 2. A competência, credibilidade e a esperança são conceitos passivos, ligados a uma percepção em relação à outra parte ou a um evento; a convicção e a fé não levam em consideração alternativas. A lealdade tem a característica de ser estática e a confiabilidade é um conceito menos amplo, ligado a um aspecto específico do relacionamento.

Quadro 2 – Conceitos comumente utilizados como sinônimos de Confiança

Conceito	Definição	Conexão com a confiança
Competência	A habilidade percebida de determinado sujeito para desempenhar algo.	Um conceito passivo descrevendo a habilidade de um determinado sujeito para desempenhar.
Credibilidade	Habilidade percebida de determinado sujeito em desempenhar alguma coisa que ele afirma que pode fazer se requerido	Um conceito passivo se referindo a uma habilidade reivindicada, que entretanto não diz nada sobre as intenções ou desejo do ator de fazer o que foi requisitado.
Convicção (<i>Confidence</i>)	O sujeito espera que algo aconteça com certeza, e não considera a possibilidade que algo dê errado.	Não envolve a consideração consciente de alternativas, como a confiança faz.
Fé	A crença cega do sujeito em algo.	O sujeito não tem, ou não solicita informações para considerar alternativas, como é feito no caso da confiança.
Esperança	A expectativa futura favorável do sujeito em relação a algo.	Devido à passividade do sujeito ele não investe ou arrisca nada tendo esperança, como ocorreria no caso da confiança.
Lealdade	O sujeito tem uma posição de fidelidade em relação a outro sujeito, se comportando de forma totalmente positiva em relação a necessidades desse outro ator.	Um conceito estático e de longo prazo, que não parece envolver a possibilidade de quebra.
Confiabilidade	O sujeito pode considerar decidir confiar somente em certos aspectos ou características de outro sujeito ou sistema.	Um conceito menos amplo que a confiança, pois no caso da confiança, o sujeito confia no outro em todos os aspectos depois de julgar seu caráter e comportamento.

Fonte: BLOMQVIST (1997). Adaptado pelo autor.

A partir do Quadro 2 pode-se relacionar confiança com outras características comportamentais. Blomqvist (1997) ao delimitar e diferenciar o conceito de confiança a partir da análise de conceitos comumente utilizados como sinônimos, ajuda a contextualizar o tema. O conceito de confiança é objeto de estudos e tem definições no contexto de muitas disciplinas, como psicologia social, filosofia, economia, direito e marketing. O Quadro 3 resume cronologicamente diferentes definições e abordagens encontradas na literatura sobre o tema e abrange definições de confiança tanto no nível de análise interpessoal, quanto interorganizacional.

Quadro 3 – Conceitos de confiança

Autor	Definição
Deutsch (1958)	Um indivíduo tem confiança se ele espera que algo ocorra, e sua expectativa leva a um comportamento no qual ele percebe ter maiores consequências motivacionais negativas, se a expectativa não é confirmada, do que consequências motivacionais positivas, no caso de ser confirmada.
Blau (1964)	As partes podem gradualmente construir confiança uma na outra através de trocas sociais demonstrando capacidade de manter promessas e mostrando comprometimento com a relação.
Giffin (1967)	A confiança sobre as características de um objeto, ou a ocorrência de um evento, ou o comportamento de uma pessoa a fim de obter um desejado, mas incerto objetivo em uma situação de risco.
Rotter (1967)	Uma expectativa mantida por um indivíduo ou grupo que a palavra, promessa, declaração verbal ou escrita de outro indivíduo ou grupo possa ser confiada.
Schlenker et al. (1973)	Confiabilidade em relação à informação recebida de outra pessoa sobre um ambiente em estado de incerteza e seus consequentes resultados em uma situação arriscada.
Driscoll (1978)	A convicção que os tomadores de decisão irão produzir resultados favoráveis aos interesses da pessoa sem nenhuma influência dessa pessoa.
Frost, Stimpson e Maughan (1978)	Uma expectativa mantida por um indivíduo que o comportamento (verbal ou não verbal) de outro indivíduo ou grupo de indivíduos seja altruísta e pessoalmente benéfico para ele mesmo.
Larzelere e Huston (1980)	O grau (ponto) que uma pessoa acredita que outra pessoa (ou pessoas) possa ser benevolente e honesta.
Hake e Schmid (1981)	Confiança como um desvio temporário da equidade.
Lewis e Weigert (1985)	A realização (garantia) de um arriscado curso de ação na expectativa confiante que todas as pessoas envolvidas a ação vão agir competentemente e obedientemente.
Zucker (1986)	Um conjunto de expectativas dividido por todos aqueles envolvidos em uma troca.
Good (1988)	A confiança é baseada numa teoria do indivíduo sobre como outra pessoa irá desempenhar em uma ocasião futura, como uma função das solicitações correntes ou prévias da pessoa alvo, tanto implícitas quanto explícitas, e como ela irá se comportar.
Bradach e Eccles (1989)	Um tipo de expectativa que alivia o medo que o parceiro de torça de alguém irá agir de forma oportunista.
Fukuyama (1996)	As expectativas que surgem dentro de uma comunidade de comportamento regular, honesto e cooperativo, baseado em normas divididas comumente da função de outros membros daquela comunidade.

Currall e Judge (1995)	Confiança comportamental do indivíduo em outra pessoa sob uma condição de risco.
Robinson (1996)	Como as expectativas, crenças ou suposição de alguém sobre a probabilidade que futuras ações de outro serão benéficas, favoráveis ou pelo menos não nociva aos interesses de alguém.
Doney e Cannon (1997)	Credibilidade compreendida e benevolência de um alvo de confiança
Clark e Payne (1997)	Um estado de espírito daqueles que confiam em relação a aqueles que receberam a confiança.
Rousseau et al. (1998)	Um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outra parte.
Zaheer et al. (1998)	É uma expectativa que um ator irá cumprir com suas obrigações, se comportando de uma maneira esperada, e irá agir e negociar de forma justa quando a possibilidade de um comportamento oportunista surgir.
Child (2001)	Diz respeito à vontade de uma pessoa ou grupo a se relacionar com outro, na crença de que as ações do outro será benéfico ao invés de prejudicar, mesmo que isso não pode ser garantida.
Blomqvist (2002)	Colocar-se voluntariamente em uma posição vulnerável dependente da boa vontade da outra pessoa.
Das e Teng (2004)	Pode se referir a três diferentes conceitos: uma expectativa, um resultado comportamental devido à expectativa, e características pessoais e situacionais que levam à expectativa, sempre relacionada a risco.
Rus e Igllic (2005)	Uma expectativa positiva em relação ao comportamento de determinados outros, está inevitavelmente ligada aos laços e relações sociais em que surgem essas expectativas.
Goudge e Gilson (2005)	É entendida como um julgamento em uma situação de risco de que a outra parte irá agir no melhor interesse da pessoa que confia, ou pelo menos de uma forma que não será prejudicial a ela.
Gulati e Stych (2008)	É a expectativa de que outra organização pode ser irá cumprir as suas obrigações, se comportar de uma maneira previsível, agir e negociar de forma justa, mesmo quando a possibilidade de oportunismo está presente.
Colquitt et al. (2011)	Uma construção unitária que é impulsionada pela percepção da capacidade, integridade e benevolência.
Fulmer e Gelfand (2012)	Expectativas positivas de confiabilidade (o que geralmente se refere a percepções, crenças ou expectativas sobre a intenção da pessoa na qual se confia e ser capaz de contar com esta pessoa), e a vontade de aceitar a vulnerabilidade, (que geralmente se refere à suspensão de incerteza ou uma intenção ou uma decisão a tomar risco e depender da outra parte).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Muitas definições de confiança do Quadro 2, apesar de abrangerem diversas áreas e contextos distintos de pesquisa apresentam pontos comuns. A confiança é definida como uma **expectativa** positiva (DEUSTCH, 1958; ROTTER, 1967, FROST et al., 1978; LEWIS; WEIGERT, 1985; ZUCKER, 1986; BRADACH; ECCLES, 1989; FUKUYAMA, 1996; ROBINSON, 1996; ROUSSEAU et al., 1998; ZAHEER et al. 1998; DAS; TENG, 2004; RUS; IGLIC, 2005), em relação ao **comportamento** de outra parte (DEUTSCH, 1958, GIFFIN, 1967, FROST et al., 1978; FUKUYAMA, 1996; ROUSSEAU et al., 1998; ZAHEER et al. 1998), ligada a uma situação de **vulnerabilidade** ou **risco** (GIFFIN, 1967; ROUSSEAU

et al., 1998; RUS; IGLIC, 2005; GOUDGE, GILSON, 2005; FULMER; GELFAND, 2012).

No contexto econômico, segundo Zanini e Musante (2013) a confiança é considerada como uma subclasse de situações de risco relacionadas com o comportamento humano. Supõe-se que a confiança funciona como um mecanismo informal em sistemas econômicos que aumenta a eficácia de transações, ocorram estas em mercados ou dentro de hierarquias. De acordo com Zanini et al. (2009b) quando altos níveis de confiança caracterizam as interações interpessoais em toda a organização, então o nível de controle necessário por meio do monitoramento e a natureza das sanções para comportamentos oportunistas disfuncionais serão menores e menos severos, respectivamente.

2.2.1 Confiança interpessoal

McKnight et al. (1998), desenvolveram um modelo da formação inicial da confiança interpessoal, com quatro das cinco linhas de pesquisa mais utilizadas para o estudo confiança.

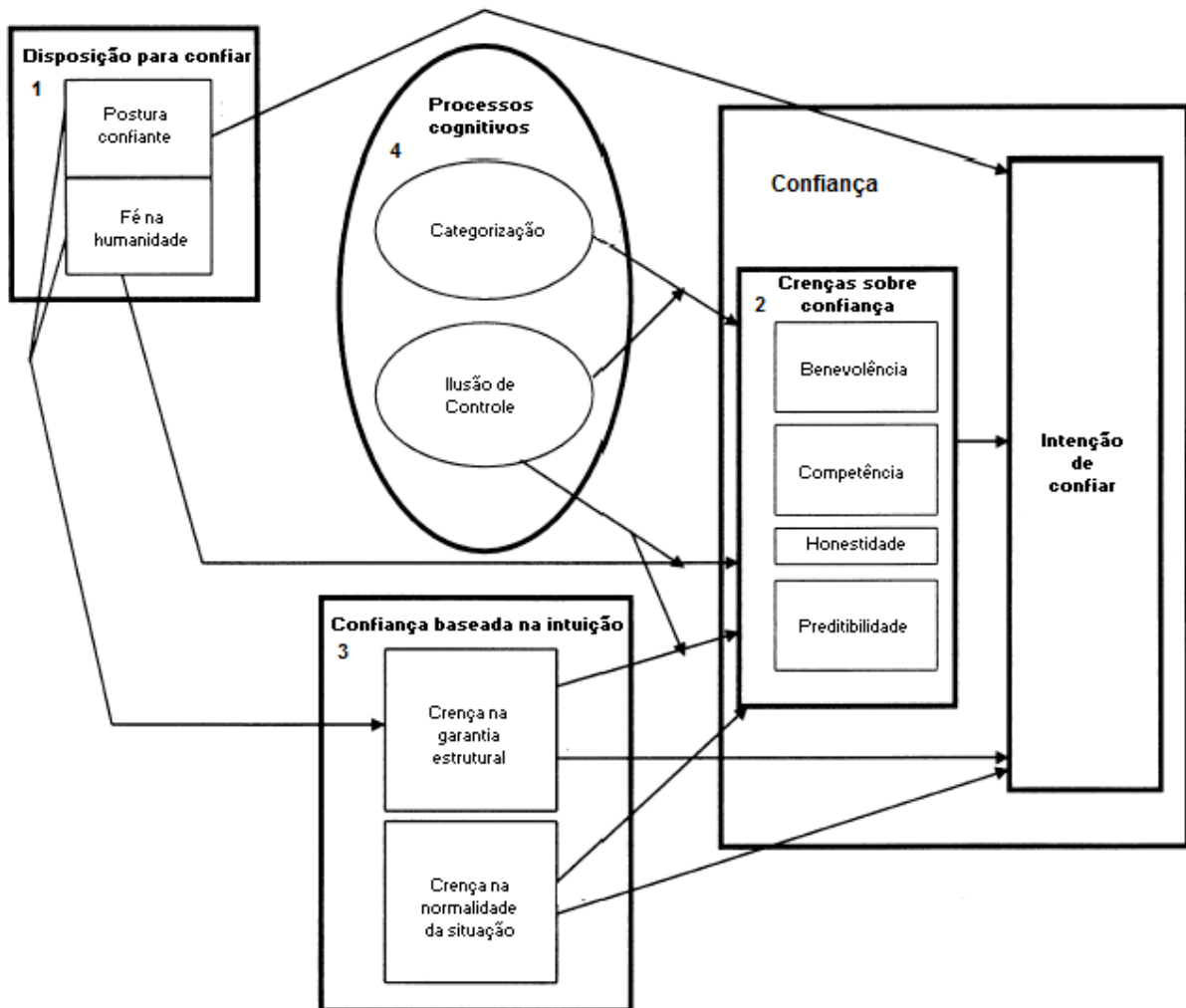


Figura 2 – Modelo detalhado da formação inicial da confiança.

Fonte: MCKNIGHT, D. Harrison et al. Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3 (Jul., 1998), pp. 473-490.

A partir do diagrama da Figura 2 podemos identificar as seguintes linhas de pesquisa.

(1) Disposição para Confiar - Personalidade e fé na humanidade, significa acreditar que os outros são tipicamente bem intencionados e confiáveis.

(2) Calculista (*trusting stance*) – significa acreditar que independentemente do outro ser confiável ou não, pode-se obter melhores resultados interpessoais, se o outro for tratado como se fosse bem intencionado e confiável, pelo menos até que prove o contrário.

(3) Institucional (confiança baseada na instituição) – significa acreditar que estruturas estabelecidas irão permitir que as partes ajam de maneira confiável.

Esta confiança pode ser de dois tipos: crença numa situação de normalidade, que favorece o sucesso das relações e salvaguardas estruturais, expressas em condições contextuais como promessas, contratos, regulamentações e garantias existentes.

(4) Cognitiva – processos de categorização e ilusão de controle. Temos três tipos de processos de categorização sobre os quais se desenvolvem crenças de confiança: (1) agrupamento por unidade, (2) categorização por reputação; e (3) estereótipos. "Agrupamento por unidade" significa colocar a outra pessoa na mesma categoria como a si mesmo. "Categorização por reputação" significa que a pessoa atribui atributos para outra pessoa com base em informações de segunda mão sobre a pessoa. "Estereótipos" significa colocar outra pessoa em uma categoria geral de pessoas. A ilusão de controle ocorre por que uma pessoa em uma situação de incerteza tomará pequenas ações para tentar assegurar-se de que as coisas estão sob seu controle pessoal (LANGER, 1975). Isso resulta em percepções exageradamente infladas de controle pessoal (TAYLOR; BROWN, 1988), que Langer (1975) chama de "ilusões de controle." Ilusões, obviamente, envolvem percepções que diferem da realidade, e consideráveis evidências demonstram a presença de ilusões no processamento cognitivo (por exemplo, FISKE; TAYLOR, 1984).

McKnight et al. (1998) apesar de mencionar a quinta linha de pesquisa, confiança baseada no conhecimento entre as partes a partir do histórico das interações entre elas, não a utilizou em seu modelo, pois o estudo tratava da formação inicial da confiança, sem histórico prévio,

A intenção de confiança tende a ser frágil a partir de três condições:

- Suporte inadequado dos constructos antecedentes da Figura 2.
- A natureza baseada em premissas e tentativas dos constructos antecedentes.
- Percepção de alto risco.

A intenção de confiança tende a ser robusta quando satisfeitas três condições:

- Suporte adequado dos constructos antecedentes.
- Mecanismos cognitivos que confirmem as crenças.
- Mecanismos sociais.

O Quadro 4 apresenta os fatores antecedentes da confiança identificados na literatura segundo diversos autores. É possível identificar vários fatores comuns, como competência, habilidade, benevolência, abertura, integridade. Também é possível identificar duas linhas diferentes de fatores, os ligados a confiança interpessoal e outra ligada à confiança interorganizacional, nos estudos mais recentes, ligada a fatores como poder, histórico e duração do relacionamento, comunicação e troca de informações, transparência e flexibilidade.

Quadro 4 – Fatores Antecedentes da Confiança

Autor	Fatores Antecedentes
Hovland, Janis e Kelly (1953)	Expertise, motivação para mentir
Strickland (1958)	Benevolência
Solomon (1960)	Benevolência
Deutsch (1960)	Habilidade, intenção de produzir.
Giffin (1967)	Especialização, confiabilidade como fonte de informação, intenções, dinamismo, atração pessoal, reputação.
Boyle e Bonacich (1970)	Interações passadas, índice de cautela baseado nas respostas dos dilemas dos prisioneiros.
Kee e Knox (1970)	Competência, motivos
Farris, Senner e Butterfield (1973)	Abertura, sentimento de pertencimento, experimentação com novos comportamentos, normas grupais.
Jones, James e Bruni (1975)	Habilidade, comportamento é relevante para as necessidades e os desejos do indivíduo.
Rosen e Jerdee (1977)	Julgamento ou competência, metas grupais
Frost, Stimpson e Maughan (1978)	Dependência da pessoa na qual se confia, altruísmo.
Gabarro (1978)	Abertura, resultados prévios.
Cook e Wall (1980)	Intenções de confiança, habilidade
Larzelere e Huston (1980)	Benevolência, honestidade
Lieberman (1981)	Competência, integridade
Johnson-George e Swap (1982)	Confiabilidade
Hart, Capps, Cangemi e Caillouet (1986)	Abertura/congruência, valores compartilhados, autonomia/ <i>feedback</i> .
Dasgupta (1988)	Ameaça palpável de punição, credibilidade das promessas.
Good (1988)	Habilidade, intenção, informações da pessoa em que se confiou sobre como irá se comportar.
Butler (1991)	Disponibilidade, competência, consistência, discrição, justiça, integridade, lealdade, abertura, cumprimento de promessas, receptividade.
Ring e Van de Ven (1992)	Integridade moral, boa vontade
Sitkin e Roth (1993)	Habilidade, congruência de valores
Mishra (1995)	Competência, abertura, importar-se, confiabilidade
Mayer et al. (1995)	Capacidade, benevolência e integridade

Zaheer et al. (1998)	Autonomia, troca de informações, congruência de metas, duração do relacionamento
Dyer e Chu (2000)	Assistência, duração e continuidade do relacionamento
Perks e Vaux Halliday (2003)	Comportamento, intenção, conhecimento dos recursos e capacidades
Sharif et al. (2005)	Poder coercitivo, competência, flexibilidade, troca de informações, reputação, investimentos específicos na transação
Karlsen et al. (2008)	Comportamento, benevolência, comunicação, competência, congruência de metas, integridade/sinceridade.
Gulati e Sytch (2008)	Histórico da interação interorganizacional, bem como o histórico da interação interpessoal entre os pontos de contato entre as organizações.
Colquitt et al. (2011)	Afetivos (benevolência e identificação) e cognitivos (capacidade e integridade).
Viitajarju e Lähdesmäki (2012)	Preço, potencial de mercado, orientação para o cliente, o tamanho, a competência organizacional / pessoal, espírito de marketing, experiências anteriores, a distribuição de responsabilidades, comunicação, intimidade, reputação e referências
Schnackenberg, Tomlinson (2014)	Transparência (composta de divulgação, clareza e precisão) e confiabilidade (composta de benevolência, integridade e habilidade)

Fonte: MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995. Adaptado e ampliado pelo autor.

2.2.2

Modelos de Confiança no contexto intraorganizacional

Para Whitener et al. (1998) a confiança pode ser definida em três facetas. A confiança em outra parte reflete uma expectativa ou crença que esta irá agir de forma benevolente. Uma parte não pode controlar ou forçar a outra a satisfazer suas expectativas, portanto a confiança envolve vulnerabilidade e risco. E por último, a confiança envolve certo nível de dependência na outra parte, de forma que o resultado final de indivíduo é influenciado pelas ações do outro. Para Zanini (2007a), a cooperação ocasionada pelas relações de confiança entre indivíduos cria uma relação de interdependência, e dessa forma investimentos podem ser recompensados somente se agentes econômicos cumprirem com suas promessas.

Butler (1991) descreve dez condições que levam a confiança em outra parte, incluindo consistência, discrição, justiça, integridade, lealdade e abertura. As dimensões para um comportamento que reflita confiança identificadas por Whitener et al. (1998) são: consistência, integridade, compartilhamento e delegação de controle, comunicação e demonstração de preocupação (de que se importa). Além disto, fatores organizacionais, como a estrutura, cultura, políticas e procedimentos de RH influenciam na formação de um comportamento confiável.

Clark e Payne (1997) propõem um modelo baseado em três facetas, “modalidade”, qualidades e grupo de foco. A modalidade se refere à cognição, sentimentos e intenções em relação a uma pessoa, objeto ou sistema. A faceta das qualidades se refere a cinco elementos (dimensões ou variáveis) identificados na literatura sobre confiança:

- Integridade – caracterizada por sinceridade, honestidade e veracidade e cumprimentos de promessas.
- Competência – conhecimento e habilidades técnicas e interpessoais requeridos para fazer um trabalho, tomar decisões e desempenhar papéis.
- Comportamento consistente – consistência, justiça, predictibilidade, discrição e bom julgamento.
- Lealdade - intenções, motivos, objetivos e valores compartilhados, comprometimento e vontade de proteger uma pessoa.
- Abertura - estar mentalmente acessível ou disponível para compartilhar ideias e informações livremente e com acuracidade.

Na metodologia proposta, Clark e Payne incluíram ainda demonstração de respeito. Na aplicação do questionário com 78 itens foram adotadas escalas de cinco pontos em que os respondentes deveriam classificar-se em relação a uma afirmativa.

O modelo proposto por Clark e Payne é um dos modelos mais utilizados para avaliação da confiança, especialmente no âmbito intraorganizacional. No entanto o modelo não trata a relação entre confiança e controle e nem a relação direta entre confiança e desempenho no nível organizacional.

Além disto o modelo pode ser considerado incompleto, pois somente endereça primordialmente as expectativas racionais. Drummond (2007) analisa o modelo proposto por Huff e Kelley (2002), sendo este composto por expectativas racionais e expectativas emocionais. As expectativas racionais são compostas por (i) expectativas específicas, que abarcam as cinco facetas das qualidades do modelo de Clark e Payne com diferente nomenclatura – competência, benevolência, integridade, previsibilidade e sinceridade; (ii) expectativas gerais, que influenciam as expectativas racionais conforme o tipo de confiado, baseado

em estereótipos e preconceitos; (iii) normas social e experiência social; e (iv) influência de instituições e mecanismos de governo.

Portanto, a aplicação deste modelo analítico deve levar em conta o contexto do relacionamento em termos de histórico pessoal e institucional, as normas sociais e a influência das instituições.

2.2.2.1 Confiança como moderadora

Dirks e Ferrin (2001) propõem um modelo segundo o qual a confiança pode assumir um papel de moderadora, facilitadora das relações e não necessariamente ter um efeito direto nos resultados, como a maioria dos estudos indica. O Quadro 5 apresenta estudos em que a confiança tem o papel de moderadora.

Quadro 5 – Pesquisas examinado o papel da confiança como moderadora.

Estudo	Tese primária relacionada com confiança
Benton et al. (1969)	Confiança no parceiro modera a relação entre o comportamento passado do parceiro e a dúvida individual do parceiro.
Read (1962)	Confiança no supervisor modera a relação entre aspiração de mobilidade e compartilhamento de informação.
Kimmel et al. (1980)	Confiança no parceiro modera a relação entre nível de aspiração e resultados da negociação.
O'Reilly e Anderson (1980)	Confiança no supervisor modera a relação entre o feedback de performance e desempenho individual.
Schurr e Ozanne (1985)	Confiança no parceiro modera a relação entre dureza da barganha, processos de negociação e resultados.
Robinson (1996)	Confiança prévia no empregador modera a relação entre promessas não cumpridas e subsequente confiança.
Rousseau e Tijoriwala (1999)	Confiança na gerência modera a entre razão percebida para mudança organizacional e legitimidade percebida da mudança.
Dirks (1999)	Confiança dentro do grupo modera a relação entre motivação, processo grupal e performance.
Garbarino e Johnson (1999)	Confiança e compromisso são as construções mediadoras entre atitudes e intenções futuras dos clientes.
Simons e Peterson (2000)	Confiança dentro do grupo modera a relação entre conflito de tarefa e conflito de relacionamento.
Poon et al. (2007)	Confiança como um moderador do suporte organizacional e da satisfação com o trabalho.
Celuch et al. (2011)	Confiança como um moderador potencial da eficácia em processos de resolução de conflitos.
Corsten et al. (2011)	Confiança como moderadora da troca de informações no processo de identificação entre comprador e fornecedor.
Chen et al. (2013a)	Confiança como moderadora da relação entre troca de conhecimentos e da integração entre as partes.

Fonte: Adaptado e ampliado pelo autor a partir de DIRKS e FERRIN, 2001.

O Quadro 5 apresenta a confiança como moderadora do comportamento, motivação, performance, compartilhamento de informação, processos e conflitos. Portanto o efeito da confiança pode ser direto ou indireto, moderando ou facilitando a interação entre outras variáveis. Neste estudo o foco de análise será sobre os efeitos diretos da confiança sobre o desempenho e sobre a relação da confiança com o controle, podendo assumir o papel de moderadora da relação entre controle e resultado e ter seus efeitos sobre os resultados moderados pelo controle.

Jones e George (1998) propõem que a confiança incondicional pode ter efeitos positivos na cooperação interpessoal e no trabalho em equipe. Esta é obtida através de valores compartilhados, promove sete tipos de processos sociais que podem levar ao desenvolvimento de relações de sinergia em uma organização, e por consequência a desempenhos superiores. Estes processos são: definições de papéis mais amplas, relações comunitárias, alta confiabilidade nos outros, comportamento de procurar auxiliar, troca livre de conhecimentos e informações, subjugação das necessidades pessoais e do ego para o bem comum, e alto envolvimento.

2.2.2.2

Confiança, frequência da comunicação e compartilhamento de informação

Becerra e Gupta (2003) conduziram um estudo sobre o papel da comunicação no estabelecimento da confiança entre gerentes, utilizaram como metodologia entrevistas (26) e questionários (68 obtendo 59 respostas).

A extensão na qual os gerentes acreditam que seus pares sejam confiáveis resulta de uma combinação das atitudes destes em relação a seus pares e o lugar na rede organizacional das duas partes. O efeito destes antecedentes é claramente moderado pela frequência da comunicação.

Os resultados levam ao suporte da visão que a confiança pode ser criada baseada nas atitudes dos indivíduos, fatores organizacionais e variáveis relacionais (WHITENER et al. 1998), sendo que os fatores relacionais (como a frequência da comunicação) moderam o impacto das outras variáveis. Também não se pode negar a influência de instrumentos organizacionais como incentivos.

A confiabilidade inicial é afetada a medida como a frequência de comunicação aumenta, pois os interesses específicos e ligações com a organização de ambos torna-se mais importante. Assim, são encontradas provas claras da alegação de Rousseau et al. (1998) que "o contexto é fundamental para a compreensão da confiança" (p. 402). Em particular, o estudo encontrou evidências empíricas de como os interesses dos gestores dentro da organização (tal como refletida pela intensidade dos bônus/incentivos) e do histórico da ligação dos gestores à rede organizacional (medido pela posse dentro da organização) deriva as percepções de confiança.

A proposta de Becerra e Gupta (2003) apesar de fornecer subsídios importantes para o entendimento do estabelecimento da confiança, aborda somente a frequência da comunicação, não aprofundando a análise sobre seu conteúdo, acuracidade ou adequação do momento em que a comunicação ocorre. Segundo Bammens e Collewaert (2012) um dos pontos principais que levam uma parte a se colocar em uma posição vulnerável, como ocorre em situações de confiança é a existência de comunicação aberta e do livre compartilhamento de informações.

2.2.2.3

Processo decisório, comportamento oportunista e desempenho

Driscoll (1978) relaciona a confiança e a participação no processo decisório, como fatores que levam a satisfação dos participantes. Dois aspectos da orientação pessoal para um sistema político: primeiro, a eficácia é a sensação de que a pessoa pode influenciar os tomadores de decisão do sistema, em segundo lugar, a confiança é a crença de que os tomadores de decisões irão produzir resultados favoráveis para os interesses da pessoa, sem qualquer influência pela pessoa.

Zak e Knack (2001) apresentam um modelo que descreve uma estrutura de investimento, com investidores e corretores, na qual os investidores estão sujeitos ao *moral hazard* pelos corretores. O estudo mostra que a trapaça é mais provável (e, portanto, a confiança é mais baixa), quando a distância entre os agentes sociais é maior, as instituições formais são mais fracas, as sanções sociais são ineficazes, o montante investido é maior, e os pagamentos dos investidores mais baixos. Mais

importante ainda, o modelo mostra que o montante investido diminui à medida que aumenta a heterogeneidade social, e quando as instituições, formais e informais são mais fracas, impactando negativamente o crescimento da renda. Estas implicações têm um forte apoio em estudos empíricos entre países. Confiança, e os fatores sociais e institucionais que lhe dizem respeito, influenciam significativamente as taxas de crescimento.

De acordo com Davis et al. (2000), algumas características da confiança encontradas em pesquisas e estudos organizacionais explicam porque esta pode melhorar o desempenho e ser fonte de vantagem competitiva:

1. Confiança tem sido há muito tempo apontada como importante para o sucesso de uma organização (ARGYRIS, 1964; SCOTT, 1980; GAMBETTA, 1988; BENNIS; GOLDSMITH, 1994; ZAND, 1972).
2. A confiança reduz a necessidade de contratos formais ou elimina comportamento oportunistas, além de diminuir a necessidade de controles hierárquicos (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995, GIBBONS; HENDERSON, 2012).
3. A confiança parece satisfazer os três critérios de Barney (1986) para vantagem competitiva: adiciona valor reduzindo os custos de transação (MILGROM; ROBERTS, 1992; WILLIAMSON, 1985),
4. A confiança entre empregados e a gerência é rara (FARNHAM, 1989)
5. A confiança entre dois indivíduos pode ser considerada uma relação única e por isso não pode ser copiada.

Segundo Zanini (2005), a existência de confiança entre os membros de uma organização pode contribuir para o aumento da eficiência na coordenação das diversas tarefas organizacionais e levar a construção de um capital intangível. A presença de confiança entre os membros da empresa poderá assumir a forma de um diferencial competitivo ou de uma competência organizacional distinta.

Zaheer et al. (1998), fizeram um estudo sobre a confiança entre 107 relacionamentos comprador-fornecedor na indústria de fabricação de equipamentos elétricos usando modelos de equação estrutural. Confiança interpessoal, nesse contexto, é definida como a confiança colocada pelo indivíduo na fronteira da organização em outro indivíduo, sua contraparte, na organização parceira. O termo confiança interorganizacional é definido como a extensão da

confiança colocada na organização parceira pelos membros de uma organização. Confiança interorganizacional emerge como fator principal do desempenho nas trocas, negociação e redução de conflitos, enquanto a confiança interpessoal exerce pequena influência direta nestes aspectos.

2.2.2.4 Estrutura e dependência

Segundo Perrone et al. (2003), as estruturas, processos e a cultura de uma organização moldam o comportamento de seus membros e influenciam suas interações, tornando a atribuição sobre os motivos e intenções do comportamento individual complicada. Por isto, a confiabilidade de um membro individual deve considerar os efeitos do contexto organizacional.

Perrone et al. (2003) utilizou como metodologia entrevistas semiestruturadas, elaboração de questionário e aplicação do questionário a gerentes e compradores. A pesquisa foi baseada no instrumento criado e validado por Rempel et al. (1985), para medição de confiança em relações interpessoais próximas. Este instrumento foi adaptado para medição da relação comprador-fornecedor.

Williams (2001) mostra como percepções de interdependência podem levar a um intenso “afeto” baseado em categoria, que pode influenciar as percepções das pessoas sobre a confiabilidade dos membros da categoria, sua motivação para confiar e seu comportamento social em relação aos membros da categoria.

O modelo desenvolvido é baseado na premissa que o grupo social ao qual o indivíduo pertence influencia o desenvolvimento da confiança até o grau em que o processo por categoria ocorre, isto é, as pessoas aplicam crenças prévias sobre um grupo para classificar os membros específicos deste grupo ao invés de usar as informações individuais de cada um.

No nível organizacional, a cultura da empresa pode influenciar a motivação dos empregados a usar a informação individual (COX, 1993). As pesquisas indicam que as pessoas são capazes de inibir o uso das crenças por categoria quando existe um comprometimento consciente de não utilizá-la e estão cientes que estas crenças podem afetar seu julgamento.

Larkey (1996) sugere que empresas com culturas que valorizam a diversidade podem diminuir o processamento baseado em categoria, pois sua cultura aumenta a atenção dos empregados às características individuais dos outros e motiva os empregados a fazer julgamentos interpessoais mais acurados.

McEvelly et al. (2003), propõem que conceitualizar a confiança como um princípio organizacional é uma maneira efetiva de integrar a diversa literatura sobre o assunto e as formas como a confiança afeta as organizações. Sob uma perspectiva estruturalista, a confiança molda padrões relativamente estáveis e duráveis dentro e entre organizações. Sob uma perspectiva de mobilização, a confiança motiva os atores a contribuir combinando e coordenando recursos para empreendimentos coletivos, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Influência na forma de organização.

<u>Caminhos causais</u>	<u>Propriedades organizacionais</u>
Estruturalista	Padrões
Transferibilidade	Densidade
Capacidade de geração	Multiplicidade
Atraso na reciprocidade	Estabilidade
Papéis especializados	Não redundância
Mobilização	Processo
Divulgação e rastreabilidade	Compartilhamento de conhecimento
Identificação	Comprometimento
Suspensão de Julgamento	Salvaguarda

Fonte: McEvelly, Perrone e Zaheer (2003).

O foco nas propriedades da confiança como princípio organizacional não deve fazer com não seja visto o lado negativo da confiança. Estudiosos têm notado que a confiança por si mesma não garante comportamento confiável, na verdade ela pode levar a fraudes maiores que quando não está presente (GRANOVETTER, 1985; SHAPIRO, 1987). Isto decorre não somente da confiança mal direcionada, mas também de características da confiança. Apesar de calibrações cuidadosas, a confiança em contextos organizacionais inclui uma grande dose de fé. As situações mudam, compromissos incondicionais podem se tornar insustentáveis para os indivíduos em determinados estágios. Sob uma perspectiva de pesquisa isto sugere que a reconstrução da confiança, além de sua

criação e manutenção é uma importante área de estudo a considerar (FERRIN, 2002).

2.2.3 Confiança Interorganizacional

Segundo Sydow (1998) a confiança interorganizacional se refere à confiança mútua entre organizações trabalhando juntas em redes. A confiança interorganizacional suporta a formação de estratégias coletivas, facilita a coordenação de atividades econômicas, promove a troca de informações e o aprendizado organizacional, facilita o gerenciamento de conflitos organizacionais, contribui para uma diminuição significativa dos custos de transação, abre oportunidades para a ação estratégica, aumenta estabilidade da rede e prove um suporte para as mudanças organizacionais.

Segundo Zaheer et al. (1998), para a existência deste tipo de confiança, é necessária a existência da confiança entre os indivíduos, pois esses são os responsáveis pela junção dos diversos subsistemas da organização.

Krishnan et al. (2006), ao analisarem dados entre 126 alianças internacionais identificaram uma relação positiva entre a confiança e o desempenho da aliança em situações com insegurança quanto ao comportamento da outra parte e nas quais existe competição potencial entre os parceiros, mas a interdependência é grande. Altos níveis de interdependência criam um ambiente que cultiva e perpetua a confiança e o comprometimento tornando os custos de um comportamento oportunista proibitivo para os parceiros (WILLIAMSON, 1985; GULATI; SYTCH, 2007).

Claro e Claro (2008) relacionam confiança e desempenho em relações entre empresas em canais de distribuição. A confiança é decomposta em três dimensões, que correspondem a seis mecanismos: (1) econômica (calculativa), comportamental (afetiva e crenças) e de relações de negócio (imersão, continuidade e capacidade).

De acordo com Fiala et al. (2012) a confiança interorganizacional tem um efeito positivo sobre a performance ao diminuir os custos de transação, além disto a confiança interorganizacional parece ter o efeito de diminuir o nível de conflito entre as empresas. Palmatier et al. (2007) identifica 4 perspectivas teóricas que

buscam relacionar a confiança interorganizacional e a performance, a perspectiva do comprometimento-confiança, a da dependência, dos custos de transação e das normas relacionais.

Segundo Anderson e Narus (1990) a cooperação é um antecedente da confiança. A cooperação leva a confiança, que por sua vez leva a uma maior pré-disposição para cooperar no futuro, o que gera um novo aumento na confiança. De acordo com Ganesan (1994) a confiança e a dependência entre as partes têm papéis primordiais em determinar a orientação para o relacionamento de longo prazo na relação entre compradores e fornecedores.

Na visão de Hunt e Morgan (1994) o comprometimento e a confiança no relacionamento se desenvolvem quando as empresas participam dos relacionamentos: (1) fornecendo recursos, oportunidades e benefícios que são superiores às ofertas de parceiros alternativos; (2) mantendo elevados padrões de valores corporativos e aliando-se com parceiros com valores semelhantes; (3) comunicando informações valiosas, incluindo as expectativas, inteligência de mercado e avaliações de desempenho do parceiro; e (4) evitando tirar vantagens indevidas de seus parceiros de troca.

Gulati e Nickerson (2008) identificaram um efeito de substituição: os casos em que há uma confiança interorganizacional preexistente correspondem à governança menos hierárquica. Quanto maior o nível de confiança, melhor o desempenho de troca e menores os conflitos entre os parceiros.

Segundo Seppänen (2008), as abordagens teóricas mais comumente usadas para análise da confiança em relacionamentos interorganizacionais são os custos de transação, a teoria da escolha racional e teoria dos jogos, o capital social e a teoria das trocas sociais.

Bachmann (2001) argumenta que, embora a confiança e poder possam coexistir, um deles será sempre predominante, ele começa por reconhecer que o risco é inerente à confiança, como a outra parte sempre pode se comportar diferentemente do que se espera dela, produzindo resultados indesejados ao outorgante. Assim, a parte que confia constantemente tenta encontrar boas razões para acreditar que o risco que eles estão preparados para aceitar é baixo. Essas boas razões são encontradas no quadro institucional em que as trocas interorganizacionais operam - a confiança no sistema.

Bijlsma-Frankema e Costa (2005) o controle formal visa estabelecer a confiabilidade tarefa através da concepção de um conjunto de regras que especificam o trabalho de um ator e exigir o cumprimento do ator com essas normas prescritas. Zucker (1986) distingue três tipos de confiança: (1) confiança baseada em características, com base em semelhanças sociais e códigos morais compartilhados; (2) confiança baseada em processo, com base em experiências de reciprocidade, (3) baseada na confiança instituição, fluindo de arranjos institucionais que evocam e sustentar comportamentos de confiança

Svejenova (2006) propõe uma mudança de foco na análise de *joint-ventures* de posse de relacionamento e da forma de governança para processo, destacando o papel da confiança na realização de *joint-ventures* e a importância de se considerar a dinâmica de colaboração interorganizacional. Ao distinguir entre os componentes estruturais e sociais de confiança contribui para uma compreensão mais sutil do que torna a parceria entre as empresas durável e capaz para realizar o seu valor potencial.

Segundo Cruz et al. (2010) ao contrário do preconizado pela teoria da agência, as estruturas de governança corporativa devem facilitar e capacitar ao invés de monitor e disciplina, tendo em vista que a maior parte dos executivos e times gerenciais tem comportamentos congruentes com os objetivos das organizações em que atuam.

Mayer et al. (1995), argumentam que a percepção de confiança tem três dimensões distintas: a capacidade (ou a crença do outorgante que a outra parte é competente para realizar tarefas), a integridade (a crença de que a outra parte irá atuar em de forma consistente com as normas e valores pessoais na sociedade) e benevolência (na medida em que a pessoa na qual se confia irá fazer o bem à pessoa que confiou).

Colquitt e Rodell (2011) ao investigarem a relação entre percepção de justiça, confiança e confiabilidade encontraram relações relevantes entre a justiça informacional, a confiança e a confiabilidade. Entre justiça e confiabilidade parece haver uma relação recíproca com a benevolência e a integridade. A adesão a regras procedurais e interpessoais de justiça favorecem a percepção de confiabilidade.

Segundo Mccarter et al. (2011), em alianças entre organizações, quando é "difícil monitorar o esforço", um mecanismo que sinalize a intenção cooperativa é

útil para aumentar a confiança e a cooperação entre os parceiros da aliança. Para esses recursos e, particularmente quando esses recursos irão determinar, em parte, se uma aliança entre parceiros irá ter sucesso, o parceiro na aliança pode precisar de uma prova, uma pequena vitória relacional, para se sentir confortável em prosseguir numa aliança de longo prazo. De acordo com Hernandez e Santos (2010), a confiança é um construto multidimensional que evolui de acordo com a evolução do relacionamento entre as partes.

Nos próximos tópicos a confiança interorganizacional é decomposta em suas principais dimensões, a partir do modelo proposto por Clark e Payne (1997), ajustado para a perspectiva de relações interorganizacionais, segundo proposto por Doney e Cannon (1997), Seppänen (2008) e Palmaltier (2007).

Os principais pontos que esta perspectiva agrega no construto confiança estão ligados à dimensão abertura, que é ampliada para considerar a comunicação e o compartilhamento de informações de forma mais completa.

2.2.3.1

Comportamento e Desenvolvimento da Confiança

Segundo Doney e Cannon (1997) o desenvolvimento da confiança baseia-se na formação de expectativas de uma parte sobre os motivos e comportamentos de outra parte. O processo de desenvolvimento da confiança depende da capacidade de uma parte para prever o comportamento de outra parte. Porque a confiança requer uma avaliação da credibilidade e benevolência da outra parte, uma parte deve ter informações sobre o comportamento passado e o cumprimento de promessas da outra parte. A interação repetida permite a parte interpretar melhor os resultados anteriores, fornecendo uma base para a avaliação da previsibilidade. Por exemplo, ao fazer repetidamente promessas e cumpri-las, um vendedor desenvolve a confiança da empresa compradora (DOYLE; ROTH, 1992; SWAN; NOLAN, 1985). Estendendo essa linha de raciocínio, Lewicki e Bunker (1995) sugerem que a previsibilidade como uma fonte de confiança requer não só interação repetida, mas também a criação de um relacionamento entre as partes (ver também SHAPIRO et al., 1992). O comportamento é dirigido ao desenvolvimento da relação, especificamente a aprender mais sobre a outra parte. Isso sugere que a confiança cresce quando duas partes compartilham uma

variedade de experiências, melhorando assim a habilidade de cada uma prever o comportamento da outra.

Confiança também emerge através da interpretação e avaliação dos motivos da outra parte. Usando o processo intencionalmente, uma parte interpreta as palavras e o comportamento da outra e tenta determinar as suas intenções na relação de troca (LINDSKOLD, 1978). Pessoas ou grupos motivados para ajudar ou recompensar o observador serão mais confiáveis do que os suspeitos de abrigar intenções de exploração. Inferências de intenções benevolentes também podem ocorrer quando duas partes desenvolvem normas ou valores compartilhados (MACNEIL, 1980) que permitem que uma parte compreenda melhor os objetivos de sua parceira e seus próprios objetivos (ou seja, o que impulsiona o seu comportamento).

De acordo com Mollering (2002) a confiança percebida depende de aspectos cognitivos e afetivos da relação entre as partes. Seppänen (2008), identifica na proposta de medição de confiabilidade de Mollering (2002) aspectos comportamentais, ligados principalmente ao aspecto afetivo da confiança, como tratar bem a outra empresa e fazer esforços para manter um bom relacionamento.

Para Ganesan (1994) a confiança entre as partes, em uma relação comprador fornecedor, se estabelece quando as ações, o comportamento, da outra parte são percebidos como benevolentes. Aspectos como honestidade e abertura ao lidar com a outra parte são importantes para estabelecer esta percepção.

Segundo Plank et al. (1999), a pesquisa sobre a construção da confiança nas vendas ofereceu conjuntos de componentes para a construção da confiança. Por exemplo, sugeriu que ser confiável; confiável, honesto; sincero, competente, orientado ao cliente e simpático; amigável eram todos suscetíveis de conduzir a confiança do vendedor pelo comprador. Isto sugere logicamente que alguns comportamentos dos vendedores levam a confiança por parte do comprador.

2.2.3.2 Reputação e Confiança

Doney e Cannon (1997) definem reputação de um fornecedor, como a medida que as empresas e as pessoas na indústria acreditam que um determinado fornecedor é honesto e preocupado com seus clientes. A reputação favorável é

facilmente transferível entre empresas e aumenta a credibilidade do fornecedor (GANESAN, 1994). Se uma empresa compradora assume que a reputação do fornecedor é merecida, a confiança será concedida com base no histórico do fornecedor nas relações com outras empresas. Em outras palavras, os compradores inferem a confiabilidade de um fornecedor através das palavras e ações de outras pessoas e organizações. Portanto, o processo de transferência pode ser a base para prever uma relação positiva entre a reputação do fornecedor e a confiança da empresa compradora.

Os compradores também podem usar o processo calculista para estimar que os custos da atuação de um fornecedor de uma forma indigna de confiança são bastante elevados para as empresas com boa reputação. Porque o desenvolvimento de uma reputação favorável envolve um investimento significativo e representa um recurso valioso (DASGUPTA, 1988), as empresas são relutantes em comprometer a sua reputação por agir de forma oportunista (TELSER, 1980). Mesmo que existam oportunidades, os ganhos de curto prazo de um comportamento desonesto podem ser compensados pelas recompensas de manter uma boa reputação.

A evidência empírica suporta a ligação entre a reputação do fornecedor e a confiança do comprador. Em um estudo com díades de canais industriais, Ganesan (1994) conclui que a percepção favorável de um varejista sobre a reputação de um fornecedor leva ao aumento da credibilidade, uma das dimensões de confiança de seu modelo. Da mesma forma, Anderson e Weitz (1989) concluem que a confiança de um membro do canal em um fabricante está positivamente relacionada com a reputação do fabricante para relações justas com os membros do canal.

2.2.3.3 Capacidade, Competência e Confiança

Para Doney e Cannon (1997) a capacidade é definida como a crença da empresa compradora que o vendedor é capaz de fornecer resultados que correspondem ao que o vendedor diz ou promete. Por exemplo, um vendedor que promete acelerar a uma ordem de entrega poderia ser posta em dúvida se o comprador acredita que o vendedor não tem controle sobre os recursos

organizacionais necessários para cumprir a promessa (SWAN; NOLAN, 1985). Portanto, a capacidade pode aumentar a confiança no vendedor por meio do processo de recurso.

Para Das e Teng (2001), a dimensão competência da confiança tem o maior efeito entre as dimensões na redução do risco percebido na relação entre empresas. A competência é baseada nos diversos recursos e capacidades de uma empresa. Os recursos podem incluir o capital, recursos humanos, propriedades físicas, poder de mercado, tecnologia e outros. Esses recursos e capacidades fornecem a base para a competência ou experiência que é necessária em alianças. Além disso, as empresas que foram bem sucedidas em alianças anteriores tendem a construir uma reputação de competência. A competência sugere uma alta probabilidade de conseguir que as coisas sejam realizadas com sucesso, o que equivale a um baixo risco de desempenho. Desta forma, a competência dá um firme senso de confiança de que o parceiro é capaz de realizar determinadas tarefas na aliança e o risco de desempenho será percebido como relativamente baixo.

No entanto, que a dimensão competência por si só não ajuda a reduzir o risco relacional percebido. A competência indica apenas a capacidade de fazer as coisas apropriadas, e não a intenção de fazê-lo. Uma empresa muito competente pode muito bem decidir ser oportunista na aliança e, portanto, ameaçar um potencial ou até mesmo um relacionamento contínuo. Assim a confiança na competência de uma empresa em sua empresa parceira vai reduzir o seu risco de desempenho percebido em uma aliança, mas não o seu risco relacional percebido.

2.2.3.4

Boa vontade, lealdade e confiança

Das e Teng (2001) definem a confiança na boa vontade (*Goodwill trust*) como afetiva, resiliente e baseada numa percepção de boa vontade, boas intenções, boa fé e responsabilidade. Esta definição pode ser aproximada da definição da dimensão lealdade proposta por Clark e Payne (1997).

Para Das e Teng (2001) a dimensão boa vontade da confiança reduz o risco relacional percebido de uma empresa parceira em uma aliança. A boa vontade faz com que, uma empresa focal se sinta mais segura que as empresas parceiras irão cooperar de boa-fé, em vez de se comportar de forma oportunista. Assim, a boa

vontade ao reduzir a probabilidade percebida de ocorrência de um comportamento oportunista contribui para baixos custos de transação (JOHN 1984; NOOTEBOOM 1996). Essa confiança pode ser estabelecida ao longo do tempo através de alianças anteriores (GULATI, 1995). Barney e Hansen (1994) observam que a confiança interfirmas pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Em suma, como a boa vontade confiança sugere boas intenções em relação ao sucesso da aliança e da outra parte, a empresa parceira será menos preocupada com os problemas de cooperação. Por isso, a boa vontade reduz o nível de percepção de risco relacional.

Por outro lado, a boa vontade provavelmente não será relacionada ao risco de desempenho percebido. A boa vontade delinea somente a intenção de uma empresa em para fazer as coisas funcionarem, juntamente com a empresa parceira, e não a capacidade de conseguir isso. Claramente, uma vez que as fontes de risco de desempenho residem em fatores externos - como a intensa concorrência no setor e a falta de recursos – a boa vontade não ajuda para lidar com estas questões. Por isto de acordo com Das e Teng (2001) a dimensão boa vontade da confiança de uma empresa em sua empresa parceira irá reduzir seu risco relacional percebido em uma aliança, mas não a percepção de risco de desempenho.

2.2.3.5

Abertura, comunicação e compartilhamento de informações

Outro mecanismo relacional que tem papel importante no desempenho é a qualidade da troca de informações entre os parceiros, em termos de detalhes, acuracidade e temporalidade, (GULATI; SYTCH, 2007). A frequência da comunicação também tem um papel importante, quanto maior a frequência, menor é a percepção de dependência do receptor em relação à pessoa responsável por fazer a comunicação para o estabelecimento de uma relação de confiança (BECERRA; GUPTA, 2003). De acordo com Carson et al. (2003) a confiança é moderada pela habilidade de uma empresa de processar informações sobre seu parceiro.

Para Doney e Cannon (1997) o compartilhamento de informações confidenciais é importante para a criação da confiança. O processo calculista sugere que os compradores vão confiar em fornecedores que compartilhem

informações confidenciais, porque esses fornecedores arriscam um investimento substancial, tendo em vista que o comprador poderia revelar informações confidenciais a que teve acesso às concorrentes do fornecedor. Desta forma, os custos desta informação ser utilizada de forma inadequada podem ser altos (KELLY; KERVIN, 1993), Segundo John (1984) empresas compradoras que acreditam que seus fornecedores não são confiáveis são mais propensas a se comportar de uma forma não confiável, repassando esta informação sensível. Como resultado, os compradores podem estimar que os custos de comportamento desonesto aumentam à medida que empresa compartilha mais informações.

A medida que um fornecedor compartilha informações confidenciais com o comprador é um sinal de "boa fé" para a empresa compradora. O fornecedor usa um padrão de divulgação para estabelecer a confiança, fornecendo uma evidência tangível de que o fornecedor está disposto a tornar-se vulnerável (STRUB; PRIEST, 1976). Portanto, o processo de intencionalidade também poderia ser invocado porque compartilhar informações confidenciais para o comprador pode sinalizar que os motivos e as intenções do fornecedor são benevolentes, ou seja, o fornecedor pode ser confiável.

De acordo com Doney e Cannon (1997), a frequência de contato entre as partes também influencia na confiança. Quando os vendedores têm contato frequente com os clientes para fins comerciais ou sociais, a confiança pode ser gerada porque os compradores podem observar o comportamento do vendedor através de uma variedade de situações. A interação frequente promove a confiança, oferecendo aos compradores informações que ajudam a prever o comportamento futuro do vendedor. A interação social com os membros da empresa de compra também dá ao vendedor a oportunidade de avaliar o comportamento do comprador. Eventos sociais proporcionam um ambiente informal propício a um maior fluxo de informações, construção de relações interpessoais mais próximas, e fomentar uma melhor compreensão das necessidades mútuas. Através do processo de intencionalidade, a interação social frequente pode gerar confiança, porque os compradores atribuem intenções benevolentes para os vendedores com quem partilham laços profissionais e sociais comuns.

Empiricamente, a frequência com que os vendedores e os clientes se comunicam por motivos de negócios ou sociais tem se mostrado um fator

determinante da manutenção relacionamento na área de seguros (CROSBY et al., 1990). Apesar de Crosby et al. (1990) terem pesquisado principalmente contatos comerciais, eles encontram uma relação positiva entre a intensidade do contato com o vendedor e a confiança.

2.3 Controle

O controle pode ser definido como uma especificação ou codificação; a possibilidade de monitoramento para determinar se existem desvios em relação ao padrão ou regras; e estruturas institucionais (salvaguardas) que permitam que os padrões e regras sejam reestabelecidas, até de forma coercitiva (OUCHI, 1979, EISENHARDT, 1985, DAS; TENG, 2001). Sistemas de Controle na definição de Turner e Makhija (2006) são: procedimentos e rotinas formais e informais da empresa; os processos pelos quais a empresa coordena atividades; e as normas e práticas culturais dentro da empresa.

A partir de diversos autores (THOMPSON, 1967; OUCHI, 1979, EISENHARDT, 1985) temos três estratégias básicas de controle, duas baseadas na avaliação da performance (comportamento e saídas), que podem associadas a controles formais e uma baseada nas normas sociais da organização, em seus valores e cultura.

Para Ouchi e Maguire (1975) os estudos de organizações identificam duas formas diferentes de controle formal: um baseado na vigilância pessoal, o controle de comportamento e outro baseado nas saídas, o controle de saídas. Segundo Das e Teng (2001), o controle de comportamento busca assegurar que os processos são apropriados e o controle de saídas visa ter uma avaliação acurada e confiável do desempenho dos empregados.

Outra forma de classificar os controles é a proposta pelo COSO (2004), que divide os controles formais em dois tipos: preventivos – são implementados com a finalidade de impedir as possíveis ocorrências de riscos (que podem ser associados ao controle de comportamento ou controle de processos); e detectivos – são implementados com a finalidade de detectar possíveis falhas antecipando, ou corrigindo os problemas identificados, evitando a propagação do risco para a

etapa seguinte do processo (que podem ser associados aos controles de saída de cada fase do processo).

Ouchi (1979) ao analisar um departamento de compras identifica três mecanismos de controle: mecanismos de mercado, mecanismos burocráticos e mecanismos de clã, conforme o Quadro 7. O controle mais adequado a cada situação, na visão do autor depende do conhecimento do processo de transformação e da habilidade de medir as saídas, quanto mais complexos e menos padronizáveis forem os processos e os resultados, mais os controles se afastam do uso de indicadores objetivos, de processos mecânicos e automatizáveis, tornando-se mais dependentes do relacionamento, compartilhamento de valores e portanto da confiança entre as partes.

Quadro 7 – Condições Determinantes da medição do comportamento e das saídas

		Conhecimento do processo de transformação	
		Perfeito	Imperfeito
Habilidade de medir as saídas	Alta	Medida de comportamento ou de saída	Medida de saída
	Baixa	Medida de comportamento	Ritual e cerimônia, controle de clã.

Fonte: Ouchi (1979).

Segundo Sitkin e George (2005) o uso de controles formais ou informais pode ser relacionado com o nível de ameaça (risco) que determinada decisão ou situação representa para a organização.

2.3.1 Controles no contexto intraorganizacional

Rodrigues e Gomes (2003), enfatizam a importância dos aspectos motivacionais e comportamentais dos sistemas de controle gerencial. Estas abordagens podem ser encontradas em Anthony (1965, 2002), Flamholtz (1979), Macintosh (1994), Merchant (1998), Gomes (1983, 1999), dentre outros autores.

Para Anthony (1965), controle gerencial é o processo através do qual os administradores se certificam que os recursos sejam obtidos e aplicados eficaz e eficientemente na consecução dos objetivos da organização. O autor propõe um modelo pragmático do processo de controle, desenvolvido a partir do estudo da estrutura organizacional e baseado no conceito de centros de responsabilidade e na avaliação de desempenho.

Partindo do planejamento estratégico o controle gerencial deve buscar os objetivos da organização e as orientações para alcançá-lo, enquanto para o controle operacional fornece parâmetros que certificam se as tarefas estão sendo conduzidas eficaz e eficientemente.

Lorange e Morton (1974) salientam o caráter orgânico do controle gerencial, em função de sua necessidade de adaptações e conformações a imposições ambientais externas e internas, ou seja, são as características ambientais que condicionam as características organizacionais, mais do que classificações e níveis de decisões. Neste caso, o processo de controle gerencial é dividido na identificação da variável de controle, processo esquemático de direção de curto prazo e do acompanhamento de desempenho de curto prazo.

O sistema formal de planejamento de longo prazo possui influência direta sobre o sistema de controle gerencial, pois nele serão encontradas expectativas de mudança do ambiente externo. Além disso, a instabilidade do meio-ambiente faz com que as medidas baseadas em unidades monetárias se tornem insuficientes como variáveis de controle, enquanto a diversificação e complexidade das organizações requerem sistemas de planejamento e controle mais flexíveis. Assim, diferentemente da abordagem de Anthony, não existe uma preocupação com a classificação de decisões, mas uma atenção direcionada ao funcionamento do sistema de controle gerencial (LORANGE; MORTON, 1974).

Já para Flamholtz (1979), o controle gerencial é visto como sendo o processo de influenciar o comportamento dos membros da organização, aumentando a probabilidade das pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização. Nessa abordagem a motivação de indivíduos ou grupos é o elemento-chave, não se tratando de controlar o comportamento das pessoas de maneira predeterminada, mas influenciá-las a agirem de forma consistente com os objetivos da organização.

O plano de referência de Flamholtz ao mesmo tempo em que enfatiza os aspectos comportamentais das pessoas envolvidas na organização destaca a incerteza inerente ao processo de controle gerencial. Nesse sentido, ele demonstra que os sistemas de controle são mais probabilísticos do que determinísticos, ou seja, o propósito é maximizar as condições favoráveis que levam ao *goal congruence*. Neste Sentido, a falta de consideração adequada aos aspectos comportamentais proporciona consequências “disfuncionais” no comportamento das pessoas, tais como desvio de objetivos e distorção/manipulação das medidas de controle.

Com base nesta concepção, o controle gerencial passa a ser considerado a partir de duas perspectivas: uma perspectiva estratégica e uma perspectiva organizacional. Na primeira, trata-se de facilitar a adaptação estratégica da organização em seu ambiente ou contexto social; na segunda, trata-se de assegurar que toda organização se oriente conjuntamente na direção dos objetivos dos membros da alta administração. Sendo que ambas as perspectivas devem ser direcionadas para o desempenho, conforme sintetizado na representação da Figura 3:

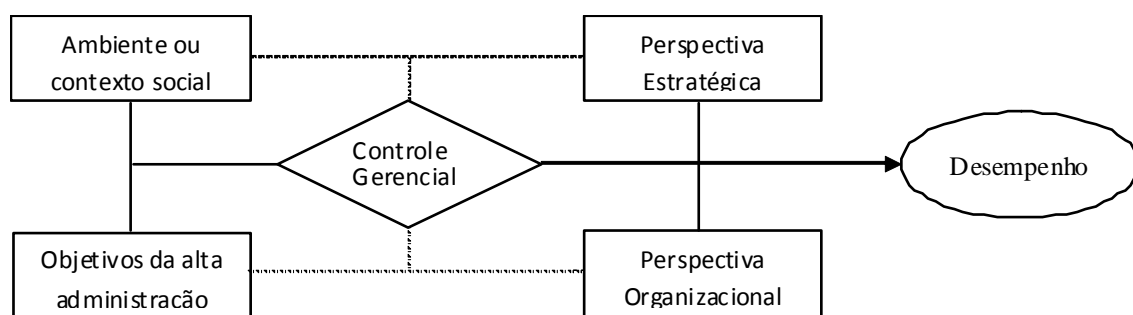


Figura 3 – Controle Gerencial e desempenho

Adaptado de Macintosh (1994, cap.6, p. 87-109)

Macintosh (1994) argumenta que as organizações agem sobre seu ambiente através do planejamento estratégico, ao invés de simplesmente adaptar-se ao mesmo. Assim, a estratégia deve ser um plano para mostrar como uma empresa pretende competir em seu ambiente, incluindo os mecanismos de coordenação e controle necessários para implementar o plano.

Também sob a perspectiva estratégica, Atkinson (1998) afirma que a contabilidade e o controle gerencial precisam articular-se com as opções

estratégicas escolhidas pelas organizações para se tornar um colaborador importante, visando o sucesso da empresa. Neste sentido, as medidas de desempenho estratégico devem proporcionar ações que estejam orientadas para manutenção e melhoria contínua da posição competitiva da organização.

Já sob a perspectiva do controle organizacional, Berry et al. (1995) abordam que o controle diz respeito a todos, do gerente na direção de um departamento, do presidente de uma multinacional tentando controlar suas empresas, ou apenas um indivíduo afetado pelas atividades que ocorrem dentro de uma organização. O controle organizacional refere-se ao desenho de instrumentos e ao exercício de ações que estejam direcionadas a influenciar o comportamento das pessoas que fazem parte da organização, com intuito de direcioná-las aos objetivos traçados pela alta administração.

Dentro deste contexto, o que irá definir a adoção de um ou outro sistema de controle serão as características da organização e, também, do contexto social. Sendo que a dimensão da organização, as relações interpessoais, o grau de descentralização e a formalização das atividades compreendem características da organização; enquanto o ambiente externo, o grau de dinamismo do mercado e a concorrência moldam o contexto social.

Percebe-se, através destas várias abordagens, que é grande o número de variáveis determinantes do sistema de controle gerencial a ser utilizado por uma organização. Deste modo, Gomes e Salas (1999) propõem diferentes tipos de controle com base na dimensão da organização (pequena ou grande), no contexto social (local ou internacional), na estrutura (centralizada ou descentralizada) e na formalização do sistema (limitada ou elevada).

O controle familiar é utilizado em empresas cuja menor dimensão ou estabilidade do contexto social facilitam um controle mais informal. Neste tipo de organização a gerência realiza um controle muito centralizado, onde não se atribui importância aos mecanismos formais e aos sistemas de controle financeiro. A delegação de autoridade é baseada na amizade pessoal e no desenvolvimento de uma cultura que promova a lealdade e a confiança.

O controle burocrático é próprio de ambientes pouco competitivos e de organizações de grande porte, centralizadas e, normalmente, fechadas para o exterior. Baseia-se em regras e normas rígidas, com uma acentuada distância

hierárquica entre os diversos níveis e uma cultura avessa à mudança. Ênfase nos mecanismos formais e nos controles financeiros.

O controle por resultados é mais comum em contextos sociais competitivos e baseia-se em controles financeiros. Possui um elevado grau de descentralização e a utilização ampla de centros de responsabilidade avaliados por resultados. Devido à grande dimensão deste tipo de empresa e ao maior grau de autonomia e responsabilidade, é comum o emprego de sistemas formais de procedimentos para facilitar o controle. Para tanto, mecanismos sofisticados de controle financeiro são utilizados.

Por fim, o controle *ad-hoc* baseia-se na utilização de mecanismos não formais que promovam o autocontrole. É comum em ambientes muito dinâmicos e de grande complexidade, que dificultam a formalização dos procedimentos, como os encontrados em empresas de alta tecnologia, publicidade, consultoria, etc. Pode se desenvolver em estruturas bastante descentralizadas, mas com limitada utilização de medidas financeiras.

É importante observar que apesar desta distinção, pode-se encontrar em muitas organizações sistemas de controle gerencial com características de mais de um dos tipos de controle apresentados anteriormente. Como por exemplo, uma empresa com vários departamentos controlados de formas diferentes, ou seja, burocráticos (departamento contábil e jurídico), familiares (no caso de gestão centralizadora), por resultados (departamento de vendas) e *ad-hoc* (departamentos de P&D).

A próxima seção apresenta o controle sobre a perspectiva interorganizacional. A caracterização dos controles intraorganizacionais é importante para facilitar a compreensão de sua relação com os controles utilizados em relacionamentos entre organizações.

2.3.2

Controles em relacionamentos interorganizacionais

Além de confiança, outro fator determinante do risco de alianças estratégicas é o controle. O controle nas relações interorganizacionais, segundo White e Lui (2005) tem sido analisado na perspectiva de alianças estratégicas (DAS; TENG, 2001) com ênfase no modelo de custos de transação, pela

necessidade de minimizar a possibilidade de sofrer com o comportamento oportunista do parceiro (WILLIAMSON, 1985) e os custos de troca e influência política na relação (MILGROM; ROBERTS, 1992).

Boehs e Segatto–Mendes (2007), propõe uma classificação de tipos de controles em *joint-ventures*, conforme o Quadro 8. Uma análise dos mecanismos propostos permite relacioná-los a proposta de Ouchi (1975), controle de saída, controle de comportamento (comportamental), e controle social (socialização, adaptação, envolvimento pessoal, estruturas hierárquicas e laterais). O controle de entrada proposto pode ser decomposto em controles de saída de etapas anteriores e em procedimentos e regras. A própria distribuição dos mecanismos propostos enfatiza o caráter complexo e a dependência de controles sociais e aspectos relacionais para a gestão de *joint-ventures*.

Quadro 8 – Mecanismos de controle em *joint-ventures*

Mecanismo de Controle	Função do mecanismo	Exemplo
Controles de entrada	Facilita a ação em níveis de condições controladas	Transferência de preços, distribuição de recursos, gestão de informação, treinamento e desenvolvimento pessoal.
Controle comportamental	Especifica o modo correto de realizar o trabalho	Políticas, planos, especificações de métodos, regras e supervisão direta.
Controle de saída	Especifica resultados pretendidos, monitoramento e premiação para seu alcance	Metas, orçamentos, reportar resultados, pagamento mediante desempenho.
Socialização de valores	Define e cria valores comuns	Culturas organizacionais expressas por meio de sistemas de crenças, rituais e tradições.
Adaptação, socialização	Torna pessoas familiares com os valores e práticas de outras	Padronização de habilidades, pressão de colegas, programas de sensibilização cultural.
Envolvimento pessoal	Sinaliza o que os gerentes das parcerias pensam que é importante	Visitas e participação pelos gerentes, comunicação verbal.
Estrutura hierárquica	Enfatiza e apoia parceiros metas das alianças	Membros da diretoria, reuniões com gerentes e ações de suporte
Estrutura lateral	Influencia pessoas a interagir em torno de limites formais	<i>Gatekeepers</i> entre parceiros, equipes formadas por agentes de ambos os parceiros.

Fonte: Boehs e Segatto-Mendes (2007).

O controle é geralmente visto como um processo de regulação e fiscalização para a consecução dos objetivos organizacionais. Por exemplo, Green e Welsh (1988 : 291) definem o controle como “um processo cibernético, regulador que dirige ou constrange uma atividade interativa com algum padrão ou propósito”.

No contexto de planejamento e controle, o controle desempenha o papel de verificar e certificar-se de que as atividades estão sendo realizadas conforme o planejado. Alguns estudiosos propõem que qualquer processo que se destina a afetar o comportamento de outras pessoas pode ser definido como um controle (SOHN, 1994). Das e Teng (2001), adotam a definição de controle como "um processo de regulação pelo qual os elementos de um sistema são tornados mais previsíveis através do estabelecimento de padrões na busca de um estado objetivo desejado" (LEIFER; MILLS, 1996: 117).

O controle é amplamente reconhecido como essencial em alianças estratégicas (GERINGER; HEBERT, 1989; MEDCOF, 1997). Em alianças, o controle pode ser alcançado através de estruturas de governança, de especificações contratuais, acordos de gestão e outros mecanismos mais informais. O controle em alianças pode ser de dois tipos – sobre o parceiro e sobre a aliança em si. Muitas vezes, os dois são discutidos de forma integrada. No entanto, devido à complexidade da gestão de alianças (DAS; TENG, 1997, 1999), o controle é usado para facilitar a coordenação (KUMAR; SETH, 1998) e a aprendizagem (MAKHIJA; GANESH, 1997). Como resultado, o controle efetivo torna-se importante para o desempenho satisfatório da aliança. No entanto, o controle também pode ter efeitos negativos sobre a aliança, Provan e Skinner (1989) descobriram que o comportamento oportunista de concessionários está positivamente relacionado ao controle de fornecedor sobre as decisões de negócio. Yan e Gray (1994) encontraram uma relação contingente entre o controle gerencial e o desempenho da aliança. A relação é moderada por fatores como confiança e objetivos comuns.

Das e Teng (2001) identificam três tipos de controle em relacionamentos interorganizacionais: saída, comportamento e social. O controle de saída é a avaliação do desempenho do parceiro. O controle de comportamento é utilizado para garantir que os processos são apropriados. E o controle social busca o desenvolvimento de valores compartilhados, crenças e objetivos comuns entre as partes. O modelo proposto por Das e Teng (2001) trata do relacionamento entre controles, duas dimensões de confiança (boa vontade e competência) com riscos de relacionamento e performance. É um dos modelos mais utilizados para avaliação de relacionamentos interorganizacionais. As principais diferenças entre este modelo e a proposta desta pesquisa são um tratamento multidimensional para

a confiança, agregando reputação, comunicação e comportamento, e a avaliação de outras dimensões de controle, como o contrato e a dependência entre as partes e seus efeitos diretos sobre o desempenho.

2.3.2.1 Controle de Saída

O controle de saída pode ser definido como o uso de medidas de desempenho para identificar e monitorar os resultados das operações da aliança e outras ações (MARQUES et al., 2011).

Segundo Das e Teng (2001), o controle de saída (ou controle de resultado) é exercido através de uma estreita monitorização do desempenho e é mais eficaz em situações que têm duas características da tarefa - (1) o conhecimento sobre o processo de transformação é limitado, e (2) as medidas de saída são precisas. O controle de saída ajuda a direcionar a atenção dos gestores da aliança para medidas-chave de desempenho, para que possam reagir o mais rapidamente possível se risco de desempenho subir para níveis perigosos.

O risco de desempenho relaciona-se diretamente com o desempenho da aliança, ou o resultado das atividades de parceiros. O risco de desempenho se relaciona com baixo conhecimento do processo de transformação, juntamente com saída de alta e baixa mensurabilidade. Por um lado, o conhecimento do processo de transformação em relação à incidência de desempenho risco tende a ser limitada - nem as fontes mais importantes de risco de desempenho nem o desdobramento do risco de desempenho podem ser facilmente compreendidos. Embora se saiba que o risco de desempenho emerge de fatores como a concorrência e a falta de competência, como exatamente esses fatores afetam aliança funcionamento é difícil de compreender.

Por outro lado, os gestores aliança podem ou não ter um conhecimento *a priori* de medidas de desempenho. Em particular, os gestores da aliança de diferentes empresas parceiras podem não chegar a acordo sobre as medidas específicas de desempenho, ou eles podem não saber que medidas são adequadas para empreendimentos novos ou experimentais. É claro que os parceiros podem muito bem desenvolver objetivos e medidas de consenso de saída através de negociações em alianças. No processo as empresas parceiras negociam com base

em suas preferências, objetivos e interesses na aliança. O resultado depende do poder de barganha de cada parceiro (YAN; GRAY, 1994). Assim, o risco de desempenho percebido em uma aliança será reduzido de forma mais eficaz por controle de saída do que por controles de comportamento.

A principal deficiência da adoção de controles de saída é que apesar de estes serem adequados para identificar desvios em relação às metas, especialmente relacionados a um baixo desempenho, os indicadores dizem muito pouco sobre as causas destes resultados. Dessa forma são pouco eficazes e considerados isoladamente.

2.3.2.2 Controle de comportamento

Segundo Das e Teng (2001) o controle de comportamento também é chamado de controle de processo, uma vez que incide sobre o processo que transforma o comportamento adequado na saída desejável. A medição é do próprio comportamento e não o resultado final - muitas vezes porque a medida da produção não é precisa e objetiva. Outra condição necessária é que a compreensão do processo por parte dos gestores seja satisfatória e que eles saibam exatamente o tipo de comportamento que eles estão procurando. Estas características das tarefas específicas (baixa mensurabilidade de saída e alta programabilidade) se relacionam com a incidência de risco relacional. As alianças são caracterizadas principalmente pela baixa mensurabilidade de saída. É difícil, ordinariamente, medir os resultados de comportamento oportunista e conflitos relacionais, de forma precisa e objetiva. Porque a essência do risco relacional é sobre a probabilidade de atividades desleais e sub-reptícias, os gerentes da aliança têm dificuldade em medir as consequências exatas desses problemas relacionais. O grau de conhecimento do processo de transformação - relações meios-fins - pode ser alto ou baixo, de modo que o risco relacional pode estar presente em ambos os casos. Gerentes da Aliança podem ou não compreender o processo pelo qual o comportamento oportunista afeta alianças de forma adversa. Em alguns casos, a relação de transformação pode ser bastante clara. Por exemplo, se uma empresa se apropria de *know-how* tecnológico de seu parceiro, que o comportamento vai se traduzir em uma erosão da vantagem competitiva da empresa parceira. Em outros

casos, os gerentes de aliança podem não entender completamente os efeitos da cooperação insatisfatória e aprendizagem assimétrica em aliança resultado. Muitas vezes, a incidência de risco relacional implica características que favorecem o controle de comportamento - baixa mensurabilidade de saída e alto conhecimento do processo. Essencialmente, o risco relacional é sobre o comportamento oportunista dos parceiros e comportamento cooperativo ineficaz. Mecanismos de controle de comportamento, ou pós-impedimentos tais como cláusulas explícitas sobre troca e uso de informações, devem ser utilizados para regular a conduta dos parceiros para evitar grandes surpresas. Nesse sentido, o controle do comportamento pode efetivamente reduzir o risco relacional. Devemos notar, além disso, que o controle de saída não é muito relevante para o gerenciamento de risco relacional. Se os parceiros não podem medir com precisão as consequências adversas de risco relacional, os mecanismos de controle de saída serão difíceis de se desenvolver. Assim o risco relacional percebido em uma aliança será reduzido de forma mais eficaz pelo controle de comportamento do que pelo controle de saída.

A principal deficiência do controle de comportamento é que se este não for adequadamente gerenciado pode “engessar” a aliança, evitando que esta tenha flexibilidade suficiente para se adaptar as mudanças do mercado em que atua.

Para Ju et al. (2011) a adoção exclusiva do controle comportamental (controle de processos) pode promover o comportamento oportunístico. A parte controlada pode perceber o controle dos processos com diretrizes rígidas como intrusivo. O monitoramento do comportamento limita a autonomia e o autocontrole da parte. Assim, o controle do processo envia um sinal negativo de falta de confiança na outra parte. Dessa forma, pode minar o ambiente de transação em um relacionamento e até mesmo induzir uma reação. O controle do processo como um mecanismo de monitoramento está incompleto e deve ser completada com as normas relacionais informais.

Para Katsikeas et al. (2009), a troca de informações com base em normas relacionais compensa a intromissão de controle de processo, promovendo a compreensão e confiança bilateral. Para Luo (2007) com a ajuda de troca de informações com base em norma, uma parte pode reforçar a sua capacidade de monitoramento através de comunicações e interações frequentes com a outra parte.

2.3.2.3 Controle social

De acordo com Das e Teng (2001), o controle social ou controle clã visam reduzir as discrepâncias nas preferências e objetivos dos membros da organização, através do estabelecimento de cultura e valores comuns (KIRSCH, 1996). A principal diferença entre o controle social e os controles formais - comportamento e de saída - é que nem o comportamento nem o resultado são especificados no início. Não há fronteiras definidas quanto às atividades que devem ser realizadas ou quais são permitidas. O processo de definição de metas é descentralizado e em evolução por natureza, razão pela qual o controle social é particularmente apropriado para circunstâncias ambíguas. Através de uma socialização e processo de tomada de decisão consensual, os membros tornam-se mais comprometidos com a organização e visões compartilhadas servem para influenciar fortemente o comportamento dos membros. Em alianças estratégicas, o controle social é muitas vezes usado, porque não existem objetivos comuns acordados - pelo menos não inicialmente. O controle social é mais valioso quando tanto a mensurabilidade de saída e o conhecimento do processo de transformação são baixos. Nesta situação, nem o controle de comportamento nem de controle de saída é apropriado, porque ambas as medidas de comportamento e de saída não são claras. O controle social, em contrapartida, oferece a ambiguidade apropriada no início e permite que os membros desenvolvam um consenso. As organizações podem, assim, evitar o problema de não serem capazes de medir tanto o comportamento ou o resultado de tal comportamento, mas ainda assim serem capazes de influenciar o comportamento dos membros para seu próprio benefício. Como discutido anteriormente tanto risco relacional e risco de desempenho parecem estar de acordo com o controle social. A implicação é que o controle social - quando usado corretamente - tem o potencial de lidar com o risco relacional e risco de desempenho simultaneamente. Isto é assim porque, inicialmente, o controle social pode reduzir o risco relacional através do estabelecimento de valores compartilhados em alianças e, assim, impedir empresas parceiras de agir de forma oportunista. O controle social pode reduzir risco de desempenho, bem como,

porque incentiva as empresas parceiras para expor metas razoáveis e exequíveis para a aliança. O estabelecimento de metas apropriadas é fundamental para o satisfatório desempenho da aliança (HATFIELD; PEARCE, 1994). Portanto o controle social em uma aliança irá reduzir tanto o risco relacional percebido e risco de desempenho percebido.

2.3.2.4 Contratos e normativos

A partir de autores como Faems et al. (2008), Madhok (1995a, 1995b, 2006) e Powell (1998) é possível identificar duas perspectivas principais para a governança de alianças, conforme o Quadro 9.

Quadro 9 – Perspectivas Estrutural e Relacional na Governança de Alianças

Característica	Perspectiva Estrutural	Perspectiva Relacional
Foco de análise	Transação única	Relação entre empresas
Base teórica	Teoria de custos de transação	Teoria de trocas sociais
Principais pressupostos	Parceiros tendem a agir de forma oportunística. <i>A performance</i> da aliança é dada pela qualidade do design estrutural inicial.	Parceiros tendem a agir de maneira confiável. O desempenho da aliança é dado pela qualidade dos processos relacionais em andamento.
Mecanismo de governança proposto	Contratos complexos (Controle)	Confiança
Críticas	Visão da ação humana sub-socializada	Visão da ação humana sobre-socializada

Fonte: Faems et al. (2008).

De acordo com Faems et al. (2008) a perspectiva estrutural se concentra no projeto estrutural, baseado em transações individuais e enfatiza a importância de normativos e contratos, que são definidos como "acordos por escrito entre duas ou mais partes, que são percebidos como juridicamente vinculantes" (LYONS; MEHTA, 1997: 241), considerados como o mais eficaz e eficiente mecanismos de governança por esta perspectiva. A segunda perspectiva é centrada nos processos relacionais, nos relacionamentos entre as empresas e enfatiza a importância da confiança para a salvaguarda e coordenação de alianças, com a confiança na definição de Rousseau et al. (1998), "um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamento dos outros".

Schepker et al. (2014) propõe uma classificação alternativa, que classifica os contratos segundo três perspectivas teóricas: economia dos custos de transação, relacional e de capacidades da empresa, e teoria de opções reais. As duas primeiras perceptivas podem ser relacionadas diretamente às classificações propostas por Faems et al. (2008) e a teoria de opções reais se mostra mais adequada à análise de investimentos em participações e propriedade de *joint ventures*, podendo desta forma ser considerada como complementar a economia dos custos de transação, que é a base da perspectiva relacional.

Faems et al. (2008) propõe uma abordagem integrativa para entender a governança de alianças através do entendimento da elaboração e aplicação de elementos estruturais, como os contratos e normativos, e como estes se relacionam com os processos relacionais como a dinâmica da confiança.

A abordagem proposta por Faems et al. (2008) propõe a análise dos contratos e normativos considerando três fatores:

- A natureza da formalização contratual, isto é, o conteúdo das cláusulas e não somente o grau de formalização (o número de cláusulas), como feito na maioria dos estudos (DEEDS; HILL, 1998; MELLEWIGT et al., 2007; REUER; ARIÑO, 2007, KATOK;PAVLOV, 2013);
- A evolução dos instrumentos contratuais e sua aplicação ao longo do tempo, e não somente o desenho inicial dos contratos;
- O papel da equipe operacional na aliança. A maioria dos estudos considera somente o papel da equipe gerencial.

Com relação à natureza da formalização contratual, Faems et al. (2008) identificam três aspectos de conteúdo de cláusulas:

- Formalização do monitoramento, expressa pela presença de mecanismos de monitoramento, que segundo Barney e Hesterly (1996) podem ser de desempenho (como marcos, datas e padrões de performance) ou comportamento (especificação de atividades a serem desempenhadas);
- Formalização da divisão das tarefas entre as empresas, segundo Landau (1969) entre mutuamente exclusivas ou com sobreposição;
- Formalização dos fluxos de informação, com a presença ou não de cláusulas com a obrigação de prestar informações por diferentes meios (VAN DE VEN; FERRY, 1980).

A partir destes três aspectos temos dois tipos de estruturas de interface contratual: estreita ou ampla. A estrutura de interface contratual estreita é caracterizada por uma divisão mutuamente exclusiva das tarefas, uma ausência de obrigações para troca de informações e mecanismos de monitoramento que são principalmente orientadas para o desempenho. Em contraste, uma ampla estrutura de interface contratual caracteriza-se por uma divisão de tarefas com sobreposição entre as partes, a presença de obrigações para troca de informações e mecanismos que proporcionam oportunidades para não só o desempenho, mas também o monitoramento do comportamento.

Segundo Faems et al. (2008), o uso de uma estrutura de interface contratual ampla favorece tomada de decisão conjunta, o que influencia positivamente a dinâmica de confiança (*goodwill trust*) entre as partes. Uma dinâmica de confiança positiva leva a uma maior probabilidade de uma aplicação flexível das regras contratuais, o que reforça a confiança nos níveis gerencial e operacional. Esta dinâmica cria um ciclo de reforço positivo.

Jiang et al. (2013), reconhece a fraqueza em ambos os mecanismos de salvaguarda, e sugere que os benefícios da confiança podem ser aproveitados para superar problemas de contratos formais, e vice-versa (BLOMQUIST et al., 2005; LI et al., 2010a; POPPO; ZENGER, 2002). Por exemplo, parceiros oportunistas poderiam abusar da confiança de uma empresa em um esforço para adquirir conhecimento, mas contratos formais iriam contrabalançar a quebra de confiança (LI et al., 2010a). Assim, a confiança e contratos formais são complementares entre si. Para Jimenez (2010), um contrato é em essência um mecanismo para coordenar as trocas interorganizacionais. Outro mecanismo que tem a mesma finalidade é a confiança. Ambos os contratos e confiança têm algumas limitações inerentes que os tornam demasiado arriscados ou muito ineficientes para usá-los por conta própria. De fato, uma combinação de ambas, é muitas vezes encontrada na prática e os contratos podem ser a base para a construção da confiança.

Para Zanini (2007b), empresas que operam em parceiras, alianças estratégicas ou redes precisam mais de uma relação de confiança com seus agentes, pois a eficiência nestes casos está muito relacionada a contratos implícitos entre os agentes que garantem ajustes ao longo do tempo.

Berends et al. (2011) identificam cinco tipos diferentes de interação entre as redes interorganizacionais ("Contratos") e interpessoais ("Contatos"): (1)

persistência (os contatos se mantem mesmo com o fim dos contratos), (2) prospecção (os contatos constroem contratos entre as empresas), (3) consolidação (os contratos constroem novos contatos), (4) dissolução (os contatos acabam com os contratos), e (5) a reconfiguração (contatos alteram contratos).

Segundo Malhotra e Murnighan (2002) a utilização de contratos com efeitos vinculantes, isto é, que podem ter seu cumprimento forçado pela aplicação penalidades e pela força da lei (*binding contracts*) tem efeitos negativos na construção da confiança. Contratos sem efeito vinculante (*non-binding contracts*), por outro lado, levam a cooperação entre as partes e proveem uma base para a construção da confiança interpessoal.

De acordo com Malhotra e Lumineau (2011) os contratos entre empresas podem ter funções de controle e de colaboração, quando a função de coordenação prevalece na relação, esta leva a um aumento tanto na confiança baseada na competência, quanto na confiança baseada na boa vontade entre as partes, levando a um aumento da probabilidade de colaboração continuada. Nas relações baseadas em controle há um aumento na confiança baseada na competência, mas há uma diminuição da propensão a continuar a relação entre as partes.

Dado que é impossível escrever um contrato contingente completo, as assimetrias de informação e "racionalidade limitada" criam o potencial de oportunismo do agente, portanto, "grande parte da troca relacional é baseado em um componente social, representado pela confiança" (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995: 377). Além disso, contratos de longo prazo são geralmente incompletas por causa das incertezas que surgem, dado o longo período de tempo da relação, durante o qual pode haver mais mudanças. Portanto, pode ser necessário contar com mecanismos de governança complementares, como normas e arranjos relacionais informais. A confiança tem um papel importante a desempenhar na gestão de trocas e os contratos (BLOMQUIST et al., 2005).

Para Lumineau e Henderson (2012) as empresas muitas vezes usam tanto mecanismos de governança contratual, que focam nos controles, quanto de governança relacional, que focam na colaboração, em seus relacionamentos interorganizacionais para obter vantagens de seus impactos diferenciais. A governança relacional é um complemento necessário para os limites de adaptação dos contratos, promovendo continuidade e bilateralismo quando a mudança e os

conflitos surgem. O desenvolvimento de normas relacionais pode servir para fortalecer alguns aspectos do intercâmbio, especialmente em áreas em que o contrato é mudo ou incerto auxiliando a superação das desvantagens de rigidez inerentes a governança contratual. Além disso, cláusulas contratuais bem especificadas podem diminuir a gravidade do risco a que está exposto um relacionamento intercâmbio e incentivar a cooperação. Assim, os mecanismos contratuais podem legitimar e cristalizar os mecanismos relacionais fornecendo confiança para trazer estabilidade na relação.

De acordo com Bachmann (2001), quando o quadro institucional de uma relação de negócios é relativamente fraco, e a organização não vai encontrar boas razões para confiar o seu parceiro de negócios, e vai contar com o seu próprio poder (contrato) como uma forma de aumentar o controle sobre o parceiro de negócios e, portanto, para garantir que ele ou ela se comporta de uma maneira desejável (poder pessoal).

2.3.2.5 Dependência

Com base na teoria da troca social, diversos autores (BUCKLIN; SENGUPTA, 1993; HIBBARD et al., 2001) argumentam que a estrutura de dependência da troca é crucial para a compreensão do desempenho em uma relação interorganizacional, pois determina a capacidade de cada parceiro para influenciar o outro. Muitas abordagens diferentes tentam capturar estrutura de dependência de uma troca, mas a interdependência dos parceiros geralmente afeta o desempenho de forma positiva, porque os parceiros trabalham para manter seu relacionamento e evitar ações destrutivas, enquanto a dependência assimétrica prejudica o relacionamento pois existem menores barreiras estruturais para o uso do poder coercitivo (PALMATIER et al., 2007).

De acordo com Palmatier et al. (2007) a dependência tem sido amplamente estudada como um determinante crítico do desempenho relacionamento interfirmas em termos de resultados financeiros, cooperação e conflito, especialmente no contexto do canal (BUCKLIN; SENGUPTA, 1993; KUMAR et al., 1995). Muitos aspectos da estrutura de dependência de uma troca aparecem na literatura, mas a maioria das pesquisas aceita a premissa de que a

interdependência afeta positivamente o desempenho de troca, porque a dependência aumenta tanto o desejo dos parceiros para manter o relacionamento e o nível de adaptação se comprometem (HALLEN, JOHANSON; SEYED-MOHAMED; 1991, HIBBARD, KUMAR; STERN 2001). Além disso, a dependência assimétrica influencia negativamente o desempenho, promovendo o uso coercitivo do poder e reduzir a vontade de compromisso (GUNDLACH; CADOTTE, 1994). De acordo com Chen et al. (2013b), a parte que é menos dependente em uma relação estratégica é a que irá mais provavelmente iniciar o processo de dissolução dessa associação.

Como os clientes investem tempo e esforço para construir estruturas de governança relacionais, eles se tornam mais dependentes do seu parceiro, porque a duplicação vínculos relacionais com um novo parceiro envolveria investimentos adicionais. Assim, o compromisso e a confiança em um parceiro aumentam a interdependência (EL-ANSARY, 1975). Como parceiros comprometem investimentos específicos no relacionamento, eles se tornam mais dependentes, e as ameaças de troca são menos críveis (GANESAN, 1994; KIM; FRAZIER, 1997). Assim, os investimentos específicos no relacionamento devem afetar a interdependência de forma positiva. Além disso, os potenciais parceiros podem se envolver em oportunismo, de modo a encontrar um parceiro, as empresas devem investir esforço e os custos de pesquisa, o que aumenta a dependência de parceiros "seguros".

Construir normas relacionais fortes leva tempo e esforço de ambos os parceiros na troca. Porque eles não são facilmente substituídos, normas relacionais fortes devem representar valiosos ativos de difícil duplicado para ambos os parceiros e deve resultar em níveis mais elevados de interdependência. Interdependência também deve aumentar à medida que o nível de comunicação aumenta porque normalmente fornece informações de valor para cada uma das partes e é difícil de substituir (FRAZIER, 1983; MOHR, NEVIN, 1990). Poucos antecedentes de dependência assimétrica aparecem na literatura, mas porque os investimentos específicos no relacionamento, aumentam a dependência de um parceiro, *ceteris paribus*, os investimentos específicos no relacionamento, por um parceiro devem aumentar a sua dependência na relação, levando a um desequilíbrio de poder (KIM; FRAZIER, 1997).

2.4 Confiança e Controle

Zand (1972) relaciona confiança e controles como parte de um mesmo ciclo, composto ainda do fluxo de informações e influência, conforme Figura 4. Alguns pontos são importantes neste ciclo, especialmente a questão da disponibilização de informações e o processo de retorno e de feedback que são intrínsecos a esta perspectiva. O autor é uma dos primeiros a não tratar confiança e controle como opostos. O modelo proposto trata os conceitos como complementares e incorpora dimensões como interdependência, a questão da não imposição de procedimentos e obrigações, o uso de metas a serem avaliadas.

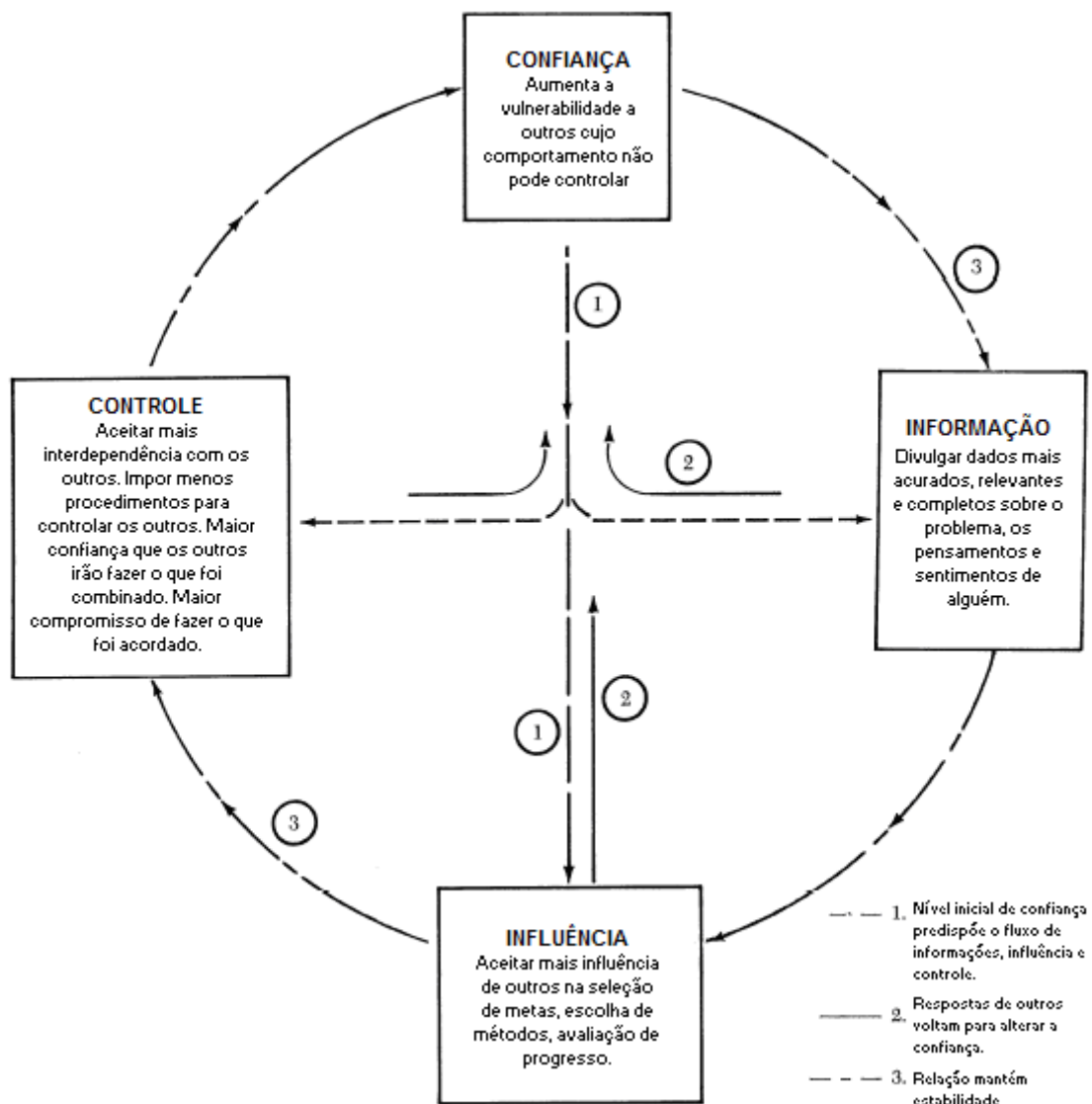


Figura 4 – Um modelo da relação entre confiança, informação, influência e controle

Fonte: ZAND, Dale E. Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 2 (Jun., 1972), pp. 229-239.

Gonçalves (2008) relaciona risco e confiança, conforme o Quadro 10. O risco depende do nível de interdependência entre as partes. O mecanismo de confiança é sempre relacionado com o risco que se está correndo e procura minimizá-lo, com o uso de mecanismos relacionais e mecanismos institucionais apropriados.

Quadro 10 – Formas de dependência e interdependência e suas associações com risco, confiança e mecanismos de confiança.

Formas de Dependência	Risco	Qualidade da Confiabilidade	Mecanismo para confiança	Mecanismos Relacionais	Mecanismos Institucionais
Dependência superficial	Indiscrição Desconfiança	Discrição Confiança	Impedimento	Controle do Destino	Registros históricos Coação
Dependência Profunda	Enganado Abuso Negligência autoestima	Integridade Interesse Benevolência	Compromisso	Rede	Controle quadrático, Socialização Seleção
Interdependência Superficial	Coordenação pobre	Previsibilidade Consistência	Descoberta	Proximidade	Comunicação e sistema de informação
Interdependência Profunda	Falta de antecipação	Previsão Intuição Empatia	Internalização	Compartilhamento de significados, valores, produtos objetivos	Alinhamento estratégico, membros comuns discurso

Fonte: GONÇALVES, W. M. Adaptado de SHEPPARD, B. H.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: a model and general implications. *Academy of Management Review*, Mississippi, v. 23, p. 422-437, 1998.

As abordagens de Zand (1972) e de Gonçalves (2008), a partir de Sheppard et al. (1998) tem o mérito de relacionar confiança e controle diretamente e de forma complementar, e não antagônica.

2.4.1

Confiança e controles em relacionamentos interorganizacionais

Ao limitar as preocupações sobre oportunismo, tanto a confiança quanto o controle, expresso pelos mecanismos de governança, permitem que as relações interorganizacionais se formem e se adaptem às mudanças que ocorrem em relações de longo prazo entre organizações (PURANAM; VANNESTE, 2009).

Puranam e Vanneste (2009) buscam reconciliar a aparente dicotomia entre estes dois conceitos através de um modelo que formaliza três tipos diferentes de relacionamentos entre confiança e governança: (i) a relação entre níveis *ex ante* de confiança e a escolha de mecanismos de governança; (ii) a complementariedade, o efeito de alavancagem que um determinado nível de confiança na relação entre a governança e o desempenho de troca (POPPO; ZENGER, 2002); e (iii) *crowding out*, a influência dos mecanismos de governança na supressão da confiança.

Schoorman et al. (2007) não veem a confiança e controle como mutuamente exclusivos. Quando o risco em uma situação é maior que a confiança entre as partes e, portanto, maior que a disposição de correr risco, um sistema de controle pode diminuir a diferença, ao reduzir o nível de risco percebido para um nível que possa ser gerenciado pela confiança.

Schepker e Oh (2013) identificam duas perspectivas para tratar os mecanismos de governança em alianças: complementos ou substitutos. Segundo os autores o tratamento dos mecanismos como complementos é mais utilizado e previne melhor os comportamentos oportunistas, como aquisições hostis.

Para Poppo, Zhou e Ryu (2008), a emergência da confiança como um mecanismo de governança informal nas relações interorganizacionais depende não só do histórico passado de interações entre as partes, mas também da expectativa futura de manutenção do relacionamento entre as empresas, sendo a confiança mediada pela interdependência entre estas duas perspectivas.

Segundo Dyer e Chu (2003) a confiança percebida na contraparte reduz os custos de transação e é correlacionada como um maior compartilhamento de informações entre comprador e fornecedor.

Carson et al. (2003), ao analisarem relações de colaboração entre empresas em processos de terceirização de P&D, constataram que a governança baseada em confiança tem um impacto positivo no desempenho quando o cliente tem uma maior habilidade de entender as tarefas que terceirizou para a outra parte e participa de sua execução.

Inkpen e Currall (2004) ao examinar a evolução da confiança, controle e aprendizado em relações de joint ventures, propõe uma série de proposições sobre seu relacionamento, entre as quais podem ser destacadas: objetivos colaborativos claramente definidos estimulam o desenvolvimento inicial da confiança; quanto maior o nível de confiança inicial, menor o gasto com monitoramento e controle, e

maior a confiabilidade nos controles sociais; quanto mais intensivo for o uso de controles formais, mais lenta é a construção da confiança; nos estágios iniciais, controles que criem crenças em segurança estrutural estimulam o desenvolvimento da confiança; quanto maior for o controle que um parceiro tiver sobre a aliança, maior a possibilidade de que o outro aja de forma oportunística; transações recorrentes entre os parceiros vistas como bem sucedidas irão levar a um aumento na confiança; e o aprendizado sobre o parceiro aumenta a possibilidade de que a empresa diminua a ênfase em controles formais.

Andrade et al. (2011) ao estudar a relação entre a confiança como mecanismo relacional de governança e os custos de transação, verificaram que a confiança leva a menores custos de negociação e de monitoramento, sendo estes os maiores custos nos relacionamentos interorganizacionais.

A partir da visão dos construtos confiança e controle como complementares, tanto a confiança quanto o controle tem efeitos positivos sobre o desempenho da aliança. A partir dessas perspectivas podem ser apresentadas duas proposições teóricas:

Proposição 1 (P1): Nas relações entre as empresas da aliança, as dimensões da confiança de uma empresa em sua parceira irão aumentar o desempenho da aliança.

Proposição 2 (P2): Nas relações entre as empresas da aliança, os mecanismos de controle de uma empresa em sua parceira irão aumentar o desempenho da aliança.

2.5 Desempenho

Antes de relacionar confiança, controle e desempenho organizacional é preciso definir o que é desempenho. Barney (2002) para definir desempenho, parte da noção de que uma organização é uma associação de ativos produtivos, aí incluídas as pessoas, que se juntam voluntariamente para obter vantagens econômicas. Os proprietários destes ativos irão torná-los disponíveis para uma organização somente se ficarem satisfeitos com o retorno que estiverem recebendo, ajustado ao risco que estão correndo, comparado com outras alternativas razoáveis disponíveis. Desta forma, o desempenho seria medido pela

comparação entre o retorno (valor) gerado pela organização comparado com o retorno (valor) destas outras alternativas.

Barney (2002) apresenta outro conceito de desempenho também bastante utilizado, que é a visão de múltiplos *stakeholders*, ou partes interessadas. Neste conceito o desempenho seria medido conforme as preferências e desejos dos várias partes interessadas, que incluem os detentores de ações e/ou proprietários da empresa, seus funcionários, a administração da empresa, os detentores de dívida da empresa, fornecedores, parceiros, clientes, governo e a sociedade em geral.

Este segundo conceito pode levar a visões diferentes e até conflitantes sobre o desempenho de uma mesma organização. Assim uma organização pode ter um alto desempenho na visão de seus clientes, por prover produtos de qualidade a preços baixos e ao mesmo tempo ter um baixo desempenho na visão de seus proprietários, que gostariam de ter um retorno financeiro superior ao obtido. O mesmo tipo de associação pode ser feito com a visão dos funcionários, que esperam por salários e outros benefícios, que sejam superiores ou pelo menos compatíveis com outras opções do mercado e com a visão do governo que espera receber impostos.

Esta perspectiva nos leva a várias medidas possíveis de desempenho, cada uma correspondendo à visão de uma ou mais partes interessadas, daí temos medidas de desempenho financeiras, comumente associadas aos proprietários (detentores de ações), que esperam retorno de seus investimentos e dos detentores de dívidas que esperam o retorno dos recursos emprestados nos prazos e condições acertados. Medidas de qualidade e preços de produtos e serviços, associadas aos clientes, medidas de impostos pagos e recolhidos, associadas ao governo e medidas de retorno e responsabilidade social, associadas a ações comunitárias, culturais e educacionais, que beneficiam a sociedade como um todo.

Outras medidas de desempenho citadas por Barney (2002) são a própria sobrevivência da organização ao longo do tempo, além das tradicionais medidas contábeis, que podem ser simples, ou então sofrerem ajustes para adequá-las a fatores como tempo, sazonalidade, comportamento da indústria ou setor e alterações nos próprios critérios de medidas.

2.5.1 Desempenho interorganizacional

O desempenho em relacionamentos interorganizacionais pode ser avaliado a partir de diferentes perspectivas. Para Handley e Benton (2013), o desempenho de relação interorganizacional depende da efetiva integração de processos, recursos e a informação para além das fronteiras entre as empresas. Liu et al. (2009) propõe a avaliação do desempenho do relacionamento a partir da percepção dos participantes, numa relação que use de forma conjunta mecanismos transacionais e relacionais para diminuir o oportunismo. A medição de performance proposta leva em conta a avaliação dos respondentes quanto à posição de mercado, lucratividade, preços, base de clientes, suporte de marketing e satisfação.

Li et al. (2010b) avalia os efeitos de controles formais e sociais sobre a performance de cooperação em alianças, investigando se são substitutos ou complementares. Segundo Saxton (1997), o desempenho da cooperação pode ser medido pela satisfação da empresa sobre os resultados da cooperação. Li et al (2010b) operacionalizou o desempenho de cooperação com uma escala de medida de três itens: (1) No geral, estamos satisfeitos com o desempenho desta cooperação. (2) A cooperação tem percebido as metas que se propõe atingir. (3) A cooperação tem contribuído para nossas principais competências e vantagens competitivas.

Morgan e Hunt (1994) avaliam o desempenho de relacionamentos interorganizacionais sob uma perspectiva de marketing de relacionamento e entre as medidas para avaliação incluem a cooperação e o conflito funcional. Palmatier et al. (2007) propõe a avaliação do desempenho no relacionamento considerando o crescimento nas vendas, a performance financeira, a cooperação e o nível de conflito entre as partes.

Fiala et al. (2012) procura relacionar a confiança interorganizacional e o desempenho, utilizando as medidas de performance propostas por Zaheer et al. (1998), para a organização e para o parceiro, em termos de preços competitivos, entrega e qualidade. O modelo também considera os custos de negociação e nível de conflito, conforme proposto por Van de Ven e Ferry (1980).

Considerando que diversos autores incluem o conflito e a cooperação entre as medidas de desempenho em relacionamentos interorganizacionais, no próximo

item são apresentadas táticas de gerenciamento de conflito, baseadas no modelo de Thomas e Kilmann (1974) adaptado para relacionamentos interorganizacionais.

2.5.1.1 Conflito

De acordo com Fiala et al. (2012), o conflito, no âmbito de relações interorganizacionais, pode ser definido como uma luta expressa entre pelo menos duas partes interdependentes que percebem objetivos incompatíveis, recompensas escassas, e a interferência da outra parte para alcançar seus objetivos.

Para Macneil (1980), a cooperação entre as organizações é baseada na confiança caracterizada pela harmonia interna e uma série de normas e processos sociais que se destinam a manter e preservar o relacionamento entre as organizações. Organizações que colaboram com alta confiança interorganizacional proveem uma maior margem de manobra a sua parceira durante as negociações (ZAHEER et al., 1998). Esta margem de manobra reduz a intensidade e a frequência dos conflitos disfuncionais.

O aumento da frequência (e difusão) de conflitos pode causar maiores exigências de tempo para uma solução, uma maior participação de outros funcionários e também maiores efeitos colaterais negativos do conflito. Em tais casos, o desempenho de troca tende a cair. (ZAHEER et al., 1998).

Segundo Bucklin e Sengupta (1993) a presença de um desbalanceamento de poder no relacionamento cria o potencial para o conflito e pode prejudicar o desempenho. A existência de conflito é inerente a praticamente todas as relações de troca e pode até contribuir para um resultado positivo. Esta relação pode ser explicada por uma distinção entre o conflito funcional e disfuncional (ANDERSON; NARUS, 1990). Embora o conflito funcional pode melhorar o desempenho, o conflito disfuncional pode atenuá-lo. A partir destas perspectivas podem ser apresentadas duas proposições teóricas:

Proposição 3 (P3): Nas relações entre as empresas da aliança, as dimensões da confiança de uma empresa em sua parceira irão diminuir o conflito na aliança.

Proposição 4 (P4): Nas relações entre as empresas da aliança, os mecanismos de controle de uma empresa em sua parceira irão aumentar o conflito na aliança.

Celuch et al. (2011) propõe que a avaliação do efeito da confiança não leve em conta somente o nível de conflito entre as partes, mas também a eficácia da forma proposta para a resolução de conflitos entre as partes. De acordo com Huang et al. (2013) as restrições legais e institucionais nos mercados emergentes podem causar problemas graves quando ocorrem os conflitos e as relações se deterioram. Nesta situação, os laços interpessoais podem servir como um lubrificante relacionamento para resolver conflitos e um conduíte informal para induzir a cooperação entre as partes da relação, ajudando as organizações a corrigir deficiências dos ambientes legais e institucionais.

A partir dos estudos de Thomas e Kilmann (1974) sobre conflitos, Thorgren e Wincent (2011), apresentam cinco táticas para gerenciamento de conflitos em relacionamentos interorganizacionais, conforme o Quadro 11.

Quadro 11 – Táticas de gerenciamento de conflitos e relacionamento interorganizacional

Tática de gerenciamento de conflito	Definição	Aplicação no Relacionamento Interorganizacional	Exemplo
Competição	A busca dos próprios interesses às custas dos outros.	Organizações que empregam essa intenção estratégica tentam o seu melhor para vencer as disputas e garantir seus próprios interesses à custa dos outros na interação interorganizacional	Uma parte pode esconder os seus custos reais para aparecer como um parceiro competitivo em um projeto conjunto. Desta forma, reforça a sua posição de mercado, mas ao mesmo tempo corre o risco de fracasso do projeto, se os custos relacionados tornar-se incontrolável
Acomodação	Negligenciar os próprios interesses para satisfazer os interesses dos outros.	Organizações que empregam essa intenção estratégica estão obrigando em sua interação em torno de questões interorganizacionais	Uma parte pode optar por chegar a acordo sobre uma solução conjunta eles acreditam que é no melhor interesse da outra parte, como um gesto de boa vontade destinada a manter a ligação interorganizacional e construção de crédito social para futuras questões
Evitar	Não buscar imediatamente os próprios interesses e nem os interesses dos outros.	Organizações que empregam esta intenção estratégica evitam confronto e mostram indiferença em relação à interação em torno de questões interorganizacionais	Uma parte pode querer que o relacionamento interorganizacional ser um arranjo legítimo na teoria e não na prática. Isso mostra, portanto, nenhum interesse em ser ativo na tomada de decisões conjuntas.

Colaboração	Tentativas de encontrar soluções que satisfaçam plenamente ambos os interesses.	Organizações que empregam esta intenção estratégica têm por objetivo encontrar soluções integradoras na interação em torno de questões interorganizacionais	Cada parte pode ser aberta sobre o valor que eles podem adicionar à relação ao revelar informações completas e verdadeiras sobre si mesmos e sugerir como isso pode ser integrado a uma solução conjunta com a outra parte
Compromisso	Tentativas de encontrar soluções que satisfaçam parcialmente ambos os interesses.	Organizações que empregam esta intenção estratégica têm por objetivo encontrar soluções de expediente na interação em torno de questões interorganizacionais	Uma parte pode restringir a sua prestação de informação muito detalhada de uma só vez, porque esta pode ser a sua desvantagem, se eles ainda têm de negociar e compromisso de encontrar uma solução aceitável

Fonte: Adaptado de Thorgren e Wincent (2011).

Cada tática de gerenciamento de conflito proposta por Thorgren e Wincent (2011), apresenta um efeito sobre a confiança em um relacionamento interorganizacional.

Competição – o uso desta tática apesar de diminuir a rigidez dos processos ao não observar os padrões de comportamento e rotinas estabelecidas, pode levar a um bom resultado no curto prazo, mas diminui a proximidade entre as partes, levando a uma diminuição da confiança e dificuldade de colaboração futura.

Acomodação – o uso desta tática melhora a confiança entre as partes, facilitando o relacionamento futuro, mas por outro lado pode levar a um resultado indesejável no curto prazo e manter, ou até reforçar, rotinas e padrões de comportamento inapropriados.

Evitar – o uso desta tática tem efeitos negativos sobre a confiança entre as partes, prejudicando o relacionamento futuro e também mantém as rotinas e padrões de comportamento que causaram o conflito inalteradas, não solucionando o problema.

Colaboração – o uso desta tática melhora a confiança entre as partes, facilitando seu relacionamento futuro e melhora as rotinas e padrões de comportamento, enfraquecendo a rigidez nas rotinas e recursos,

Compromisso – o uso desta tática, enfraquece a rigidez das rotinas e padrões de comportamento e melhora os benefícios da confiança entre as partes.

2.5.1.2

Desempenho financeiro e participação no mercado

Além do nível de conflito, o desempenho de uma aliança pode ser verificado por diversas outras perspectivas. Kaplan et al. (2010) propõem a aplicação da filosofia do *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1992) para a gestão e avaliação de desempenho de alianças estratégicas. Hansen et al. (2010) acredita que a adoção do BSC tornaria a gestão da aliança parte integrante da estrutura de gestão da empresa e endereçaria o desempenho sob a perspectiva de diferentes *stakeholders* (funcionários, clientes, proprietários, comunidade) ao endereçar quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Para avaliação do desempenho da aliança no presente trabalho esta perspectiva não se mostra a mais adequada, pois destas quatro perspectivas duas já estão tratadas pelos construtos em análise: os processos, que fazem parte dos controles de comportamento e o aprendizado e crescimento, que são tratadas tanto por dimensões da confiança, quanto pelo controle de saída. Dessa forma, para avaliação do desempenho da aliança serão adotadas as medidas tradicionais de desempenho financeiro e participação no mercado (LI et al. 2009; LIU, 2012) tanto utilizando as percepções dos respondentes quanto baseadas em indicadores objetivos. Além disto, serão avaliados na perspectiva dos respondentes a o efeito da cooperação sobre a competitividade e a satisfação com o desempenho da aliança (LI et al. 2009; LIU, 2012).

2.6

Posicionamento teórico

O modelo analítico proposto procura incorporar as dimensões da confiança, e os mecanismos de controle e medidas de desempenho identificadas na literatura intra e interorganizacional. Ao incorporar em mesmo modelo diferentes propostas, procura-se superar as lacunas identificadas em cada proposta. A figura 5 apresenta o modelo conceitual proposto e as proposições apresentadas na revisão da literatura.

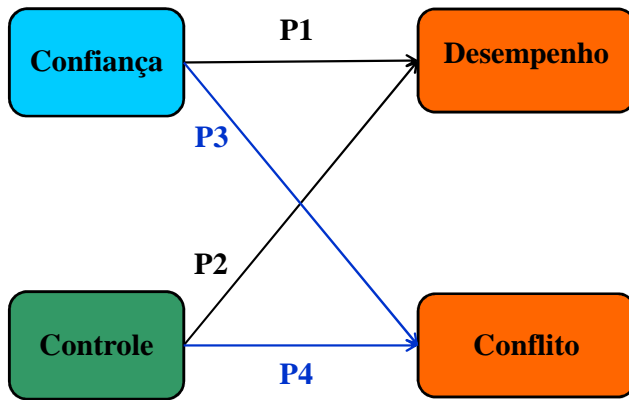


Figura 5 – Modelo Conceitual Proposto

São apresentadas 4 proposições para o modelo conceitual. Além das proposições do modelo conceitual apresentado, como os construtos confiança e controle são decompostos em cinco dimensões cada para sua operacionalização, conforme Quadro 12, é possível estabelecer proposições e hipóteses sobre as relações entre cada uma das dimensões. Dessa forma cada uma das dimensões poderia afetar as outras nove dimensões, além das dimensões de desempenho e conflito. Tendo em vista a complexidade destas relações, apesar de existirem indicações no referencial teórico sobre suas relações, não são apresentadas proposições ou hipóteses para estas relações, apesar dessas serem destacadas quando identificadas no processo de análise das entrevistas e das respostas dos questionários, conforme destacado no próximo capítulo que apresenta a metodologia de pesquisa, com destaque para estas e outras limitações da pesquisa.

Quadro 12 – Dimensões, Mecanismos e Indicadores do Modelo da Pesquisa

Confiança	Controle	Desempenho
Dimensões	Mecanismos	Indicadores
Comportamento	Controle de saída	Clientes
Reputação	Controle comportamental	
Capacidade	Controle social	Financeiro
Boa Vontade	Contratos e normativos	
Abertura	Dependência	Conflito

Fonte: Elaborado pelo autor

3 Metodologia

3.1 Pressupostos metodológicos

A perspectiva da pesquisa será pragmática, pois não está comprometida com um sistema de filosofia ou visão da realidade. A adoção desta metodologia de pesquisa confere ao pesquisador liberdade de escolha dos métodos e técnicas mais apropriadas a análise do problema em questão, não permanecendo subscrito a uma abordagem de pesquisa. Nesta perspectiva são utilizadas tanto a pesquisa qualitativa, quanto a quantitativa para um melhor entendimento da questão de pesquisa. (CRESWELL, 2003).

Godoy (1995) enumera quatro características essenciais para identificar uma pesquisa qualitativa: o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, o caráter descritivo, o significado que as pessoas dão as coisas e à sua vida como preocupação do investigador e o enfoque intuitivo. A abordagem qualitativa será utilizada, pois permite a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto do estudo, permitindo entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes e a partir daí situar sua interpretação (NEVES, 1996).

A partir daí é elaborado o instrumento e as normas de aplicação a serem utilizados na abordagem quantitativa utilizada para comprovação e teste das teorias e hipóteses formuladas a partir da interpretação dos fenômenos.

3.2 Tipo de Pesquisa

A principal metodologia pesquisa foi o estudo de caso (YIN, 2001) de uma aliança entre o BNDES e 20 agentes financeiros em um fundo de aval que presta garantias para micro, pequenas e médias empresas, o Fundo Garantidor para Investimentos (FGI).

Segundo a classificação de Creswell (2003) a abordagem utilizada para pesquisa foi o uso de métodos mistos, apropriada para pesquisas pragmáticas. De acordo com Mustak et al. (2012) e Greene et al. (1989), pode-se identificar cinco justificativas para a realização de uma pesquisa com métodos mistos:

- Triangulação: Busca a convergência e a comprovação dos resultados de diferentes métodos e desenhos estudando o mesmo fenômeno.
- Complementaridade: busca elaboração, aprimoramento, ilustração e esclarecimento dos resultados de um método com resultados de outro método.
- Iniciação: descobrir paradoxos e contradições que levam a um reenquadramento da questão de pesquisa.
- Desenvolvimento: uso dos resultados de um método para ajudar a informar o outro método.
- Expansão: busca ampliar a abrangência e o alcance da pesquisa, usando métodos diferentes para diferentes componentes da pesquisa.

As principais justificativas para o uso desta nesta pesquisa são a triangulação de fontes e a complementariedade da análise. De acordo com Eisenhardt (1989) a combinação dos métodos pode proporcionar sinergias. Para Russo (2007) os dados quantitativos podem indicar relacionamentos não aparentes, evitando impressões muitas vezes falsas dos dados qualitativos. Por outro lado, os dados qualitativos são muito importantes para entender o contexto e interpretar os dados quantitativos.

Os dados foram coletados conforme o princípio de triangulação de métodos/fontes preconizado para os estudos de caso (EISENHARDT, 1989; PATTON, 1987; YIN, 2001). Ao adotar esse princípio, que permite a confrontação de dados capturados de diferentes fontes e por métodos distintos, assegura-se maior consistência aos resultados e reduzem-se as limitações inerentes a cada um dos métodos empregados.

3.3 Projeto de Pesquisa e Configuração

A pesquisa analisa uma aliança com a utilização de métodos mistos, adotando uma estratégia sequencial de coleta de dados, segundo a classificação proposta por Creswell (2003), composta por três etapas:

- (1) A análise de instrumentos contratuais e normativos que regulam a aliança e de sua aplicação efetiva, em situações específicas, as alterações de normativos e a aplicação de penalidades a partes da aliança.
- (2) Entrevistas semiestruturadas com gestores e pessoal operacional do administrador da aliança, englobando os construtos da pesquisa: dimensões da confiança, mecanismos de controle (com ênfase na análise dos contratos e normativos e sua aplicação) e percepção sobre o desempenho. Analisados através de análise de conteúdo.
- (3) Questionários enviados aos gestores e pessoal operacional do administrador e as demais empresas participantes da aliança. Tratados através de análise estatística.

3.4 Pesquisa bibliográfica

A revisão da literatura para a construção do referencial teórico da pesquisa seguiu o método proposto por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008), que recomenda a seleção de artigos em periódicos científicos de acordo com vários rankings, além de trabalhos seminais sobre o tema da pesquisa. A pesquisa bibliográfica foi conduzida em textos específicos sobre os temas do estudo, buscando revisar a literatura sobre o assunto e aprofundar o referencial teórico sobre confiança, controles e desempenho interorganizacionais. Para tanto foram utilizados livros, artigos, dissertações, teses, revistas especializadas, jornais dentre outros instrumentos.

3.5 Etapa 1 – Instrumentos contratuais e normativos

Os dados sobre os contratos, normativos e sua aplicação na governança da aliança foram coletados de forma retrospectiva, utilizando uma metodologia

baseada em Faems et al. (2008) e Berends et al. (2011), que utiliza análise documental, entrevistas com análise retrospectiva e três etapas de análise, como detalhado a seguir. A coleta de dados retrospectiva permitiu um processo mais focado porque reduziu o perigo de sobrecarga de dados e coleta de dados inutilizáveis (LEONARD-BARTON, 1990; POOLE et al., 2000).

No entanto, a análise do caso de uma forma retrospectiva também tem suas desvantagens. Por exemplo, os entrevistados têm a tendência de filtrar os eventos que não se encaixam ou que tornam a sua história menos coerente (POOLE et al., 2000). Para melhorar a validade dessas análises retrospectivas e minimizar a aceitação de viés do entrevistado, aplicaram-se uma série de estratégias.

Primeiro, foi feita a triangulação dos dados, aplicando-se duas fontes de dados: entrevistas e documentos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001). Em segundo lugar, foi solicitado aos respondentes que refletissem sobre acontecimentos concretos em vez de conceitos abstratos para reduzir o risco de vieses cognitivos e gerenciamento de impressão (MILLER; CARDEAL; GLICK, 1997). Por fim, buscou-se checar a validade de avaliações individuais, fazendo perguntas semelhantes a vários informantes (CARDINAL; SITKIN; LONG, 2004).

Seguindo o proposto por Pettigrew (1990) e Pentland (1999) procurou-se distinguir três estágios diferentes na coleta de dados e análise. Na primeira etapa, foram realizadas entrevistas não estruturadas com dois gestores do FGI para obter algumas informações iniciais sobre a história e as características do Fundo e de experiências anteriores do BNDES e de outros atores com a concessão de garantias a MPMEs, que auxiliaram na preparação do capítulo 4, que apresenta os sistemas de garantia, especialmente os fundos garantidores e o caso do FGI, que foi a aliança objeto do estudo.

Para a aliança formada na constituição do FGI, foram avaliados os documentos relevantes. Além das informações publicamente disponíveis (ou seja, os relatórios anuais, estatuto, regulamentos, circulares, comunicados de imprensa), obteve-se o acesso a 112 documentos privados (ou seja, contratos, instruções padronizadas, notas e relatórios de reuniões), representando um total de 1.500 páginas. Usando essas informações, foi construída uma representação da cronologia dos principais eventos dentro da aliança, com análise das modificações efetuadas e de suas motivações e fundamentação, para enquadramento nos modelos teóricos pesquisados

3.6

Etapa 2 – Entrevistas

Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (KVALE, 1996) com os gestores do FGI. Como o objetivo era analisar os processos relacionais, tanto a nível gerencial e quanto operacional, foi feito um esforço para entrevistar não só gestores, mas também analistas. O Quadro 13 apresenta o perfil dos respondentes.

Quadro 13 – Perfil dos respondentes

Gerências	Quantidade	Atribuição
Chefe de Departamento	1 entrevistado	Responsável pelos fundos FGI e FGPC
Gerência de Produtos e Projetos	3 entrevistados	Criação de novos produtos e ajustes nos produtos e normativos existentes.
Gerência de Relacionamento Institucional	2 entrevistados	Relacionamento institucional, habilitação de novos agentes e treinamento dos agentes financeiros
Gerência de Operações	3 entrevistados	Atividades operacionais como análise de solicitações e pagamentos de honra, recuperação de crédito e auditoria.
Gerência Jurídica	2 entrevistados	Responsável pelo suporte jurídico a todas as gerências e em especial pela redação de contratos e normativos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 14 apresenta as perguntas base para a entrevista semiestruturada sobre contratos e normativos. Cada entrevista foi realizada individualmente, para maximizar a sua capacidade de expressar pensamentos, sentimentos e opiniões. O roteiro foi usado somente como referência dos temas a serem abordados, sendo que muitas vezes as respostas a uma pergunta já esclareceram questões posteriores ou levaram a formulação de novas perguntas, inversão de ordem de questionamentos ou a solicitações de esclarecimentos e aprofundamentos dos temas pesquisados. Além do roteiro, nas entrevistas foi discutida a cronologia dos principais eventos da aliança. À medida que os entrevistados descreveram esses eventos, foram solicitados esclarecimentos adicionais com perguntas do tipo "por que" e "como" para ter uma melhor visão do papel dos aspectos estruturais e relacionais para explicar a dinâmica de colaboração descrita. A duração média das entrevistas foi de uma hora.

Quadro 14 – Roteiro das entrevistas sobre contratos e normativos

Pergunta	Objetivo da pergunta
----------	----------------------

1. Como é a formalização dos contratos e normativos do FGI na sua avaliação? Por favor explique.	Identificar o tipo de formalização: estreita (simplificada) ou ampla (detalhada)?
2. Como o administrador verifica o cumprimento do contrato? Dê exemplos.	Identificar o tipo de contrato: cumprimento forçado pela aplicação penalidades e pela força da lei (<i>binding contracts</i>) ou como contratos sem efeito vinculante (<i>non-binding contracts</i>), cujo cumprimento e situações de exceção são negociados entre as partes,
3. Como é a aplicação dos contratos e normativos do FGI na sua percepção? Dê exemplos.	Identificar a forma de aplicação: rígida ou flexível.
4. Os contratos e normativos preveem prazos, datas de entregas e padrões de performance? Cite os principais.	Identificar como é o monitoramento de desempenho/saída.
5. Quais os mecanismos de monitoramento dos processos previstos nos contratos e normativos?	Identificar como é o monitoramento de comportamento.
6. Como é a previsão de divisão de tarefas e como ela ocorre no dia a dia das operações?	Identificar como é a divisão de tarefas entre as partes.
7. Quais os principais fluxos de prestação de informações previstos entre as partes?	Identificar os principais fluxos de informação entre as partes e como é sua formalização.
8. Qual a sua avaliação sobre os efeitos dos contratos e normativos sobre o relacionamento?	Identificar os efeitos do contrato sobre a dinâmica da confiança.
9. Como evoluíram os contratos e normativos do FGI ao longo do tempo? Dê exemplos	Identificar a dinâmica da evolução dos contratos.
10. Como foi a elaboração e alteração dos contratos e normativos?	Identificar como os normativos são elaborados e alterados.
11. Como a experiência do FGPC influenciou na formalização contratual e desenho normativo do FGI?	Identificar os efeitos da experiência anterior com fundos de garantia sobre a reputação e normatização
12. Quais as principais eventos ou questões que levaram a modificações nos contratos e normativos? Por favor cite exemplos.	Reforçar a percepção sobre a aplicação e identificar os motivos para alterações e evolução dos normativos
13. Como é a tomada de decisões sobre os rumos da aliança e das alterações dos instrumentos contratuais e normativos?	Identificar como é o processo de tomada de decisões sobre normativos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Nesta fase, também reexaminados documentos disponíveis (ou seja, as alterações nos contratos, estatuto, regulamentos e atas de reuniões técnicas) para verificar se o conteúdo das entrevistas foi consistente com o conteúdo dos documentos. Quando discrepâncias ocorreram entre as fontes de dados, os entrevistados foram contatados para perguntas adicionais.

Na terceira e última etapa, foram analisados os dados por meio de uma abordagem indutiva, passando de primeira ordem para a análise de segunda ordem. A análise de primeira ordem foi enquadrada em torno da informação expressa pelos informantes (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; GIOIA et al., 1994; VAN MAANEN, 1979). Foi realizada uma análise das modificações no conteúdo dos contratos e normativos do Fundo para identificar a evolução da natureza de

formalização contratual. Utilizando documentos e entrevistas, foi desenvolvido para cada fase da aliança um mapa visual (LANGLEY, 1999; PLOWMAN et al, 2007). Das interações entre os elementos contratuais (isto é, de *design* do contrato e de aplicação) e os processos relacionais, como a dinâmica da confiança em ambos os níveis operacionais e gerenciais.

Durante a análise de segunda ordem, houve a mudança para um nível mais teórico, examinando os dados e resultados primeira ordem para se chegar a um quadro explicativo que permitiu abordar as questões de investigação originais (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; GIOIA et al., 1994; VAN MAANEN, 1979).

O foco foi identificar conexões entre os conceitos iniciais do núcleo (ou seja, do projeto de contrato e normativos, dinâmica de confiança, aplicação dos normativos), mas que também permitiu que conceitos adicionais entrassem na análise.

Foi possível contrastar e comparar os resultados empíricos com as perspectivas teóricas sobre a governança da aliança, as perspectivas estruturais e relacionais. Esta análise, finalmente, resultou em novas perspectivas teóricas sobre as conexões entre os elementos estruturais e processos relacionais, tanto dentro como entre as operações da aliança.

O Quadro 15 apresenta as perguntas base para a entrevista semiestruturada com os gestores sobre as dimensões da confiança, mecanismos de controle, conflito e desempenho. Nem sempre foram feitas todas as perguntas, pois em muitos casos os pontos já foram esclarecidos nas perguntas sobre contratos e normativos. Em muitos casos as entrevistas foram feitas em sequência, o que permitiu o aprofundamento ou confirmação de opiniões expressas pelos respondentes.

Quadro 15 – Roteiro das entrevistas sobre confiança, controle e desempenho

Pergunta	Objetivo da pergunta
1. Como é o comportamento do FGI em relação aos agentes financeiros?	Identificar como é o comportamento do administrador.
2. Como você definiria a reputação do FGI? E do BNDES?	Identificar a visão em relação à reputação do fundo.
3. Que percepção você tem das capacidades, competências, conhecimento técnicos e interpessoais da equipe que administra o Fundo?	Identificar a capacidade e competência da equipe.
4. Qual sua percepção sobre os produtos e serviços oferecidos pelo FGI em relação à qualidade, preço, tecnologia, simplicidade e adequação as necessidades dos agentes financeiros?	Identificar os atributos de competência e capacidade dos produtos e serviços.

5. Que tratamento o FGI dá as demandas dos agentes financeiros?	Identificar se o fundo tem boa vontade com os agentes.
6. Como é o processo de comunicação e troca de informações entre o FGI e os agentes financeiros?	Identificar o processo de comunicação e a abertura entre as partes.
7. Como é o monitoramento, controle e divulgação dos resultados do FGI?	Identificar como é o controle de saída
8. Como são elaboradas as políticas e os procedimentos do FGI? O agente financeiro participa do processo? Suas características são levadas em conta?	Identificar como é o controle de comportamento e como são os processos do fundo
9. Como é o processo de aprendizagem e treinamento da equipe e dos agentes sobre o FGI?	Identificar o processo de treinamento no âmbito do controle social
10. Como são tratados os casos de exceção e itens não regulados por contratos e regulamentos?	Identificar como é a aplicação de contratos e normativos.
11. Qual o nível de dependência do FGI em relação aos agentes financeiros? E dos agentes financeiros em relação ao FGI?	Identificar o nível de dependência entre as partes
12. Como se dá a resolução de conflitos entre agentes financeiros e FGI? Existem muitos conflitos? De que tipo?	Identificar os tipos e o nível de conflito.
13. Fale sobre o desempenho do FGI em termos financeiros, de clientes (participação no mercado) e em termos de satisfação dos agentes financeiros?	Identificar a percepção de desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados obtidos através das entrevistas, por contemplarem opiniões, reflexões, interpretações e análises subjetivas dos sujeitos da pesquisa, exigiram tratamento através de um método que possibilitasse sua compreensão e tradução, ou seja, tratamento qualitativo, através de análise de conteúdo, a fim de interpretar as colocações dos entrevistados.

3.7

Etapa 3 – Questionários

A partir das percepções obtidas nas entrevistas foram elaborados questionários, que utilizaram escalas do tipo *Likert* e múltipla escolha, que remetem aos constructos da pesquisa. A Figura 6 apresenta o diagrama metodológico de desenvolvimento da escala e questionário utilizado nesta pesquisa.

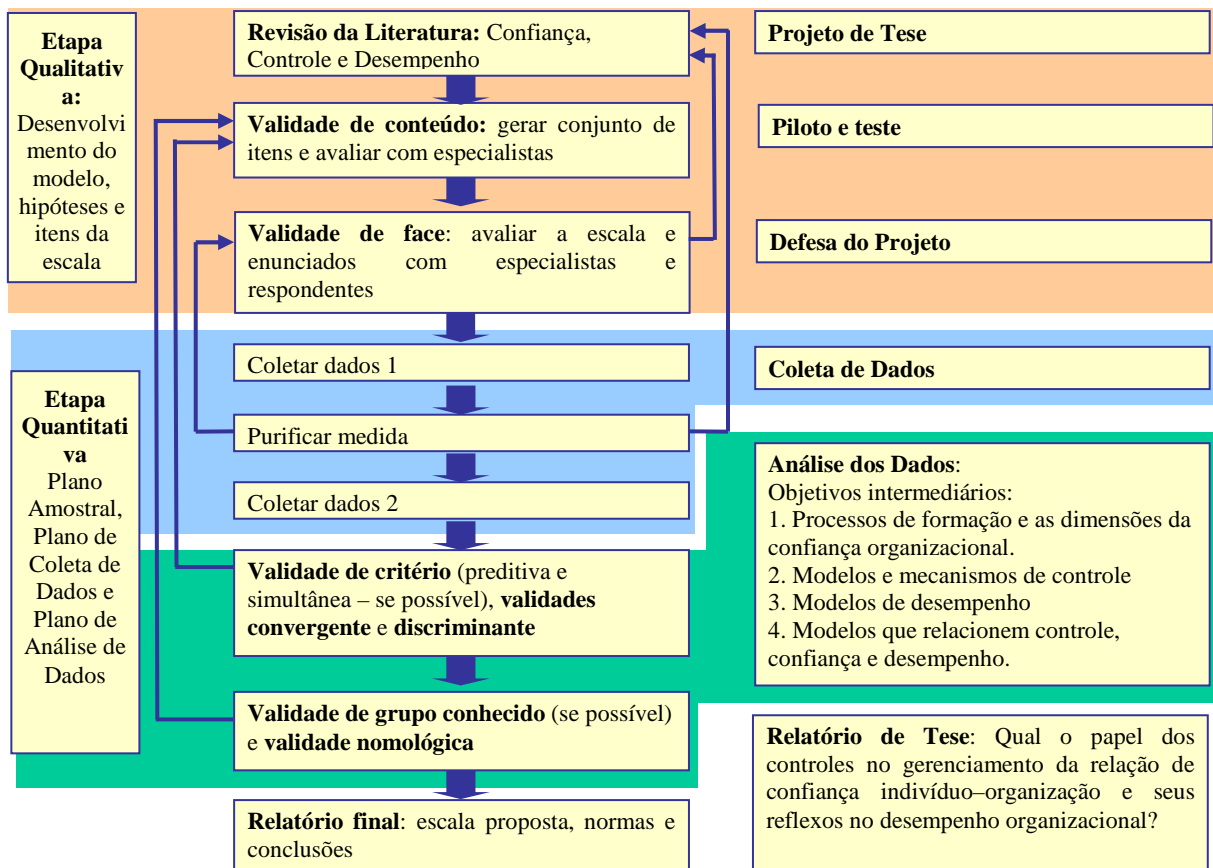


Figura 6 – Diagrama Metodológico da pesquisa (Questionários)

Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionário foi enviado para a equipe que faz a gestão do FGI, para 20 agentes financeiros que operam com o fundo e para dois agentes financeiros do BNDES que estão em processo de negociação para habilitação como cotistas do fundo.

Os agentes financeiros foram convidados a responder a pesquisa através de um *e-mail* institucional do FGI, cujo modelo consta do Anexo 9.2. O convite através de um *e-mail* institucional foi feito para tentar obter um melhor retorno dos respondentes, tendo em vista que se trata de uma aliança entre instituições financeiras, e sem este endosso do administrador do fundo, muitos agentes poderiam se sentir receosos de participar. Também foi disponibilizado um arquivo de “Perguntas e Respostas Frequentes”, conforme Anexo 9.3 e foi informado um endereço de *e-mail* para esclarecimento de dúvidas junto ao pesquisador.

A coleta dos dados dos questionários foi feita através do site “SurveyMonkey”. A utilização do site garantiu a opção de anonimato aos respondentes, pois a identificação do nome do respondente era opcional,

permitindo que as respostas refletissem desta forma sua opinião real, mas permitiu a coleta de dados demográficos suficientes para segmentação e análise da amostra, como idade, sexo, cargo (nível hierárquico), empresa, tempo de empresa, tempo de relacionamento com o BNDES e com o FGI.

Os instrumentos de pesquisa passaram por um processo de testes e validação que buscaram garantir que sejam confiáveis, robustos e replicáveis, considerando a validade de translação, validade de critério e validade de construto, conforme detalhado no Quadro 16.

Quadro 16 – Validade de Escalas

Tipo de validade	Operacionalização	Subtipo	Definição
Validade de translação (Bryant, 2000; Hair Jr, 1999, Hair et al..2005)	Qualitativa	Validade de conteúdo	O grau o quanto o conjunto de itens selecionados são relevantes e representativos do conteúdo (domínio) de um dado construto para uma proposta de validação específica.
		Validade de face	O grau o quanto os respondentes e os especialistas consideram os itens apropriados para o construto e para os propósitos de mensuração.
Validade de critério (Devellis, 1991; Terblanche; Boshoff, 2006)	Quantitativa	Validade preditiva	Refere-se à capacidade da variável de efetivamente prever os resultados.
		Validade simultânea	Refere-se à capacidade da variável de efetivamente se comportar como esperado em uma coleta simultânea.
Validade de Construto (Churchill, 1979; O’Leary-Kelly e Vokurka, 1998; Malhotra, 1999)	Quantitativa	Validade convergente	O grau em que duas medidas designadas para medir um construto são relacionadas.
		Validade discriminante	Refere-se ao grau em que duas medidas designadas para medir construtos distintos são realmente diferentes.
		Validade de grupo conhecido	Refere-se ao grau em que uma medida que deve variar por grupo realmente varia.
		Validade nomológica	Refere-se ao grau o quanto a previsão de predição ou antecedência e relação a outros construtos se confirma.

Fonte: Adaptado de Costa (2007).

Para avaliação da validade de translação, os questionários propostos foram submetidos a dois especialistas do meio acadêmico que avaliaram a validade de conteúdo. Após os ajustes os questionários foram submetidos novamente aos especialistas do meio acadêmico e a quatro respondentes que avaliaram a validade de face. A partir desta avaliação foram feitos ajustes nos itens da pesquisa visando

torná-los mais claros, foi incluída uma introdução para facilitar a avaliação dos respondentes (BRYANT, 2000; HAIR JR, 1999, HAIR et al, 2005).

Depois de consolidadas as validades de conteúdo e de face, foi efetuado um conjunto de procedimentos para avaliar a validade com base nos dados empiricamente coletados, a validade de critério, que avalia o grau o quanto uma medida (co)varia com outra previamente validada, inclusive na determinação de previsão. Envolve a validade preditiva e validade simultânea. Para aferir a validade de critério deve-se:

1. Definir um determinado critério para julgar o valor da escala, possivelmente o seu efeito futuro, ou o efeito simultâneo.
2. Justificar (teoricamente) a relação.
3. Usar uma escala para o critério (supostamente mensurável), de modo a viabilizar a comparação estatística (bivariada) com a escala em teste
4. Têm-se assim evidências de validade de critério se a escala se comporta como esperado (DEVELLIS, 1991; TERBLANCHE; BOSHOFF, 2006)

A validade de critério preditiva: refere-se à capacidade da variável de efetivamente prever os resultados. Esta modalidade de validade envolve a tomada de evidências em diferentes momentos, e a comparação de resultados com a escala.

A validade simultânea: refere-se à capacidade da variável de efetivamente se comportar como esperado em uma coleta simultânea. Esta modalidade de validade envolve a tomada de evidências em um mesmo momento, da escala e de um dado critério, a partir do qual se verifica uma relação esperada. A confirmação da relação dá evidências de validade simultânea.

A validade de critério não fixa a priori qualquer dependência de correlação, a não ser que o critério indicador passe por esta determinação.

Adicionalmente, há evidentes dificuldades nessa alternativa de validade, especialmente quando se analisa validade preditiva. Por esta razão, a validade de critério pode não ser relatada em pesquisas de desenvolvimento de escalas e administração. Pela dificuldade de verificação e pela fragilidade da comparação da correlação, há autores que contestam esta alternativa de validação. Por estes motivos esta alternativa de validade não foi testada para a presente proposta de escala.

A validade convergente foi utilizada para avaliar o grau em que os indicadores designados para medir um mesmo construto são relacionados e convergentes, supõe-se uma relação refletiva entre o construto e os itens. A existência de correlação ou outra medida de associação é indicativa de validade. Para esta avaliação foi utilizada a Análise Fatorial Confirmatória. A avaliação da validade é restrita ao conjunto de itens da escala e confunde-se com a análise de confiabilidade. Um segundo motivo para esta avaliação concerne ao em que duas medidas distintas de um mesmo construto confirmam a expectativa de serem fortemente relacionadas. Este é um método foi utilizado pois é válido para qualquer tipo de construto (formativo ou refletivo) e baseia-se na verificação da correlação entre as medidas aferidas (CHURCHILL, 1979; O'LEARY-KELLY E VOKURKA, 1998; MALHOTRA, 1999).

Para avaliação da validade discriminante foram tomadas medições de diferentes escalas e verificados o grau de correlação. Se este for baixo ou nulo, têm-se evidências de validade discriminante. A maior dificuldade, que é selecionar os construtos aos quais uma determinada medida deve efetivamente diferir, foi contornada pelo uso de escalas utilizadas em outros estudos e previsão teórica quanto a seu comportamento. Também foi avaliada a possibilidade de existência de correlação elevada entre os construtos. Desta forma foram avaliados os modelos estruturais propostos.

Para esta avaliação foi utilizado o seguinte processo com uso do SPSS:

- Para cada construto (confiança, controle e desempenho) individualmente foi extraída a variância por análise fatorial. Os métodos de extração e de rotação foram selecionados considerando sua adequação às características de cada construto, como grau de correlação e variância comum, conforme proposto por Sengün e Wasti (2007).
- As dimensões de cada construto foram reagrupadas considerando o número de fatores gerado pela análise fatorial. A partir da análise do agrupamento buscou-se explicar as diferenças em relação à previsão teórica.
- Em seguida, para o conjunto de construtos foi extraída a correlação de Pearson.

- Elevam-se as correlações ao quadrado, e obtém-se assim a variância compartilhada.
- Foi construída uma tabela na qual a diagonal principal contém as variâncias extraídas e nas demais células as respectivas variâncias compartilhadas.
- Foi feita a comparação: caso a variância extraída seja maior que a variância compartilhada, têm-se evidências de validade discriminantes, ou seja, as escalas não medem um mesmo construto; caso contrário, não é apontada validade.

O procedimento adotado para validação da validade de grupo conhecido consistiu em extrair a medida na escala proposta e em seguida proceder à comparação entre os grupos que devem diferir. A diferença consistente entre os grupos dá evidência de validade de grupo conhecido. A dificuldade é assegurar qual o comportamento esperado, porém uma vez definido, tem-se um procedimento rápido e objetivo, descrito a seguir:

- Extrai-se a medida do construto;
- Submete-se esta medida a um procedimento de comparação entre grupos;
- Aplica-se o teste mais adequado, comumente o teste de análise de variância (ANOVA);
- Se houver diferença significativa entre os grupos, tem-se a evidência desejada. A negação da hipótese de diferença nega a validade.

No desenvolvimento da escala proposta tendo em vista o tamanho do universo de pesquisa, pode não ser possível efetuar esta validação.

A validade nomológica buscou avaliar o grau em que a previsão de predição ou antecedência em relação a outros construtos se confirma. Esta validação partiu das relações consagradas na literatura especializada. Se a verificação estatística confirma as relações teoricamente previstas, no conjunto, tem-se evidência de validade nomológica.

Para verificar a validade nomológica, foi utilizada a alternativa de pesquisar conjuntamente mais dois construtos que se supõem relacionados, de preferência um antecedente e uma consequência do construto mensurado.

Com base nos dados da amostra coletada, procedeu-se à verificação da consistência estatística das relações teóricas, podendo-se utilizar as seguintes alternativas:

1. Verificação das correlações entre as várias medidas.
2. Procedimento de análises de regressão sucessivas (uma para antecedentes e outra para consequências).
3. Procedimento de Modelagem de Equações Estruturais, com verificação simultânea das relações.

Estas opções são progressivamente mais robustas, e o uso depende das condições da pesquisa.

Para qualquer das opções, espera-se que a relação entre o construto mensurado e os demais da rede apresente relações estatisticamente não nulas, e com o sinal de relação conforme previsto na teoria. Para modelagem em geral, espera-se ainda que o modelo apresente um ajustamento adequado.

O Quadro 17 apresenta as questões propostas para o questionário, com a indicação dos autores que as utilizaram anteriormente para avaliação de cada dimensão dos construtos da pesquisa.

Quadro 17 - Questões propostas para o questionário e fundamentação teórica

Constructo	Definição	Autores
Comportamento	A empresa parceira é justa ao tomar decisões.	Novo item (Clark e Payne, 1997)
	A empresa parceira mantém suas promessas	Seppänen (2008); Doney e Cannon (1997)
	A empresa parceira está genuinamente preocupada com o sucesso de nossos negócios.	Seppänen (2008); Doney e Cannon (1997), Clark e Payne (1997)
Reputação	A empresa parceira tem a reputação de ser competente	Seppänen (2008);
	A empresa parceira tem a reputação de ser honesta	Seppänen (2008); Doney e Cannon (1997)
	A empresa parceira tem a reputação de ser confiável.	Ganesan (1994)
Capacidade	Os produtos/serviços oferecidos por sua companhia parceira são de boa qualidade.	Seppänen (2008);
	A empresa parceira sabe como precificar seus produtos/serviços de forma adequada.	Seppänen (2008);
	A companhia parceira tem as competências de negócios necessárias.	Seppänen (2008);
Boa vontade	A empresa parceira mantém nossos interesses em mente.	Seppänen (2008); Doney e Cannon (1997)
	A empresa parceira também deseja que tenhamos sucesso.	Seppänen (2008); Doney e Cannon (1997)
	As disputas com a empresa parceira são resolvidas de forma conjunta.	Novo item (Das e Teng, 2001)

Comunicações	Comunicações são rápidas e oportunas.	Palmatier (2007); Mao et al. (2008)
	Comunicações são completas e exaustivas.	Palmatier (2007); Mao et al. (2008)
	A forma e os métodos de comunicação são eficazes.	Mao et al. (2008)
Controle de Saídas	As metas desta parceria estão claramente determinadas para ambas as partes.	Novo item (baseado em Das e Teng, 2001)
	Nós monitoramos os resultados desta aliança no aumento de nossa base de clientes.	Ju et al. (2011)
	Nós monitoramos os resultados desta aliança no aumento da penetração de nossos produtos e serviços no mercado.	Ju et al. (2011)
Controle comportamental	Nós exercemos uma grande influência sobre as políticas e procedimentos no relacionamento com a empresa parceira.	Ju et al. (2011)
	As rotinas e procedimentos de trabalho são padronizadas.	Mao et al. (2008)
	Nós e nossa empresa parceira comprometemos recursos para facilitar o processo de aprendizagem e treinamento nesta aliança.	Mao et al. (2008); Liu (2012)
Controle social	A tomada de decisões nesta aliança é participativa.	Fryxell et al. (2002), Jap e Ganesan (2000); Li et al. (2010)
	Ambas as empresas compartilham uma visão comum para a aliança.	Boddy et al. (2000), Ingram e Inman (1996); Li et al. (2010)
	Nós e nossa empresa parceira organizamos atividades de socialização e treinamento.	Mao et al. (2008); Liu (2012)
Contrato	A nossa relação com a empresa parceira é regida por termos de contrato explicitamente descritos e claramente escritos.	Jap e Ganesan (2000); Cannon et al. (2010); Liu et al. (2010)
	Geralmente, o contrato é o mecanismo primário para regular o comportamento da empresa parceira.	Fryxell et al. (2002), Jap e Ganesan (2000); Li et al. (2010)
	O contrato psicológico (obrigações e compromissos não formais) com o nosso parceiro é mais forte do que o contrato legal.	Liu et al. (2009)
Dependência	Se a relação com a empresa parceira terminasse, a perda iria prejudicar nossas vendas em outras linhas de produtos também.	Palmatier (2007)
	Se a relação com a empresa parceira terminasse, teríamos uma perda significativa de receita apesar de nossos melhores esforços para substituir a receita perdida.	Palmatier (2007)
	Se a relação com a empresa parceira terminasse, a perda iria prejudicar seriamente nossa reputação nesta área.	Palmatier (2007)
Resolução de Conflitos	Nossa empresa busca vencer as disputas com a empresa parceira.	Thomas e Kilmann (1974), Thorgren e Wincent (2011)
	Nossa empresa evita discutir questões que possam resultar em conflitos com a empresa parceira.	Thomas e Kilmann (1974), Thorgren e Wincent (2011)
	Nossa empresa busca soluções conjuntas, mesmo que estas não satisfaçam nossos interesses, pelo bem da aliança.	Thomas e Kilmann (1974), Thorgren e Wincent (2011)
	Nossa empresa busca soluções aceitáveis,	Thomas e Kilmann (1974),

	que satisfaçam, mesmo que parcialmente, ambas as partes.	Thorgren e Wincent (2011)
	Nossa empresa busca a resolução de problemas de forma conjunta com a empresa parceira, de forma a satisfazer plenamente a ambas.	Thomas e Kilmann (1974), Thorgren e Wincent (2011)
Tipo de conflitos	Temos muitos conflitos de relacionamento com a empresa parceira.	Bucklin e Sengupta (1993), Fiala et al. (2011)
	Temos muitas divergências quanto à forma de execução de tarefas e processos.	Bucklin e Sengupta (1993), Fiala et al. (2011)
	Temos muitas divergências quanto às metas e prioridades da aliança.	Mao et al. (2008)
Desempenho percebido	Aumentamos nossa participação no mercado alvo com esta parceria.	Liu et al. (2009), Liu (2012); Kaplan e Norton (1992)
	Aumentamos nossos resultados financeiros com esta parceria.	Liu et al. (2009), Liu (2012); Kaplan e Norton (1992)
	Estamos satisfeitos com o desempenho desta parceria.	Liu et al. (2009), Liu (2012); Kaplan e Norton (1992)
	Nossa competitividade foi aprimorada por meio da cooperação com a empresa parceira.	Liu et al. (2009), Liu (2012); Kaplan e Norton (1992)

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.8 Limitações dos métodos empregados

A metodologia escolhida para a pesquisa apresenta algumas dificuldades e limitações quanto à coleta, tratamento e análise dos dados para cada um dos métodos empregados.

Na análise dos instrumentos contratuais e normativos o acesso e a divulgação de dados são limitados pelo grau de sigilo de informação atribuído pelo Fundo a alguns documentos.

O método está limitado pela seleção dos entrevistados e dos respondentes dos questionários, tendo em vista a impossibilidade de serem abrangidos pelos instrumentos de pesquisa todos os gestores e pessoal operacional das empresas participantes da aliança, especialmente pelo caráter opcional da participação. Grande parte da pesquisa depende da qualidade das entrevistas e dos instrumentos utilizados, desta forma, se busca conduzir as entrevistas de forma muito cuidadosa, e os questionários procuram evitar ao máximo a indução das respostas.

Os dados qualitativos, usados nas duas fases iniciais da pesquisa, acarretam uma maior dificuldade de sistematização e, conseqüentemente, de interpretação e

análise. A análise destes dados dá ênfase nos aspectos perceptivos, como a percepção é subjetiva, pode resultar em dados distorcidos, pois há grande diferença entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas dizem a este respeito. Visando minimizar esta diferença nas questões fechadas do questionário se busca, na medida do possível, omitir perguntas que a maioria das pessoas não sabe ou não quer responder. Também se tenta controlar este possível viés pela utilização de perguntas indiretas (GIL, 1991).

Na coleta de dados referente aos questionários a maior limitação é obter um número de respostas suficiente para atender as premissas de validade dos instrumentos estatísticos, conforme literatura específica. Nesta etapa, a avaliação pode ser prejudicada pela pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais, pois os levantamentos possibilitam obter grande volume de dados sobre os indivíduos, no entanto, como os fenômenos sociais são determinados em sua maior parte por fatores interpessoais e institucionais, os levantamentos são pouco adequados à investigação profunda desses fenômenos. (GIL, 1991).

Este método também sofre de uma limitada apreensão do processo de mudança, pois o levantamento propicia visão estática do fenômeno estudado, não indica suas tendências à variação e muito menos as possíveis limitações estruturais (GIL, 1991). Na medida em que o questionário utilizado foi baseado em dados que refletem a percepção dos respondentes, há o risco de que as respostas não representem fielmente a realidade das alianças. O ideal seria que fossem utilizadas medidas objetivas. Não obstante, a inclusão de tanto de gestores, quanto de pessoal operacional envolvido com as alianças tende a minimizar esse efeito;

Por fim, outra limitação desse estudo é o fato de a amostra utilizada ser pequena (20 agentes financeiros). O ideal seria que houvesse uma maior quantidade de dados, permitindo não só a generalização dos resultados obtidos como também o estudo de modelos com um maior número de variáveis e relações. Segundo Ferreira (2013) a construção de teoria a partir de trabalhos qualitativos, e nomeadamente de estudo de casos, envolve utilizar um ou mais casos para criar construtos teóricos e proposições utilizando-se dos dados coletados (EISENHARDT, 1989, 1991). Por isso, apesar do trabalho se propor a apresentar um teste inicial das proposições do modelo conceitual apresentado, os resultados

desses testes, devido ao tamanho da amostra obtida, não podem ser generalizados e portanto a escala proposta ainda necessita de validação das proposições efetuadas utilizando teste de hipóteses para essas possam ser generalizadas. Como o enfoque do trabalho é predominantemente qualitativo - este não visa testar teoria, mas antes gerar nova teoria e é utilizada a triangulação de métodos e fontes, ainda assim é possível atingir seus objetivos.

Apesar de não fazer parte desta pesquisa o estudo longitudinal, com coleta de dados em dois momentos, nas entrevistas e na análise dos dados de desempenho, foi adotada uma análise retrospectiva, incluindo a avaliação da documentação referente às principais alterações da aliança entre o BNDES e os agentes financeiros, no FGI.

Neste método os entrevistados têm a tendência de filtrar os eventos que não se encaixam ou que tornam a história menos coerente (POOLE et al., 2000). Para melhorar a validade dos dados foi utilizada a abordagem de triangulação dos dados, entrevistas, questionários e documentos, conforme proposto por Eisenhardt (1989) e Yin (2001) e a ênfase nas entrevistas na reflexão sobre acontecimentos concretos, como proposto por Faems et al. (2008), para minimizar o risco de vieses cognitivos e gerenciamento de impressão.

A avaliação do desempenho contempla não só as percepções dos respondentes expressas nas respostas às entrevistas e aos questionários, mas também a utilização de indicadores empresariais.

Acredita-se que as limitações dos métodos adotados foram superadas, pelo menos em parte, pela triangulação dos métodos adotados, que envolveram tanto meios quantitativos quanto qualitativos para o tratamento dos dados (EISENHARDT, 1989; PATTON, 1987; YIN, 2001). A adoção de métodos mistos, conforme Creswell (2003) e Greene et al. (1989), permite além da triangulação a complementariedade de dados e resultados de cada método empregado, de forma a superar as limitações de cada método isoladamente, obtendo resultados que contribuam para a teoria.

A limitação existente na metodologia de estudo de caso, quanto a seus resultados não poderem ser generalizados estatisticamente, não se aplica a esta pesquisa, pois o seu propósito na presente pesquisa foi de contribuir à teoria, ilustrando e refinando o arcabouço analítico proposto.

O próximo capítulo apresenta o detalhamento do campo de pesquisa, com a descrição dos principais sistemas de garantia complementar existentes, a contextualização das alianças existentes em um fundo de aval e a caracterização do relacionamento entre o FGI e seus agentes financeiros cotistas.

4

O FGI e os Sistemas de Garantia

O estudo de caso de relacionamento interorganizacional foi efetuado em uma aliança entre o BNDES e 20 agentes financeiros em um fundo de aval. Considerando que os relacionamentos interorganizacionais no âmbito de sistemas de garantia são pouco estudados na literatura sobre alianças, este capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre esquemas de garantia complementar para micro, pequenas e médias empresas, contextualizando os motivos e os tipos de alianças e parcerias em sistemas de garantia de crédito.

O capítulo está dividido em três seções: na primeira são apresentados os principais tipos de esquemas de garantia existentes, com a justificativa para sua existência; na segunda seção são detalhadas as características de um fundo de aval e na última seção é apresentada a caracterização do FGI, que foi objeto desta pesquisa.

4.1

Esquemas de garantia

Segundo Honohan (2010) os esquemas de garantia de crédito buscam expandir a disponibilidade de crédito, através da concessão de garantias complementares e estão presentes em mais de 100 países. A utilização destas garantias complementares permite que as beneficiárias obtenham, junto ao sistema financeiro, os recursos necessários a sua expansão, superando barreiras como os custos de transação e a assimetria de informação.

A existência de uma distribuição assimétrica de informações entre o cliente e a instituição financeira faz com que a variação da taxa de juros não seja um instrumento suficiente para garantir um equilíbrio entre a oferta e a demanda no mercado de crédito, conforme demonstrado pelo modelo de Stiglitz e Weiss (1981).

Segundo Santos (2006), a partir de certo nível, o aumento das taxas de juros atrai projetos mais arriscados e se torna um estímulo ao não cumprimento das

obrigações por parte do tomador, caracterizando a seleção adversa e o risco moral, o que leva a um aumento da inadimplência e diminuição da rentabilidade da carteira. A existência de garantias e a disponibilidade de informações sobre o tomador e o empreendimento a ser financiado têm o efeito inverso.

A decisão de conceder crédito, em princípio, deve ser tomada em função da capacidade de reembolso do tomador, e não em função da existência de garantias. Mas estas têm por finalidade minimizar o impacto tanto da assimetria de informações entre as partes quanto de fatores imprevisíveis, que possam ocorrer após a concessão de um crédito e impossibilitem a liquidação pelo tomador (SANTOS, 2000).

As garantias podem ser classificadas em garantias fidejussórias, dadas por pessoas, e as garantias reais, constituídas sobre bens (PINHEIRO; CABRAL, 1998). Quanto maior a liquidez de uma garantia, melhor sua aceitação. A ausência ou insuficiência de garantias é uma das maiores barreiras para o acesso ao crédito (SEBRAE; FUBRA, 2004).

Segundo Lanz e Perufo (2013), como forma de minimizar essa barreira, permitir a ampliação do acesso ao crédito e a expansão do sistema financeiro, foram desenvolvidos esquemas de garantia complementar. Lanz e Tomei (2013a), baseados nos modelos propostos por Pombo e Herrero (2003), por Zica e Martins (2008) e pela OECD (2010), classificam os esquemas de garantia complementar em três tipos: fundos garantidores, programas de garantia e sociedades de garantia de crédito. O Quadro 18 apresenta as principais características de cada esquema:

Quadro 18 – Principais características de cada esquema de garantia

Tipo	Natureza	Recursos	Operação	Liquidez
Fundos garantidores	Estatais, privados ou mistos	Recursos públicos e privados, buscam ser autossustentáveis	As atividades operacionais de análise, concessão e recuperação são delegadas às entidades financeiras	Alta (os recursos estão disponíveis no fundo)
Programas de garantia	Estatais (geridos por agência de desenvolvimento ou banco público)	Recursos limitados pelo orçamento público	Atividades operacionais próprias ou delegadas (mas com sub-rogação)	Baixa (sujeitas à supervisão e contingenciamento de verbas)
Sociedades de garantia de crédito - SGRs	Privados	Recursos privados provenientes de seus associados	Atividades operacionais de análise, concessão e recuperação próprias	Média (limitada por seu alcance regional)

Fonte: Lanz e Tomei (2013b)

No mundo os sistemas de garantia podem ser públicos ou privados, e em vários países se apresentam como combinações dos modelos do Quadro 14 (POMBO, 2006). Para um funcionamento efetivo é necessário que o agente financeiro aceite a garantia oferecida pelo esquema de garantia.

Em todos os modelos existentes é necessário o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais que podem ir desde uma relação do tipo comprador-fornecedor de produto/serviço, como ocorre no caso das SGRs, até relações do tipo aliança estratégica, como no caso dos fundos garantidores de caráter misto, em que as instituições financeiras são cotistas e tem poder de decisão nos rumos da entidade e nas definições de suas prioridades.

Entre as motivações para o estabelecimento de relacionamentos com sistemas de garantia, segundo a classificação de Barringer e Harrison (2000), temos os Custos de Transação, pois o pagamento de honra provê liquidez ao agente financeiro e diminui sua perda esperada com a inadimplência, e não maioria dos casos não representa custo para o agente, pois o encargo por concessão da garantia é pago, mesmo que indiretamente pela beneficiária. Outros motivos estão ligados a Teoria institucional, pois a maioria dos sistemas é público.

4.1.1

Esquemas de garantia complementar para MPMEs

Segundo Coutinho et al. (2009) a dificuldade no acesso ao crédito pelas MPMEs pode ser explicada por problemas de assimetria de informação, como seleção adversa e risco moral, e dos custos de transação, como elaboração de contratos, monitoramento das operações, renegociação e liquidação dos créditos.

O financiamento de longo prazo e as operações de fomento para o segmento MPMEs no Brasil ocorre em sua maior parte a partir de operações de crédito direcionado, e de repasse de recursos públicos, com os bancos privados atuando como intermediários. Os órgãos públicos e os bancos de desenvolvimento têm dificuldade de atuar diretamente no financiamento às MPMEs devido à assimetria de informação, que favorece a seleção adversa e o risco moral; e os altos custos de transação dos financiamentos diretos, relacionados à identificação da demanda e da oferta pelo financiamento, à análise de risco, elaboração de contratos,

dificuldade de diversificação da carteira de crédito e monitoramento das operações. (LIMA, 2009).

Puga (2002) pesquisou as práticas de apoio governamental às MPME em diversos países, das quais se podem destacar especialmente as práticas de concessão de garantias. A utilização de fundos de garantia melhora a gestão pela segregação de administração e contas, e a associação destes fundos a programas de garantias, operados por bancos públicos ou agências de fomento, auxilia no direcionamento para o setor produtivo, na diluição do risco e obtenção de custos mais baixos. Uma estrutura de gestão compartilhada é importante para assegurar aos cotistas públicos e privados a preservação dos investimentos.

Além das explicações para os sistemas de garantia em geral, outra motivação para o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais no caso das MPMEs é a Teoria dos *Stakeholders*, pois estes sistemas permitem ofertar crédito as MPMEs, que apesar de terem relacionamento com o sistema bancário tem dificuldades para acessar crédito e pressionam o sistema para que facilite este acesso.

4.2

Fundos de Aval

A operação de um fundo de aval envolve pelo menos 3 partes interessadas, o próprio fundo, as instituições financeiras que concedem o crédito e a empresa beneficiária. Os principais benefícios para as empresas são o acesso ao crédito, e a possibilidade de obter a ampliação do prazo do financiamento e uma diminuição na taxa de juros, pela redução do *spread* de risco. As beneficiárias permanecem com a obrigação de efetuar os pagamentos relativos aos créditos contratados junto aos agentes financeiros. Os principais benefícios deste tipo de fundo para o agente financeiro são o compartilhamento de risco de crédito; a aplicação de um fator de ponderação de risco mais favorável para determinação do capital regulatório junto ao Banco Central; e a liquidez da garantia, que diferentemente de um seguro, que tem condicionantes para acionamento, depende somente da inadimplência da beneficiária, de forma semelhante a uma fiança bancária (BNDES, 2012).

Estes benefícios explicam o interesse de um agente financeiro em fazer parte de um sistema de garantia.

O percentual máximo da operação que poderá ser garantido pelo Fundo deverá ser compatível com a necessidade dos operadores e das beneficiárias, além de ser compatível com a autossustentabilidade do fundo, considerando inclusive o aspecto de redução do risco moral. Segundo a OECD (2010), apesar de coberturas abaixo de 50% reduzirem o potencial para o risco moral e encorajarem melhor avaliação e monitoramento dos empréstimos, também reduzem os incentivos dos agentes financeiros em participar dos sistemas de garantia. De acordo com Levitsky (1997), a experiência internacional sugere que a cobertura deveria se situar entre 60% e 80% do risco.

No caso de inadimplência, após o pagamento da parcela garantida pelo fundo, chamada de adiantamento de honra, em boa parte dos fundos, o agente financeiro tem a obrigação de buscar a recuperação do crédito (BNDES, 2013). O sucesso na implantação de um fundo de aval depende da adesão dos agentes financeiros à sua utilização, que no modelo mais usado atualmente no Brasil para MPMEs, entram como cotistas dos fundos.

Os fundos podem operar com garantia individual ou garantia de carteira. Segundo Baumgartner (2004), na modalidade de garantia de carteira, o fundo fixa os limites da carteira de crédito pertinentes às MPMEs e permite às entidades contratar a garantia, delegando-lhes a operação e cobrindo o percentual acordado mediante o pagamento de uma contraprestação pecuniária sobre o volume contratado.

Apesar de um dos principais objetivos dos fundos de aval ser reduzir a necessidade de colateral (OECD (2010)), é recomendável manter uma exigência mínima de contragarantias para as operações garantidas pelo fundo. Além de mitigar o risco moral do devedor, essa exigência aumenta a efetividade da recuperação de crédito nos casos em que ocorrer o acionamento da honra após a inadimplência da beneficiária, de modo a impactar significativamente a classificação de risco e a alavancagem do fundo (COUTINHO et al., 2009); SANTOS, 2006).

O valor do aporte inicial necessário para estruturação de um fundo está relacionado com a alavancagem máxima e com os riscos cobertos pelo fundo. Outro parâmetro é o valor do aporte de cada operador e o montante de garantias que esse aporte lhe habilitará a contratar. É uma prática usual em fundos de aval com participação do setor público que o governo faça aportes significativos,

provendo a maior parte do capital usado como garantia, como nos casos do FGI (BNDES, 2013) e do FGO do Banco do Brasil.

Segundo Chieza e Ambros (2006) pode-se destacar como marco para os sistemas de garantia, no Brasil, a criação de fundos de aval a partir de 1996. Embora estes tenham criado uma alternativa para as MPMEs fornecerem garantias para os bancos, ainda permaneceram várias restrições ao seu acesso, pois os fundos estavam ligados às operações de determinadas instituições como o SEBRAE (FAMPE – Fundo de Aval da Micro e Pequena Empresa), BNDES (FGPC – Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade) e Banco do Brasil (FUNPROGER – Fundo de Aval para a Geração de Emprego e Renda).

Os fundos de aval criados na década de 90 enfrentaram uma série de problemas operacionais. Lopes et al. (2007) analisaram a experiência do FGPC, buscando explicar a trajetória do fundo e as razões do declínio de seu uso. A partir das conclusões deste estudo e da análise dos relatórios de gestão do FGPC (BNDES, 2012), podem ser identificadas as principais razões para o desinteresse dos agentes financeiros e beneficiárias em operar com o fundo:

- Por sua natureza pública, estava sujeito a uma série de limitações, como processo de decisão lento e burocrático, com acompanhamento e prestação de informações sobre todas as fases das operações garantidas;
- Falta de liquidez em caso de acionamento de honra, pelos sucessivos contingenciamentos orçamentários; e
- Rigidez de seus processos de recuperação de crédito, que tinham que ser aprovados caso a caso pelo administrador do fundo.

A partir de 2004, a criação de fundos de aval foi retomada, buscando-se eliminar as características que levaram ao fracasso do modelo anterior, conforme o Quadro 19. A gestão dos fundos fica a cargo de uma instituição financeira federal, sendo que em 2012, foi autorizada a criação de uma nova empresa pública, a ABGF, com a função de concentrar as diretrizes de administração destes fundos e no caso dos fundos de mais alto valor por operação e com carteiras concentradas conduzir de forma direta sua administração. Uma questão importante presente neste modelo é a criação de comitês e conselhos para fiscalização e orientação da atuação destes fundos.

Lei	Fundo criado	Limite União	Gestão	Fiscalização
11.079/2004	Fundo Garantidor de Parcerias Público-Privadas (FGP)	R\$ 6 bilhões	Instituição financeira Federal	
11.786/2008	Fundo de Garantia para Construção Naval (FGCN)	R\$ 5 bilhões	Instituição financeira Federal (CEF)	Comitê de Participação no Fundo de Garantia para a Construção Naval – CPFGCN
11.943.2009	Fundo de Garantia a Empreendimentos de Energia Elétrica - FGEE	Não definido	Instituição financeira Federal (Banco do Brasil)	Conselho Diretor do Fundo de Garantia a Empreendimentos de Energia Elétrica – CDFGEE
11.977/2009	Fundo Garantidor da Habitação Popular (FGHab)	R\$ 2 bilhões	Instituição financeira Federal (CEF)	Comitê de Participação no Fundo Garantidor da Habitação Popular (FGHab)
12.087/2009	Fundo de Garantia de Operações (FGO)	R\$ 4 bilhões	Instituição financeira Federal (Banco do Brasil)	Conselho de Participação em fundos garantidores de risco de crédito para micro, pequenas e médias empresas e em operações de crédito educativo
	Fundo Garantido para Investimentos (FGI)		Instituição financeira Federal (BNDES)	
	Fundo Garantidor de Crédito Educativo		Instituição financeira Federal (Banco do Brasil)	
12.712/2012	Fundo Garantidor de Comércio Exterior	R\$ 14 bilhões	Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias S.A. (ABGF)	Conselho de Participação em Fundo Garantidor de Operações de Comércio Exterior - CPFGCE
	Fundo Garantidor de Infraestrutura (FGIE)	R\$ 11 bilhões		Conselho de Participação de Fundos Garantidores para Cobertura de Riscos em Operações de Projetos de Infraestrutura de Grande Vulto - CPFIE

Fonte: Elaboração própria.

Para identificação das características de esquemas de garantia que pudessem servir de modelo para análise do FGI, foi pesquisada a experiência de outros países, resumida no Quadro 20 (LANZ; TOMEI, 2014).

Quadro 20 – Características de fundos de aval em vários países

País	Chile	Colômbia	México	Argentina	França
Fundo / Entidade	Fondo de Garantía para Pequeños Empresários (FOGAPE)	Fondo Nacional de Garantías (FNG)	Nacional Financeira S. A. (Nafinsa)	Fondo de Garantía para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOGAPyME)	BPI - France / ex OSEO (administra vários fundos)
Natureza Jurídica	Pública	Privada (S. A. economia mista)	Pública	Pública	Privada (sociedade anônima)
Percentual de Cobertura / Limites por	Até 80% para micro/pequenas empresas e	Até 50%	Até 85% para <i>start-ups</i> , e 70% para MPMEs.	Até 65% do valor. Até 40% para SGRs. Em	Até 70%. Opera na maioria das

Beneficiária	exportadores; 50% Médias empresas e 30% Grandes empresas.			média 25% para MPMEs	vezes abaixo de 50%
Estrutura Patrimonial	Banco Estado como único cotista	Governo (Min. Hacienda, Min. Comercio), Bancos e Fundos (Bancóldex, Findeter)	Governo mexicano	Estado argentino	Estado francês (50%) e Caisse des dépôts et consignations - CDC (50%)
Remuneração do Administrador	0,15% das garantias formalizadas e 10% do lucro do exercício	Não há.	Não há.	Não há.	Não há.
Estrutura de Governança	Administrador, Auditoria, Fiscalização da supervisão Bancária e Ministério da Fazenda	Administradores, Assembleia de Acionistas, Auditoria, AMV, Supervisão bancária, Controladoria Geral.	Comitês de Crédito, Risco, Auditoria, Controle Interno, Auditoria do Governo Federal	Comitê de administração integrado pelos cotistas (estatais). Fiscalização governamental	Bancária (incorporação da OSEO ao BPI).
Gestão dos Recursos	Renda fixa, em instrumentos financeiros autorizados pelo Banco Central	Renda fixa (títulos de dívida e participativos)	Renda fixa (títulos, bônus e certificados)	Renda fixa (recursos orçamentários)	Renda fixa e variável.
Escopo de cobertura	Crédito dos próprios agentes financeiros.	Crédito dos próprios agentes financeiros.	Crédito dos próprios agentes financeiros.	Crédito dos próprios agentes financeiros.	Crédito dos próprios agentes financeiros.
Finalidade das Operações Garantidas	Investimentos e capital de giro	Investimento, capital de giro e crédito rotativo	Investimento, capital de giro.	Investimento, capital de giro. Segundo piso SGRs.	Investimento, capital de giro, abertura empresa.
Beneficiários	MPME (Micro, pequenas e médias empresas)	MPME e habitação de interesse social	MPME, cadeias produtivas, micro crédito.	MPME	MPME
Modalidade de garantia	Por operação	Por operação (limites por Devedor, Agente e linha)	Por operação, por carteira e primeiras perdas (leilão de taxas)	Por operação. Por carteira para SGRs.	Por operação.
Mecanismo de <i>stop loss</i>	Não	Não	Não	25%	Não, exceto fundos sem histórico.
Limite de alavancagem	10 vezes	Regras de Basileia (Índice de solvência de 11%)	Margem de solvência	Garantias outorgadas	Margem de solvência
Pagamento de honras	Comprovação de execução judicial	Comprovação de execução extrajudicial ou judicial	Comprovação de execução extrajudicial ou judicial	Solicitação da SGR ou Agente após cobrança extrajudicial	Após fim da execução judicial
Recuperação de Crédito	Delegada ao Agente Financeiro	Própria e delegada ao Agente Financeiro	Delegada ao Agente Financeiro	Delegada ao Agente ou SGR.	Agente financeiro.

Habilitação do Agente	Não há. (Bancos, <i>factoring</i> , cooperativas e Sociedades de Garantia).	Simplificada para entes do sistema financeiro, complexa para cooperativas, associações e fundações.	Avaliação das políticas de análise, avaliação, monitoramento e recuperação.	Contrato de Habilitação do agente ou SGR.	Avaliação análise e recuperação de crédito.
-----------------------	---	---	---	---	---

Fonte: Lanz e Tomei (2014)

Considerando as características descritas no Quadro 16, pode-se perceber que um fundo de aval tem que ser atrativo para os agentes financeiros, em termos de percentual da operação coberto, preço cobrado pela concessão da garantia, simplicidade para o acionamento da cobertura em caso de inadimplência e regras de recuperação de crédito. Por outro lado, o fundo para se manter solvente, precisa exigir uma série de contrapartidas, como contragarantias, níveis máximos de risco aceitáveis, limitação das perdas, seja pelo percentual garantido seja através do mecanismo do *stop loss*, além de uma série de informações e mecanismos de monitoramento, caracterizando uma estrutura de controles que se por um lado pode não ser atrativa para os agentes financeiros, por outro assegura que no caso de inadimplência o fundo terá recursos para cobrir as perdas.

Encontrar este ponto de equilíbrio entre a atratividade da garantia oferecida pelo fundo e as contrapartidas exigidas dos agentes financeiros é a questão que define o sucesso ou fracasso de um sistema de garantia. O que justifica o estudo da relação entre os controles e a formação da confiança no relacionamento interorganizacional neste tipo de aliança.

4.3

O Fundo Garantidor para Investimentos - FGI

Em 2009, através da Lei nº 12.087, foi autorizada a participação da União Federal em fundos garantidores para MPMEs, tendo sido criados o Fundo Garantidor para Investimentos (FGI) e o Fundo de Garantia de Operações (FGO). A análise dessa lei e dos estatutos desses fundos permite identificar as seguintes características comuns:

- Natureza privada, como condomínio aberto, de prazo indeterminado;
- Patrimônio próprio separado do patrimônio dos cotistas e da instituição administradora e sujeito a direitos e obrigações próprios;

- Não pagamento de rendimentos a seus cotistas, assegurando-se a qualquer deles o direito de requerer o resgate total ou parcial de suas cotas, correspondente ao patrimônio ainda não utilizado para a concessão de garantias;
- Sem qualquer tipo de garantia ou aval por parte da União ou de seu administrador, os fundos respondem por suas obrigações até o limite dos bens e direitos integrantes de seu patrimônio;
- Regras de governança mais transparentes, com Assembleia de Cotistas, criação de um Conselho de Participação da União, administrador e auditorias.

O Fundo Garantidor para Investimentos – FGI, administrado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, é um fundo de aval, criado em 2009, que presta garantias complementares para que Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) tenham acesso ao crédito e depende da adesão de agentes financeiros para operar.

O FGI substitui uma experiência fracassada anterior, do próprio BNDES, o Fundo de Garantia da Promoção da Competitividade (FGPC), instituído em 1996.

O Quadro 21 apresenta as características da estruturação do FGI comparadas com a iniciativa anterior, o FGPC, com a identificação dos mecanismos de controle e construção de confiança do referencial teórico que foram utilizados em sua constituição.

Quadro 21 – Características do FGI – Fundo Garantidor para Investimentos versus FGPC e do Fundo Garantidor para promoção da Competitividade

Âmbito	FGPC	FGI	Mecanismo de controle ou construção de confiança / Fundamentação teórica
Natureza Jurídica	Pública	Privada	O FGI é uma “ <i>joint venture</i> ” com interdependência entre as partes (Krishnan et al., 2006; Gulati e Sytch, 2007), o que promove o alinhamento dos interesses dos participantes.
CNPJ	Não	Sim	
Plano de Contas	BNDES	Segregado	
Estrutura Patrimonial	União como único <i>shareholder</i>	Cotistas públicos e privados	Limitação clara de custos, compatível com a perspectiva estrutural de alianças e a teoria de custos de transação (Faems et al., 2008).
Remuneração do BNDES	Não há	0,15% a.a. sobre recursos geridos + 1% a.a. sobre o total dos ativos (contratação de serviços pagos diretamente pelo FGI)	
Estrutura de	Administrador e	Assembleia de Cotistas,	O FGI tem uma estrutura

Governança	Auditorias	Conselho de Participação da União, Administrador e Auditorias	institucional com maior possibilidade de monitoramento (Ouchi, 1979, Eisenhardt, 1985, Das e Deng, 2001). Facilidade de entender a administração de recursos e evolução dos resultados. (Carson et al., 2003)
Gestão dos Recursos	Orçamento da União	Ativa com renda fixa e variável, tendo como benchmark o IRF-M e o Ibovespa	
Escopo de cobertura	Operações com recursos BNDES	Operações com recursos BNDES e futuramente crédito das próprias instituições financeiras	Possibilidade de garantir crédito das próprias instituições, com perspectiva de longo prazo e expectativa de ampliação do relacionamento (Poppo et al., 2008)
Finalidade das Operações Garantidas	Investimento, capital de giro e exportação	Capital de Giro e Investimento	
Beneficiários	Micro e Pequenas Empresas, além das Médias Empresas Exportadoras ou da Cadeia Exportadora	Micro, Pequenas e Médias Empresas; Autônomo Transportador Rodoviário de Cargas; Microempreendedor Individual	
Modalidade de garantia	Por operação	Por operação (vinculada à regra de <i>stop loss</i> na carteira do Agente); por carteira; garantia indireta como segundo piso a Sociedades de Garantia de Crédito e FIDCs	FGI tem maiores salvaguardas e limitadores. A modalidade de garantia, limites e <i>stop loss</i> têm o efeito de gerar maior confiança ao limitarem as perdas e a preocupação com oportunismo, (Puranam e Vanneste, 2009; Poppo e Zenger, 2002). Segurança estrutural (Inkpen e Currall, 2004) Teoria de custos de transação (Faems et al., 2008)
Limites por Beneficiário	Não há	Até R\$ 10 milhões	
Mecanismo de <i>stop loss</i>	Não há	Há limite de 7% de perdas, por tranche quinquenal	
Limite de alavancagem	8 vezes o PL	12 vezes o PL	
Pagamento de honras	Sujeito ao OGU – Contingenciável	<i>On first demand</i>	
Metodologia Taxa de Inadimplência	Baseada em saldo devedor	Baseada na perda líquida da carteira ((Valor Honrado - Recuperado) / Garantido)	
Recuperação de Crédito	Recuperação restrita à regra ou à aprovação da Diretoria em cada acordo.	Política pré-aprovada com recuperação delegada ao Agente e sujeita a auditoria.	
Habilitação do Agente	Habilitação ligada somente à possibilidade de operação com o BNDES.	Contrato com o FGI sujeito a aporte de cotas e a aprovação da Política de Recuperação de crédito.	Controle de entrada, na perspectiva estrutural (Boehs e Segatto Mendes, 2007). Troca de informações (Gulati e Sytch, 2007), frequência de comunicação (Becerra e Gupta, 2003)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações do BNDES (2012 e 2013) e referencial teórico.

4.3.1 Perfil dos Agentes Financeiros

Podemos identificar 3 perfis diferentes de agentes financeiros operando com o FGI: bancos comerciais, bancos e agências de desenvolvimento e bancos de montadora.

Bancos comerciais - podem ser públicos, privados ou de economia mista

Os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. As instituições com carteira comercial podem captar depósitos à vista. Na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Resolução CMN 2.099, de 1994).

Bancos e agências regionais de desenvolvimento – definidas segundo a Resolução CMN 2.828 de 2001 como:

As agências de fomento têm como objeto social a concessão de financiamento de capital fixo e de giro associado a projetos na Unidade da Federação onde tenham sede. Devem ser constituídas sob a forma de sociedade anônima de capital fechado e estar sob o controle de Unidade da Federação, sendo que cada Unidade só pode constituir uma agência. Tais entidades têm status de instituição financeira, mas não podem captar recursos junto ao público, recorrer ao redesconto, ter conta de reserva no Banco Central, contratar depósitos interfinanceiros na qualidade de depositante ou de depositária e nem ter participação societária em outras instituições financeiras. De sua denominação social deve constar a expressão "Agência de Fomento" acrescida da indicação da Unidade da Federação Controladora. É vedada a sua transformação em qualquer outro tipo de instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional. As agências de fomento devem constituir e manter, permanentemente, fundo de liquidez equivalente, no mínimo, a 10% do valor de suas obrigações, a ser integralmente aplicado em títulos públicos federais.

Bancos de Montadora – constituídos como banco comercial ou banco múltiplo.

Os bancos comerciais são instituições financeiras privadas ou públicas que têm como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de

depósitos à vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial, o qual pode também captar depósitos a prazo. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Resolução CMN 2.099, de 1994).

A partir da identificação dos motivos para participação em sistemas de garantia, em particular de fundos de aval, das características específicas do FGI e do perfil dos agentes financeiros cotistas do fundo, é possível desenvolver de forma mais adequada à análise dos resultados do relacionamento interorganizacional entre o BNDES enquanto administrador com os agentes financeiros, em termos de mecanismos de controle e dimensões da confiança, conforme metodologia de pesquisa detalhada no Capítulo 3. No próximo capítulo apresentam-se os resultados e a análise de cada etapa da pesquisa.

5 Apresentação e Análise dos Resultados

Neste capítulo, são apresentados os resultados, para cada etapa da pesquisa, conforme roteiro apresentado no capítulo de Metodologia.

A avaliação dos instrumentos contratuais e normativos foi feita com a análise do conteúdo destes instrumentos e avaliação de sua efetiva operacionalização obtida junto aos entrevistados, em relação às previsões teóricas.

A avaliação qualitativa dos mecanismos de controle, das dimensões da confiança e do desempenho percebido pelos gestores do FGI foi feita através da análise de conteúdo, com a apresentação de citações e análise de cada item em relação aos resultados teóricos esperados.

Os resultados do teste do modelo e validação da escala proposta por meio da aplicação do questionário, apresentam o perfil dos respondentes, e a análise da confiabilidade da escala proposta para medição do relacionamento interorganizacional entre o BNDES, enquanto gestor do Fundo Garantidor para Investimentos (FGI) e os agentes financeiros que utilizam a garantia do fundo.

Pode-se perceber a vantagem do uso de métodos mistos, combinando análise qualitativa e quantitativa, pois os resultados para cada etapa são melhor compreendidos considerando os resultados obtidos na etapa anterior, demonstrando a complementariedade desta metodologia e permitindo um superar as limitações de cada etapa analisada individualmente.

5.1 Análise de Instrumentos Contratuais e Normativos

A análise dos instrumentos contratuais e normativos permitiu identificar que a estruturação inicial do Fundo seguiu estruturação normativa semelhante à utilizada no FGPC, com a elaboração de um Estatuto, um Regulamento e de uma minuta de contrato a ser celebrado entre o BNDES na condição de administrador e

os agentes financeiros que tivessem interesse em utilizar a garantia do fundo em suas operações.

O Quadro 22 apresenta as principais alterações ocorridas no Estatuto do FGI, desde a sua versão inicial.

Quadro 22 – Alterações do Estatuto do FGI

Data	Modificações	Motivação	Fundamentação teórica
30/06/2009	Versão inicial		
25/06/2010	(Circular 29/2010) - Aumento dos limites de faturamento bruto das empresas para outorga de garantia do fundo.	Alinhamento com a classificação de portes utilizada pelo BNDES.	Formalização de desempenho (Barney e Hesterly, 1996), controle de saídas (Das e Teng, 2001)
29/09/2010	(Circular 51/2010) Simplificação do processo de subscrição de cotas dos agentes financeiros. Aumento dos prazos de convocação e de prestação de contas anual aos agentes financeiros. Alteração das contragarantias exigidas por operação. (Dispensa da garantia fidejussória quando houver garantia real).	Atender à solicitação dos agentes financeiros, viabilizando operações com transportadores autônomos de carga e empresas que podem ofertar garantias reais, mas tem restrições a concessão de garantias fidejussórias.	Alterações que atendem a necessidades operacionais (Faems et al., 2008). Fluxos de informação (Van de Ven e Ferry, 1980). Simplificação das garantias exigidas (Formalização do comportamento – Barney e Hesterly, 1996)
10/03/2011	Previsão de desconto no encargo cobrado por garantias contratadas por Microempreendedores individuais portadores de deficiência	Atender a determinação legal.	Cláusula com efeito vinculante (Malhotra e Murnighan, 2002).
17/05/2012	Ampliação do prazo de alienação de capital integralizado em ações pela União na constituição do FGI.	Preservar o patrimônio do fundo tendo em vista a situação do mercado acionário.	Formalização da divisão de tarefas (Landau, 1969) apesar de ser responsabilidade do administrador, precisa de anuência dos demais cotistas.
11/05/2013	i) a inclusão de um item “c” ao inciso II do Artigo 20, referente à possibilidade de outorga de garantia indireta pelo FGI na modalidade de financiamento Finame Fabricante; ii) a alteração do parágrafo único do Artigo 22, referente à ampliação do limite máximo de exposição do FGI perante um mesmo Conglomerado Financeiro; e iii) a inclusão de dois parágrafos ao Artigo 25, referente à possibilidade de reutilização,	Ampliação do tipo de garantia oferecido. Possibilidade de ampliação do volume de operações por Agente Financeiro. Maximização do valor aportado por Agente para concessão de novas garantias	Formalização do monitoramento, com flexibilização de um controle de desempenho (padrão de performance), conforme Barney e Hesterly, (1996).

	pelos Agentes Financeiros, do valor subscrito e integralizado, nas hipóteses de extinção das garantias outorgadas ou liquidação das operações de crédito.		
--	---	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de BNDES (2011, 2012, 2013, 2014).

A análise do Quadro 22 permite perceber que o Estatuto do FGI sofreu poucas alterações desde a constituição do fundo, sendo na maioria dos casos causadas por eventos externos, como alteração dos valores dos portes de empresas, atendimento a determinação legal e adequação à situação de deterioração do mercado acionário brasileiro. As alterações estão ligadas especialmente a aspectos de formalização de monitoramento do desempenho e do comportamento e a aspectos formais do fluxo de informações. A alteração referente ao desconto para Microempreendedores individuais portadores de deficiência, que tem efeito vinculante, tem causa externa. As alterações de 2013 tem caráter mais operacional e visam flexibilizar normativos que prejudicavam os agentes financeiros, limitando suas operações.

O Quadro 23 apresenta as principais alterações corridas no Regulamento do FGI. Parte das alterações simplesmente reflete as alterações do normativo superior, o Estatuto. O regulamento por seu caráter mais operacional sofreu um número maior de alterações e pode-se perceber que as alterações visam a aumentar a flexibilidade do fundo e atender às necessidades dos agentes financeiros.

Quadro 23 – Alterações do Regulamento do FGI

Data	Modificações	Motivação	Fundamentação
28/07/2009	Versão inicial		
14/04/2010	Aumento dos limites de faturamento bruto das empresas para outorga de garantia do fundo.	Alinhamento com a classificação de portes utilizada pelo BNDES	Formalização de desempenho (Barney e Hesterly, 1996), controle de saídas (Das e Teng, 2001)
23/06/2010	Circular (31/2010) 1. Alteração das contragarantias exigidas por operação, com dispensa da garantia fidejussória quando houver garantia real.	Simplificação operacional. Alinhamento às práticas dos Agentes Financeiros.	Formalização do comportamento (Barney e Hesterly, 1996).
29/09/2010	Circular 52/2010 1. Alteração do cálculo do encargo 2. Alteração das contragarantias exigidas por operação, com	Diminuição do preço das operações para a beneficiária – item 1. Melhoria nas condições de	Melhoria de preços (Seppänen, 2008) e da percepção de capacidade do fundo (Doney e Cannon,

	ampliação das hipóteses de dispensa da garantia fidejussória	contratação – item 2.	1997).
26/01/2011	<p>1. Pagamento único pelo FGI ao BNDES, em nome do Agente Financeiro, da parte do adiantamento de honra referente às prestações vincendas.</p> <p>2. Simplificação do processo de recuperação de crédito para o FGI, com a apresentação da medida judicial como pré-requisito para o adiantamento de honra.</p> <p>3. Dispensa da obrigatoriedade de ajuizamento de medida para recuperação do crédito para operações com saldo devedor inferior ou igual a R\$ 30 mil.</p> <p>4. Atualização de limite de outorga de garantia a operações de um mesmo agente/conglomerado financeiro.</p>	<p>Simplificação operacional.</p> <p>Diminuição dos custos dos Agentes e do próprio FGI, com o processo de recuperação de crédito – 1, 2 e 4.</p> <p>Alinhamento às práticas dos Agentes Financeiros – item 3.</p>	<p>Ajustes buscam reforçar a confiança dos agentes no FGI, demonstrando com o comportamento boa vontade e preocupação com os negócios dos agentes financeiros (Clark e Payne, 1996; Doney e Cannon, 1997).</p> <p>A simplificação operacional também diminuiu o risco do fundo e melhorou suas rotinas, com efeitos positivos sobre o controle comportamental (Ju et al., 2011, Mao et al., 2008).</p>
13/02/2012	<p>1. Cobrança diferenciada para Microempreendedores Individuais portadores de deficiência.</p> <p>2. Inclusão do tratamento para os casos de Recuperação Judicial do Devedor.</p> <p>3. Inclusão de critérios mínimos para recuperação de crédito. Criação do conceito de Saldo FGI.</p> <p>4. Extinção do Relatório de Operações Inadimplidas.</p> <p>5. Aplicação do Fator K Contratado para a Operação na Apuração do Encargo de Concessão de Garantia – ECG Complementar.</p> <p>6. Devolução do ECG em Caso de Sinistro com Perda Total do Bem Financiado.</p> <p>7. Aumento do Período de Referência para Cálculo do Índice de Cobertura de Inadimplência.</p> <p>8. Dispensa de Contragarantias Reais para Operações contratadas no âmbito de Sistemas Padronizados de Mitigação de Risco de Crédito.</p>	<p>Atendimento a determinação legal (MEI) – item 1.</p> <p>Significativa diminuição dos custos de transação e da complexidade do Fundo, com a fixação de parâmetros claros para recuperação de crédito, informação de saldos, extinção de um relatório – itens 2, 3, 4, 8.</p> <p>Simplificação operacional – itens 5 e 6.</p> <p>Adaptação à necessidade de um grupo específico de Agentes Financeiros (agências de fomento/bancos de desenvolvimento) – item 7.</p>	<p>Cláusula com efeito vinculante (Malhotra e Murnighan, 2002) – item 1.</p> <p>Ajustes que buscaram simplificar e padronizar os controles de comportamento (Ju et al., 2011, Mao et al. 2008, Das e Teng, 2001) tornando-os mais simples e mais monitoráveis – itens 2, 3, 4, 8.</p> <p>Melhorias na confiança atendendo a solicitações dos agentes, demonstrando boa vontade (Seppänen, 2008; Doney e Cannon, 1997) – item 5, 6, 7.</p>
24/09/2012	<p>1. Exclusão da limitação à remuneração máxima do Agente Financeiro.</p> <p>2. Exclusão dos Limites de</p>	<p>Aumento da atratividade do fundo para os Agentes com eliminação dos limites</p>	<p>Exclusão de limites e controles de saída e de processo – itens 1, 2, 3, 5, 7. (Barney e</p>

	<p>Exposição por Agente Financeiro relativos ao Sistema BNDES.</p> <p>3. Dispensa de comprovação, prévia à solicitação de honra, do ajuizamento da cobrança para saldos devedores de até R\$ 300 mil de principal inadimplido,</p> <p>4. Inclusão de um parágrafo para destacar que o Agente Financeiro terá direito de ampla defesa caso tenha sua garantia cancelada pelo FGI.</p> <p>5. Substituição do Saldo FGI pelo Saldo do Adiantamento de Honra.</p> <p>6. Ampliação do prazo para a comunicação de evento financeiro de recuperação de crédito ao FGI.</p> <p>7. Definição de condições e de prazo para conversão do adiantamento de honra em honra definitiva.</p> <p>8. Revisão das penalidades, com inclusão da possibilidade do Administrador do FGI firmar, mediante proposta do Agente Financeiro, termo de compromisso por meio do qual o Agente Financeiro se comprometa a adequar seus procedimentos para atender a exigências regulamentares do FGI, bem como a sanar eventuais irregularidades constatadas pelo Administrador do FGI.</p>	<p>de spread e de exposição – itens 1 e 2.</p> <p>Simplificação operacional – itens 3 e 5.</p> <p>Melhoria da atratividade e diminuição dos custos de transação para os agentes financeiros – itens 4, 6, 7, 8.</p>	<p>Hesterly, 1996), Controle de saídas (Das e Teng, 2001) Melhoria na confiança (boa vontade) – item 4, 6. Clark e Payne (1997) (Seppänen, 2008; Doney e Cannon, 1997) Diminuição do efeito vinculante dos contratos e normativos, com aumento das possibilidades de defesa e negociação itens 4 e 8 (Malhotra e Murnighan, 2002).</p>
	<p>1. Aumento dos limites para outorga de garantia por Agente Financeiro.</p> <p>2. Possibilidade de utilização dos valores das cotas integralizadas após a liquidação das operações de crédito e a extinção das garantias a elas vinculadas.</p>	<p>Melhoria da atratividade do fundo e diminuição dos custos de transação.</p>	<p>Exclusão de limites e controles de saída e de processo (Barney e Hesterly, 1996), Controle de saídas (Das e Teng, 2001).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise do Quadro 23 mostra que as medidas adotadas buscaram sempre melhorar as condições do FGI para os agentes financeiros, simplificando processos, controles e limites. A própria natureza dos normativos que tinha caráter vinculante (MALHOTRA; MURNIGHAN, 2002) foi flexibilizada com a ampliação das hipóteses de defesa e a criação do Termo de Compromisso como

alternativa a aplicação de penalidades. As ações do administrador demonstram um foco em melhorar o relacionamento com os agentes, como ênfase na construção da confiança e substituição (ou flexibilização) dos controles de comportamento e saídas por controle social.

O Quadro 24 apresenta o histórico de habilitação dos agentes financeiros junto ao FGI (a lista de agentes habilitados é pública e divulgada pelo site do BNDES). Neste levantamento não foram contemplados os aportes adicionais para ampliação de margem para operar. Apesar da maior parte dos agentes ter se habilitado em 2009 e 2010 esta ação ocorreu pela obrigatoriedade do uso do fundo como garantia para o programa Procaminhoneiro. O aumento do volume de operações em outras linhas e programas somente aumentou após a flexibilização dos normativos do fundo, conforme entrevistas e Figura 10.

Quadro 24 – Histórico de habilitação dos agentes financeiros do FGI

Data	Agente Financeiro
20/10/2009	Caixa Econômica Federal
07/10/2009	Banco CNH Capital
11/12/2009	Banco Ribeirão Preto
14/12/2009	Banco do Brasil S/A
22/12/2009	Banco Fidis S/A
22/12/2009	Banco Volvo (Brasil) S/A
10/02/2010	Caixa RS
20/04/2010	Itaú Unibanco S/A
12/07/2010	Banco Bradesco S/A
12/07/2010	Nossa Caixa Desenvolvimento
30/08/2010	Scania Banco S/A
17/09/2010	Banco do Nordeste do Brasil
28/09/2010	Banco Cooperativo Sicredi S/A
05/10/2010	Banco Santander (Brasil) S/A
09/11/2010	Banco Rodobens S/A
02/02/2011	Investe Rio
11/04/2011	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A. - BDMG
17/05/2013	BRDE
07/02/2013	Banrisul
02/04/2013	Banco J. Safra

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 25 apresenta a uma síntese da análise da evolução dos instrumentos contratuais e normativos do FGI, a partir do modelo proposto por Faems et al. (2008) e da classificação dos contratos proposta por Malhotra e Murnighan (2002).

Quadro 25 – Análise da evolução do conteúdo dos contratos e normativos do FGI

Aspecto do Conteúdo e fonte na literatura	Primeira versão do Contrato e Regulamento (estrutura de interface estreita).	Versão atual do Contrato e Regulamentos (estrutura de interface ampla).
Formalização do monitoramento (Barney e Hesterly, 1996)	Presença de mecanismos complexos de monitoramento de desempenho. Uso de medidas de comportamento em recuperação de crédito. Presença de mecanismos complexos de monitoramento de comportamento.	Simplificação dos mecanismos de monitoramento de desempenho, com aumento de limites. Simplificação das medidas de comportamento e inclusão de medidas de desempenho em recuperação de crédito. Simplificação de mecanismos de monitoramento de comportamento.
Formalização da divisão da tarefa (Landau, 1969)	Tarefas mutuamente exclusivas.	Aumento das tarefas com intersecções, mas mantém-se a segregação de funções. Desenvolvimento conjunto de soluções (exemplo: Regulamento de Garantias Indiretas).
Formalização dos fluxos de informação (Van de Ven e Ferry, 1980)	Presença de obrigações contratuais de fluxos de informação predominantemente do agente financeiro para o FGI.	Presença de obrigações contratuais de fluxos de informação. Há um aumento do fluxo de informações por meios não contratuais, baseados em procedimentos operacionais do FGI para os agentes financeiros (Portal <i>web, site</i> Internet, uso de e-mail corporativo do FGI para pesquisas).
Tipo de contrato e normativo (Malhotra e Murningham, 2002).	Contratos e normativos com efeitos vinculantes, baseados na aplicação de penalidades.	Flexibilização dos contratos e normativos, com maior delegação ao agente financeiro e criação de alternativas as penalidades (termo de compromisso).

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do modelo proposto por Faems et al. (2008).

A análise dos normativos e os resultados das entrevistas permitiram identificar que a substituição da adoção compulsória de medidas de recuperação de crédito pelo estabelecimento de um controle de performance na recuperação teve um efeito positivo na percepção dos agentes financeiros em relação ao fundo.

As mudanças nas atividades requeridas para recuperação de crédito, com simplificação dos processos, diminuindo as ações compulsórias pelo agente financeiro, com desenvolvimento de soluções alternativas, especialmente no caso do novo Regulamento de operações com garantia indireta teve efeito positivo sobre a confiança dos agentes.

O aumento dos fluxos de informação, especialmente a criação de processos de validação prévia de alterações com os agentes a serem afetados, testes conceituais de modelo e busca de soluções de consenso melhoram o relacionamento entre as partes.

A Figura 7 demonstra o modelo multinível da evolução da dinâmica de colaboração da aliança para o caso do FGI, a partir da proposta de modelo analítico de Faems et al. (2008).

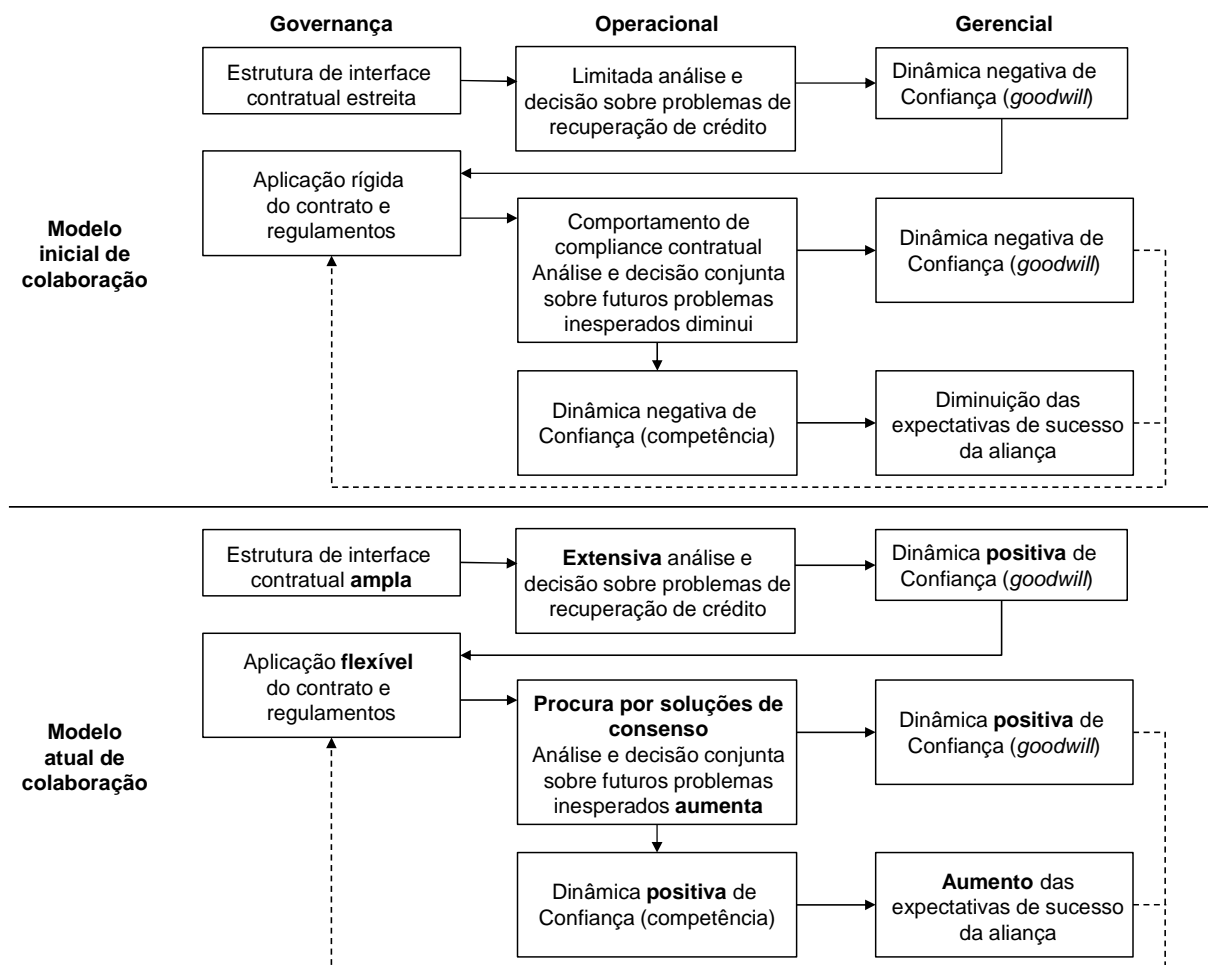


Figura 7 – Modelo Multinível da Evolução da Dinâmica de Colaboração da Aliança

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do modelo proposto por Faems et al. (2008).

A análise demonstra que a alteração gradual da estrutura de governança para uma interface mais ampla, com aplicação flexível teve efeitos positivos tanto no nível operacional quanto no nível gerencial, como pode ser verificado pelas citações das entrevistas.

Sobre a formalização e nível de detalhamento dos contratos e normativos é possível identificar uma hierarquia de normativos, com o nível de rigidez sendo flexibilizado nos normativos mais operacionais. Esta configuração é favorável à construção da confiança, pois consegue equilibrar flexibilidade e segurança estrutural, conforme Faems et al. (2008). Os entrevistados também reconhecem

que não é possível prever todas as situações nos contratos e normativos, conforme Zaheer e Vankatraman (1995) e Blomqvist (1997). Segundo os entrevistados:

Os contratos são bastante simples, com um detalhamento um pouco maior somente nos aspectos referentes à recuperação de crédito. Os normativos tem uma hierarquia, até pela União ser o principal acionista do fundo, com as regras mais perenes no Estatuto, que requer avaliação e aprovação prévia pelos cotistas para alteração, regras específicas por tipo de garantia em regulamentos, que tem que ter aprovação pela diretoria do BNDES e procedimentos operacionais, do dia a dia, com alçada de aprovação da superintendência da área de crédito.

Eu acho que a gente detalha na medida do que é eficiente, do que a gente consegue pegar assim pelo menos uma grande parte de operações e também a gente vai detalhando sempre vindo de uma coisa mais genérica, que seria no caso do estatuto que é quase como se fosse a constituição do FGI, pegando um paralelo com o sistema legal e a partir daí viriam então os normativos infraconstitucionais que na verdade são os regulamentos e depois ainda as circulares. Então a gente parte sempre do genérico que são as políticas e as diretrizes, para tentar chegar a um nível de detalhamento operacional nas circulares, mas que é um nível de detalhamento que a gente imagina que vai pegar a grande parte, a grande gama de operações, não adianta você querer tentar normatizar também a exceção. A exceção a gente vai tratar como exceção sempre de acordo com análise e tal, a gente tem a equipe aqui justamente para isso. Então lógico que detalhamos, sim, mas na medida do que é eficiente e também essas coisas em contrato.

Sobre o caráter vinculante ou não dos contratos e normativos conforme Malhotra e Murningham (2002), e sobre a sua aplicação, conforme Faems et al. (2008), os entrevistados ressaltam que apesar da previsão de penalidades, estas praticamente não são aplicadas, recorrendo o fundo a soluções cooperativas e termos de ajustamento de conduta. No entanto os entrevistados ressaltam que esta flexibilidade se limita a casos em que ocorrem erros decorrentes de condutas de boa-fé.

As penalidades estão previstas no Regulamento e não nos contratos. Ao longo do tempo de operação do fundo as penalidades previstas foram atenuadas e foi criado o termo de ajustamento de conduta, para tratar os casos em que o agente financeiro tiver adotado uma conduta de alguma forma inadequada ou até mesmo contrária a alguma regra do fundo, mas o fez de boa-fé. Estes termos preveem que o agente ajuste sua operação e podem prever ou não alguma penalidade, mas esta penalidade é negociada e normalmente mais branda que a regra geral.

A meu ver a aplicação já foi mais rígida, mas tem se tornado mais flexível ao longo do tempo...

O fundo dá prerrogativa para o administrador de penalizar, mas ele não necessariamente impõe a penalização ao ..., não impõe a colocação da penalização do administrador, apenas ele dá esta prerrogativa da análise, do balanceamento de todas as questões particulares de um determinado caso para o administrador avaliar e aí sim colocar penalização, mas ciente em alguns casos ele já estipula, até quais

seriam os limites da penalização, por exemplo, no caso de descumprimento das políticas do fundo em relação ao beneficiário da parte de um agente financeiro, aquela operação poderia ser cancelada, por quê? Porque simplesmente não está dentro do nosso escopo, então o administrador tem a..., neste caso eu até diria que é muito direto, neste caso especificamente que eu coloquei o administrador não teria muita escolha, de fato está fora do escopo, então cancela a operação, mas eventualmente existindo outras questões que não sejam tão diretas assim o administrador tem sim uma possibilidade de dar uma gradação na penalização, de negociar aquilo com o agente financeiro.

O fundo até por operar com a garantia a operações com MPMEs trabalha com alto volume de transações e existem várias previsões de prazos e padrões de desempenho:

O regulamento prevê alguns prazos, como o período de referência, que corresponde a 5 anos, e serve para que o agente forme cada carteira de operações a ser garantida.

Temos vários prazos previstos no regulamento do fundo, com os prazos para solicitação de honra, entre 90 dias e um ano da ocorrência da inadimplência, prazo de envio de informações sobre a execução judicial da carteira de operações com adiantamento de honra, após o fechamento de cada semestre e vários prazos para solicitação de honra, processamento de honra e pagamentos referentes à recuperação de crédito.

O principal padrão de desempenho é também um limite, o *stop loss* de 7% da carteira garantida, o fundo não paga além deste valor.

O agente financeiro deve ter no mínimo a mesma performance na recuperação de crédito que tem com suas próprias operações para as operações inadimplentes honradas pelo FGI.

Sobre o monitoramento de comportamento dos agentes, conforme Das e Teng (2001) e Barney e Hesterly (1996) percebe-se que além da especificação das atividades a serem desempenhadas, existe uma efetiva verificação se estes processos foram adequadamente cumpridos, mas com um foco em operações de maior valor, dessa forma se busca minimizar o comportamento oportunista (JU et al, 2011).

Existe previsão de auditoria das operações com a garantia do fundo em cada agente financeiro, para verificar se este seguiu o especificado em seus regulamentos.

O fundo somente verifica o comportamento dos agentes previamente para operações acima de R\$ 300 mil. Para estas, ao solicitar honra o agente deve remeter a composição do crédito, cópia do contrato e da ação judicial. Se for identificado qualquer desvio em relação às regras do fundo, o pagamento não será efetuado.

Os normativos preveem alguns monitoramentos como, por exemplo, os limites de exposição. Todo agente financeiro tem um limite máximo para operar e uma

margem para operar, que também depende dos aportes, depende do patrimônio do fundo, depende de algumas variáveis. E nós, como administradores, temos obrigação de acompanhar e monitorar essas variáveis para evitar qualquer descompasso.

Com relação à formalização da divisão das tarefas (LANDAU, 1969) entre o FGI e os agentes financeiros, existe uma predominância de tarefas mutuamente exclusivas e forte delegação ao agente financeiro, mas também a uma preocupação em manter os processos simples:

O FGI opera com uma estrutura bastante reduzida no BNDES, por isto a maior parte das tarefas é delegada ao agente financeiro. Este faz a classificação de risco das operações cuja garantia deseja contratar e procede a recuperação de crédito após o pagamento do adiantamento de honra.

O agente financeiro é responsável pelo envio de documentação, comprovação da veracidade das informações ali contidas, e o BNDES faz análise dessas informações para poder proceder o pagamento da honra se for devido.

O agente financeiro é responsável pela escolha das operações que serão garantidas, já que ele irá prospectar estas operações e vai proceder o financiamento com recursos do BNDES ou Finame, e vai escolher estas operações, por isto o FGI coloca um *stop loss* de 7%, já que a escolha não é do FGI, ela é delegada ao agente financeiro. Ao FGI apenas caberá checar se todos os pré-requisitos foram atendidos pelo agente financeiro para evitar que operações que não poderiam entrar, não poderiam contar com a garantia do fundo, sejam contratadas. Então o agente financeiro recebendo este OK ele contrata a garantia e precisará em caso de adiantamento de honra do fundo FGI recuperar crédito em prol de ambos, tanto do FGI, quanto do agente financeiro.

Eu creio que o FGI procura trazer toda a parte complicada, eu diria assim, para dentro, no sentido de checagem, mas prefere não entrar na parte de recuperação de crédito, dada a dificuldade que ele teria, enquanto o agente financeiro já tem *expertise* nisso e já trabalha com isso nas suas próprias operações. Então não seria algo inteligente não transferir para o agente financeiro essa tarefa. Mas eu digo que a complexidade é trazida para dentro do FGI porque se um agente financeiro quiser solicitar a honra de uma operação e ele não sabe qual o valor que deveria ser honrado, não sabe qual valor que está inadimplente, não sabe nem se a operação tem FGI ou não, mesmo assim ele pode submeter a operação para o fundo e o fundo vai identificar se a operação tem FGI ou não tem e quanto que seria o valor devido, bastando é lógico o agente financeiro dizer qual prestação está inadimplente. Então o FGI faz todos estes cálculos, minimizando o trabalho do agente financeiro, que só precisa solicitar a honra, informando o que está inadimplente e a gente vai verificar de quanto é esta inadimplência, se é cabível, não é cabível, se está dentro do valor que é passível de honra, ou não. Todas essas checagens o FGI já faz naturalmente e não exige nenhum cálculo, nenhum dispêndio do agente financeiro neste sentido. Porém a recuperação, ela é realmente delegada ao agente financeiro e o FGI checa se todas as condições foram atendidas. O FGI logicamente controla seus próprios limites e até informa o agente financeiro a atual margem para operar que o agente financeiro detenha, caso ele queira saber, disponibiliza o retorno sempre que o agente financeiro necessita e solicita.

Sobre os fluxos de prestação de informações entre agentes financeiros e FGI, existe maior formalização da parte relativa ao agente (VAN DE VEN; FERRY, 1980). Com exceção das obrigações legais, como divulgação do valor das cotas e relatórios anuais, o administrador tem poucas obrigações de prestação de informação formalizadas, mas apesar disto existe um grande volume de troca de informações entre as partes.

Os normativos preveem obrigações de prestar informações para as duas partes, o Fundo e o agente. O FGI divulga mensalmente suas demonstrações financeiras e o valor das cotas de cada agente. Além disto há um relatório de prestação de contas anual. Os agentes devem informar a classificação e o tipo de contragarantia a cada contratação de uma nova operação e tem que prestar informações sobre o andamento de seus processos judiciais de cobrança.

Tirando lógico a solicitação de honra e o aviso de recuperação de crédito, que são eventuais no sentido, de que caso não existam os índices eles não vão ocorrer, dado que já exista pelo menos uma solicitação de honra, que tenha sido atendida e paga pelo FGI, o FGI requer semestralmente o envio de informação de acompanhamento da recuperação de crédito dessa ou dessas operações que foram honradas. Então é semestral, como eu falei, com data definida – 15 de fevereiro e 15 de agosto são as datas limites pros respectivos semestres anteriores. O FGI informa o *stop loss* com alguma periodicidade, acho que mensal e sempre que solicitado. Mas o FGI não coloca no normativo isso, pois o normativo estabelece as obrigações dos agentes financeiros perante o FGI e não do FGI perante o agente financeiro, inclusive não constam do Regulamento as obrigações do FGI, aparecem apenas obrigações do agente financeiro. O FGI se coloca na obrigação de pagar a honra quando for solicitada e for devida, isto sim, e se impõe prazos também, até o dia 15, isto eu acho interessante citar, do mês subsequente.

Com relação aos efeitos das características dos contratos e normativos sobre os agentes financeiros é possível identificar uma transição da função de controle para a de colaboração, o que deve levar a um aumento da confiança entre as partes, segundo Malhotra e Lumineau (2011).

Acho que os contratos e normativos do fundo já tiveram um efeito negativo sobre a percepção dos agentes, mas isto tem mudado, pois a cada alteração de estatuto e regulamento buscamos simplificar os processos e aproximá-los das práticas usuais dos agentes. Acredito que os agentes confiam cada vez mais no FGI.

As mudanças estão sendo bem aceitas pelos agentes financeiros, principalmente porque são propostas para ter mais adesão de contratos [...] Por que a ideia sempre é que tenha mais adesão, que aumente o volume de contratos com garantia do FGI, sem que aumente o risco do fundo [...] O foco neste momento é conseguir aumentar a capilaridade e conseguir mais beneficiários.

Eu creio que as mudanças foram percebidas positivamente, por que das alterações regulamentares, a maioria veio para beneficiar o agente financeiro. Já que o fundo partiu de um regulamento um pouco mais restritivo do que é hoje e começou a identificar outras possibilidades de atuação dos agentes financeiros que seriam tão

boas para o FGI, no mínimo tão boas quanto, sem prejudicar o fundo, mas que seriam positivas, melhores para os agentes financeiros. Então eu creio que foi positivo na visão dos agentes financeiros. Não lembro de ter ouvido alguma reclamação de que o FGI piorou alguma condição ou estabeleceu obrigações a mais para o agente financeiro, “complicou a vida deles”, até porque não é o caso, já que o FGI começou com poucas operações não obrigatórias e procura aumentar este volume cada vez mais. Então não tem sentido o FGI piorar as condições para o agente financeiro se ele tem o objetivo de ampliar a quantidade de operações contratadas com garantia do FGI pros agentes financeiros.

Sobre a negociação dos contratos e normativos existem visões divergentes sobre como ocorreu o processo de normatização inicial, mas há uma convergência sobre a existência atualmente de uma negociação com os agentes antes proceder alterações, esta evolução é compatível com a visão de Lumineau e Henderson (2012).

Quando o fundo foi criado, até onde sei, não houve negociação, as regras foram impostas pelo BNDES. Ao longo do tempo é que houve uma negociação com agentes para flexibilizar os procedimentos.

[...] lá no início quando o próprio fundo estava sendo idealizado, já teve isso, uma conversa, mas como eu falei você não consegue abarcar tudo, tem coisas que só vão surgir dentro da operação e mesmo assim quando você identifica alguma coisa que está causando alguma dificuldade para algum agente financeiro. Como o fundo atua de maneira genérica, vamos dizer assim, ou seja, ele atua através de políticas, e aquelas políticas servem para todos os agentes financeiros que estão habilitados, quando a gente identifica alguma coisa num agente financeiro, a gente consulta os demais e claro isso tem que também ser possível de ser implementado no ponto de vista do próprio BNDES, em termos de sistemas, em termos contábeis, essa coisa toda é sempre avaliada. Mas sim toda alteração antes de ser feita ela é levada ao conhecimento dos agentes financeiros para eles opinarem, e se a gente perceber que a minoria deles vai se beneficiar e a maioria vai se impactada negativamente, a gente não vai fazer.

O agente financeiro costuma ser consultado pra propor a melhor solução, que seja uma solução ótima no sentido de atender aos requisitos do fundo e atender aos anseios do agente financeiro [...] eu vejo que a gente tenta conceder o máximo de possibilidades ao agente financeiro, dentro do que nos é permitido, no sentido de um fundo que possui recursos públicos e não pode simplesmente sair gastando, empenhando estes recursos em adiantamentos de honra sem as devidas contrapartidas de prêmios, que é o Encargo pela concessão da garantia e também recuperação de crédito, visto que é um meio de mitigar as perdas [...] Então o administrador procura conceder o máximo de benefícios possíveis aos agentes financeiros pra que o fundo tenha um produto rentável pros agentes financeiros e benéfico e interessante para aqueles que tenham este interesse e procura sempre atender os anseios do agente financeiro, sempre que permitido por lei e pelo estatuto e demais disposições jurídicas.

Em relação à experiência anterior do FGPC e sua influência sobre os contratos e normativos do FGI, percebe-se que houve influência predominantemente negativa sob o ponto de vista de reputação, mas à medida que

o FGI se diferenciou do FGPC e corrigiu suas falhas a percepção passou a ser positiva e gerar confiança nos agentes, percebe-se aí a evolução dos normativos, conforme Faems et al (2008), Jiang et al. (2013) e Jimenez (2010).

Minha percepção do FGPC é que como ele era 100% de dinheiro público ele era muito rigoroso na análise dos pedidos de honra, você tinha muita auditoria, você terminava não incentivando o pedido de garantia, então o fundo demorava a pagar as honras porque tinha contingenciamento de recursos, além de pagar, auditava os agentes financeiros e geralmente dava uma punição para os agentes financeiros. Então, um negócio que era para facilitar o crédito terminou sendo um estorvo para o crédito, porque você pagava a garantia, que você não ia executar, porque era prejudicial para o agente financeiro pedir esta garantia

[...] O FGI procurou corrigir os erros do FGPC [...]

O FGPC influenciou, influenciou bastante para o bem e um pouquinho para o mal. [...] Para o bem, aí foi muito para o bem porque os principais pontos que levaram ao insucesso, ao fracasso, do FGPC foram sanados no FGI, e então o FGPC foi um grande aprendizado para o BNDES, mas o FGPC também, pelo que eu escutei, das estórias que eu escutei, ele foi sendo normatizado ao logo do caminho, não como no FGI que já teve um certo... já teve a visibilidade de todo o processo do fundo, então, desde a habilitação, desde a contratação, a solicitação de honra e a recuperação de crédito tudo isso foi vislumbrado lá atrás, quando o fundo foi lançado. Então foi teve, a visibilidade do processo ela já existia, pelo menos uma linha de normatização, no FGPC isso não existia. O que aconteceu no FGPC pelas estórias que me contaram é que foi normatizada basicamente a habilitação e a contratação, e a solicitação para recuperação de crédito deixou-se para normatizar depois, o que foi causando alguns problemas. Então acho que talvez por causa disso, por um lado, acho que causou um trauma dentro do BNDES e no momento da normatização do FGI se procurou normatizar demais, acabou se detalhando demais o fundo, mais do que seria o ponto ótimo, mas tudo bem como eu falei isso são coisas que a gente vem ajustando ao longo do tempo, as mudanças no normativo do fundo foram motivadas por questões de eficiência e a gente vem retirando esse entrave, esses detalhamentos excessivos, vem retirando ao longo do tempo.

A confiança no FGI tem melhorado, porque especialmente no início havia o histórico do FGPC, então o FGI era visto como um possível FGPC 2, enquanto que lógico que isso não era unanimidade, tinha gente que era mais otimista, tinham os agentes financeiros mais otimistas e os agentes financeiros mais pessimistas. Mas à medida que o tempo foi passando e o FGI foi conquistando sua credibilidade, sua operação foi bem distinta do FGPC, no sentido de que as honras vêm sempre sendo pagas tempestivamente, sem nenhum prejuízo do foi estabelecido no regulamento e então o FGI vai conquistando sua credibilidade e também vem atendendo mais os apelos dos agentes financeiros de alterações no regulamento, já que o FGI tem um regulamento, que como é de um fundo privado, pode ser alterado com mais facilidade do que um fundo público orçamentário, que é muito mais restrito, como é o caso do FGPC.

A análise da evolução dos instrumentos contratuais e normativos e das percepções dos entrevistados evidenciou que as alterações no estatuto, no

regulamento e demais normativos do fundo foram no sentido de simplificar os processos de monitoramento, tornando-os mais aderentes as práticas dos agentes, com melhorias operacionais na formalização do monitoramento, na divisão das tarefas e aumento dos fluxos de informação entre as partes, conforme Faems et al. (2008). Os contratos evoluíram de uma visão de controle para uma perspectiva de colaboração, com diminuição da aplicação de seus efeitos vinculantes, conforme Malhotra e Murningham (2002).

Dessa forma, foi possível atingir o objetivo de mapear as dimensões da confiança, os mecanismos de controle previstos nos instrumentos contratuais e demais normativos que regulam a parceria, identificando como estes são operacionalizados. e como se refletem no desempenho.

5.2 Resultados e análise das Entrevistas

A análise do conteúdo das entrevistas permitiu identificar a percepção dos gestores do fundo com relação a cada um dos construtos da pesquisa, desta forma são analisadas as dimensões da confiança interorganizacional, a estruturação e aplicação dos mecanismos de controle, a percepção quanto aos conflitos e desempenho do FGI.

5.2.1 Comportamento e desenvolvimento da confiança

Com relação ao comportamento do FGI em relação aos agentes financeiros os entrevistados destacaram a busca por manter um comportamento consistente e previsível, o que é necessário para construção da confiança segundo Doney e Cannon (1997) e Clark e Payne (1997):

Desde o desenho inicial, o fundo passou a ouvir mais os agentes financeiros. Foi criada uma gerência de relacionamento. As alterações de regulamentos, sistemas e processos passaram a ser discutidas e informadas aos agentes com antecedência para permitir que estes adaptem seus sistemas internos, tendo em vista que os processos do FGI, especialmente pós-contratação são intensivos em TI.

...procuramos cumprir os prazos informados ao agentes...

...a direção das mudanças está clara para os bancos...

Nas entrevistas pode-se perceber a preocupação em atender as necessidades e auxiliar no sucesso dos agentes financeiros, em cumprir as promessas feitas aos agentes financeiros pelos administradores do fundo, como proposto por Doyle e Roth (1992) e Seppänen (2008) e com uma postura transparente e honesta, conforme Ganesan (1994).

Eu acredito que eles nos veem como interlocutores comprometidos mas eu acho também que eles têm o discernimento de que nós não vamos conseguir fazer tudo e acho que a gente costuma até pontuar isso nas nossas visitas aos agentes financeiros. Nós queremos ouvir o que eles têm a dizer no sentido de dar sugestões de melhoria, mas já colocamos a ressalva que nós não vamos conseguir fazer tudo, às vezes por falta de recurso e se for por falta de recurso simplesmente vai ser postergado, vai ser colocado mais para frente e é o que vem acontecendo, a gente não consegue fazer tudo de uma vez só, cada medida ela demanda uma análise aprofundada e tem muita gente que precisa ser consultada antes do atendimento de cada medida pelos impactos que eles são diversos, uma análise superficial não conseguiria identificar, mas também são muitos impactos, então a gente vai colocando isso aos poucos e acredito que ele tem este discernimento que de fato nós não vamos conseguir, às vezes por falta de recurso, implementar de uma vez só ou às vezes a gente não vai conseguir mesmo implementar uma determinada sugestão por questões normativas, legais, operacionais, outras restrições de outras características, então sim de uma maneira geral acho que eles nos veem comprometidos com o que nós prometemos.

A análise das entrevistas reforça a busca por um comportamento previsível, como proposto por Doney e Cannon (1997) para gerar confiança na outra parte. Também fica clara a procura do administrador em ampliar o relacionamento com os agentes, conforme proposto por Lewicki e Bunker (1995).

5.2.2 Reputação e confiança

A reputação do FGI, segundo vários entrevistados foi influenciada em seu momento inicial pela má experiência que os agentes financeiros tiveram com o FGPC. A reputação inicial do FGI foi prejudicada pela experiência do FGPC, num efeito negativo da transferência entre empresas previsto por Ganesan (1994).

Um problema inicial do fundo foi vencer a desconfiança inicial dos agentes financeiros que tiveram uma experiência ruim com o FGPC, que era um fundo público, estava sujeito ao não pagamento das honras por contingenciamento orçamentário e teve as garantias de algumas operações canceladas por descumprimento de obrigações pelos agentes financeiros, devido às exigências excessivas constantes em seu regulamento.

...O fundo ainda está lutando para demonstrar sua diferença em relação ao FGPC. A medida que os agentes financeiros solicitam honras e recebem os valores devidos nos prazos contratados, a confiança no fundo aumenta.

Você tem alguns agentes financeiros que eles estão vendendo o FGI como garantia mesmo e tem usado o produto com tal fim e outros que só utilizam quando é obrigatório porque já tem um péssimo relacionamento com FGPC e usam só porque é obrigatório mesmo não tem intenção de usar esta garantia e nenhum pedido de garantia.

O administrador tem buscado desfazer esta visão inicial, enfatizando a reputação do BNDES em outros canais, e busca diferenciar o FGI do FGPC, investindo na construção de uma boa reputação, conforme proposto por Dasgupta (1998).

Eu acho que o FGI vem conquistando a confiança dos agentes financeiros cada vez mais e isso demonstra que o trabalho da equipe como um todo vem sendo bem feito, o trabalho da equipe que estrutura, o trabalho da equipe que faz o relacionamento e o trabalho da equipe que depois põem para rodar o fundo, todo mundo tem feito um bom trabalho, cada um na sua praia e se uma desses pontos não estivessem trabalhando bem a gente não estaria atingindo o objetivo final, claro, o objetivo final é ampliar o acesso ao crédito, é talvez o objetivo intermediário que é conquistar a confiança dos agentes financeiros para que eles operem a nossa garantia, isso vem acontecendo, além da gente estar ampliando o número de a gente está ampliando o volume dentro dos agentes financeiros já existentes e estamos ampliando também o número de programas e produtos operados. Então a gente está, eles estão diversificando, eles não estariam fazendo isso se não tivessem confiança no produto

5.2.3

Capacidade, competência e confiança

Com relação à capacidade e competência do fundo os entrevistados destacaram alguns aspectos positivos, como o custo da garantia mais baixo que instrumentos concorrentes, o uso intensivo da tecnologia e pontos negativos como a complexidade e inadequação do produto às práticas dos agentes financeiros. (CLARK; PAYNE, 1997; DONEY; CANNON, 1997).

... a garantia do FGI tem hoje o menor custo do mercado...

Com relação à adequação as necessidades, eu acho que ainda não está atendendo a todas as necessidades principalmente porque a gente ainda trabalha só com operações de repasse do BNDES e eles tem necessidade também de garantias em operações com *funding* próprio, recursos próprios, aí tem sim uma lacuna a ser preenchida, entre outros produtos também, alguns agentes tem interesse no cartão BNDES, isso está sendo pensado, mas então existe sim uma lacuna com relação à necessidade. Do ponto de vista do que já existe acredito que a garantia vem suprimindo e aí poderia colocar 3 benefícios que a gente costuma elencar para os

agentes financeiros, um é maior liquidez que o fundo oferece, e fundo como instrumento de liquidez funciona bem porque depois de 90 dias os agentes financeiros já podem acionar a garantia e para a maioria das operações ele não precisa fazer nada nesse momento ele de fato manda um arquivo informando que o cliente dele está inadimplente, a maioria das operações porque todas as operações com saldo devedor abaixo de 300 mil reais ele não precisa mandar documento nenhum, já as operações que estão acima deste parâmetro tem que mandar a medida judicial, então eu diria que como instrumento de liquidez ele atende muito bem, 90 dias é um prazo bastante razoável, tem fundos aí no mundo que só pagam a garantia depois de todo o processo de execução cumprido e têm fundos inclusive no Brasil que eu sei que só pagam a partir de 270 dias da inadimplência. Então como instrumento de liquidez, atendemos. Como instrumento de redução de perdas, ou seja, quando de fato ele não consegue recuperar nada que tenha perda, ainda não chegamos nessa fase da vida do produto, da vida do FGI, mas acredito que a gente vá sim atender a esta necessidade dos agentes financeiros, os agentes financeiros ainda estão recuperando, então a gente não tem muitas operações não tem ainda uma amostra muito significativa, um ou dois agentes financeiros que pediram para meia dúzia de operações a honra definitiva. Então tá, em relação à necessidade OK. E tem outra necessidade também que estou me lembrando agora que é o benefício de capital regulatório, as exposições de riscos de crédito com garantia do FGI elas tem um benefício em termos de capital regulatório, o agente financeiro ele tem alocar menos capital próprio para servir como colchão daquela exposição de risco, então OK. Primeiro ponto acredito que estamos atendendo talvez não em termos de todos os produtos, mas em termos de atributos sim.

Qualidade da garantia ... a gente está trabalhando para cada vez mais melhorar, ficar mais eficiente acredito que ainda tem pontos aí que a gente possa melhorar a nossa qualidade e tornar o processo do fundo mais aderente aos processos dos agentes financeiros, isso vem sendo uma diretriz nossa importantíssima porque se o fundo não for fácil de operar para o agente financeiro ele não vai querer operar porque acaba complicando e tornando custosa a operação dele. Então temos qualidade, talvez tenhamos alguns pontos a melhorar, não em termos de, se for pensar em qualidade em termos de solvência porque garantia também é solvência, eu diria que a garantia tem muita qualidade, tá mas assim em termos operacionais, ainda temos alguns pontos a melhorar.

E em termos de preço, aí a gente já tem que olhar para o beneficiário lá na ponta porque o custo da garantia por mais que ele seja cobrado ao agente financeiro, ele pode repassar e de fato ele faz este repasse para o beneficiário, em termos de preço eu acredito que a gente está bem ajustado ao mercado, até quando a gente compara com experiências internacionais, o nosso preço ele tá com um nível bastante razoável, mas ainda não sabemos com certeza se ele está ajustado a nossa necessidade porque como o fundo é muito novo a gente ainda não tem um histórico de inadimplência ou seja representativo do ponto de vista estatístico, então nós temos que trabalhar com dados externos do mercado, então é possível que nós tenhamos que fazer ajustes um pouco mais radicais no futuro para ajustar o nosso preço a nossa inadimplência. A gente ainda não sabe a que nível a nossa inadimplência irá estabilizar no futuro.

A busca pela melhoria das competências e capacidades de gestão do Fundo também foi destacada nas entrevistas. Percebe-se o esforço em demonstrar aos

agentes financeiros estas capacidades de desempenhar tarefas e fazê-lo com baixo risco de desempenho, como proposto por Das e Teng (2001):

...participamos de um grupo de trabalho com o Sebrae, que administra o Fampe e o Banco do Brasil, que administra o FGO, que visa melhorar as condições de acesso ao crédito para as MPMEs ...

O BNDES tem participado há vários anos de fóruns internacionais de garantias para MPME, como o Fórum Iberoamericano de Garantias. Além disto, no processo de reestruturação do fundo, foi analisada a experiência internacional, com visitas à OSEO na França, ao FNG na Colômbia e à Nafin no México.

Fizemos uma pesquisa sobre as melhores práticas em sistemas de garantia no mundo através da internet. Foram analisados estatutos, regulamento e legislação de fundos garantidores de vários países [...]

5.2.4 Boa vontade, lealdade e confiança

Com relação à boa vontade os entrevistados destacaram que o Fundo ao tomar decisões leva em conta os interesses dos agentes financeiros, procurando demonstrar lealdade, conforme proposto por Clark e Payne (1997) e a intenção de fazer com que a aliança funcione adequadamente, sem a ocorrência de comportamentos oportunistas, como previsto por Das e Teng (2001).

Bem as demandas que surgem através dos agentes financeiros, elas são solicitações, então elas não têm necessariamente que serem atendidas e nem todas são viáveis, até porque os agentes financeiros buscam facilidades para suas próprias operações. Então as solicitações dos agentes financeiros, elas são mapeadas e são avaliadas se podem ou não serem atendidas, a partir do momento em que se tornam solicitações de mais de um agente, elas começaram a ganhar força e aí passam a entrar no ranking de prioridade do departamento em relação à implementação destas alterações.

O BNDES tem procurado simplificar os processos para torná-los mais compatíveis com as rotinas de negócio dos agentes financeiros.

5.2.5 Abertura, comunicação e compartilhamento de informações

A preocupação de manter abertos canais de comunicação que prestem informações acuradas, completas e nos tempos adequados ficou clara nas respostas dos entrevistados:

...o BNDES, como administrador do fundo encaminhou consulta ao Banco Central com os principais questionamentos apresentados pelos agentes financeiros em relação à contabilização e provisionamento das operações com garantia do FGI...

O processo hoje em dia do ponto de vista operacional, existe a nossa ferramenta baseada em web que é o portal FGI para transmissão de arquivos, transferência de arquivos, do ponto de vista operacional, ela está bem evoluída, ela está funcionando muito bem para os agentes financeiros que já começaram a utilizá-la e do ponto de vista de relacionamento, relacionamento até de negócios, essa coisa toda, ela está baseada, está muito calcada numa equipe que hoje em dia é pequena, a gente gostaria de ter às vezes uma postura mais proativa do que nós temos, mas nós temos trabalhado de acordo com os recursos que hoje estão disponíveis e a nossa estratégia de relacionamento. Ela vem baseada numa metodologia, está sistematizada [...],

O papel da frequência da comunicação é explicitamente reconhecido, como proposto por Becerra e Gupta (2003), tendo sido criada uma gerencia específica para relacionamento com os agentes.

Uma gerência trata exclusivamente do relacionamento com os agentes financeiros. Ela é responsável pela captação de novos agentes, pelo treinamento e pela difusão do fundo.

O compartilhamento de informações é usado para a criação da confiança, com a discussão prévia de propostas de alterações normativas, como Doney e Cannon (1997) propõe.

Desde o desenho inicial, o fundo passou a ouvir mais os agentes financeiros. Foi criada uma gerência de relacionamento. As alterações de regulamentos, sistemas e processos passaram a ser discutidas e informadas aos agentes com antecedência para permitir que estes adaptem seus sistemas internos, tendo em vista que os processos do FGI, especialmente pós-contratação são intensivos em TI.

5.2.6 Controle de saída

Com relação ao controle de saídas, segundo os entrevistados, o fundo utiliza de vários indicadores de performance, no entanto a maior parte deles parece estar ligado a indicadores de desempenho do próprio FGI, tendo em vista que parece não existir um trabalho ativo para estender a divulgação destes indicadores para os agentes financeiros, até por que a maior parte deles está automatizada.

Os indicadores do FGI servem mais para verificar se o fundo está cumprindo sua função de facilitar o acesso ao crédito do que para acompanhar o desempenho dos agentes financeiros. Temos indicadores de desconcentração regional, com foco no Norte e Nordeste, novos entrantes, que são empresas que nunca contrataram operações com o BNDES, risco das operações do FGI em relação ao risco das operações do BNDES, participação do fundo em cada linha e programa.

Os casos em que são utilizados controles e indicadores para os agentes estão ligados à verificação se este está cumprindo as regras do fundo, como o *stop loss* de 7%, o volume de exposição, a margem para operar, o valor limite de garantia por operação e por beneficiária.

[...] trimestralmente nós levantamos algumas informações de desempenho dos agentes financeiros com FGI e definimos os nossos contatos, as nossas prioridades de contato e como vai ser exatamente também este contato em função disso, claro obviamente às vezes de maneira reativa também em função da demanda de algum agente financeiro, se um agente financeiro teve uma mudança de alguém na sua equipe e essa equipe nova não conhece nada sobre o FGI nós visitamos o agente financeiro e marcamos um treinamento para familiarizar esse pessoal com os nossos processos, então tem algumas questões claro que são reativas e sempre vão existir essas demandas que surgem de repente dos agentes financeiros, mas nós estamos tentando sim ter uma postura mais proativa e estratégica principalmente com base nesses relatórios trimestrais que nós estamos levantando.

Desta forma o controle de saída é usado para monitorar o resultado da aliança, conforme Marques et al. (2011), mas na perspectiva do administrador do fundo. Conforme Das e Teng (2001) estes controles são usados para os casos em que a medida é precisa, o que é o caso de todos os indicadores financeiros avaliados.

5.2.7 Controle de comportamento

O fundo conta com uma série de controles automatizados que funcionam como reguladores do comportamento dos agentes financeiros. Há uma grande compreensão dos processos pelo administrador, que faz com que esta seja a principal forma de controle utilizada, pois existe alta programabilidade e baixa mensuração de saídas, situação em que segundo Das e Teng (2001) esta é a forma de controle mais apropriada.

A seleção adversa e o risco moral são mitigados pelo compartilhamento de risco em cada operação, pela existência do mecanismo de '*stop loss*' que limita as perdas do fundo a 7% da carteira de cada agente.

...o fundo conta com uma série de limites que minimizam seu risco, como os limites de cobertura por carteira em cada tranche (período de 5 anos), a necessidade de garantias reais para operações superiores a R\$ 1 milhão e o limite de R\$ 10 milhões por beneficiária...

... há um limite de comprometimento da capacidade de conceder garantias por agente financeiro, que era de 2 vezes o patrimônio e está sendo ampliado para 4 vezes...

...o sistema verifica os limites na contratação da garantia...

Com relação ao controle comportamental fica clara uma busca pela simplificação dos processos, maior delegação e autonomia para os agentes financeiros:

Uma grande mudança foi no processo de honra, no desenho inicial o fundo previa o pagamento das honras parcela a parcela, de acordo com o cronograma original da operação de financiamento. Este processo, apesar de comprometer menos caixa do FGI, era muito complexo tanto para o fundo, quanto para o BNDES e os agentes financeiros, com a necessidade de cálculos e pagamentos mensais dos valores a pagar, isto para operações que podem chegar a até 120 meses. O processo foi simplificado para liquidação da parcela garantida da operação em uma única vez, mantendo o cronograma original da operação para a parcela de risco assumida pelo Agente Financeiro.

...o processo de recuperação foi alterado algumas vezes, todas visando sua simplificação.

Foram destacadas a maturidade nos processos internos e a melhoria gradual dos processos externos:

Processos internos e externos eu acho que a gente já está bastante maduro, teve uma época que durou bastante tempo de implantação desse processo que a gente está refinando o que existe, mas a gente tá bastante maduro nesse sentido, o desempenho vai muito bem e até em termos de performance não tem muito mais a ganhar, tem os processos internos, tem mais uma qualidade que dá uma efetividade e uma eficiência muito boa.

É vamos lá, do ponto de vista de processos, eu vou separar em processos internos e processos que favorecem a realização da operação pelos agentes financeiros. Em relação aos processos internos, eu entendo que seja bem sucedido o fundo porque nós sofremos auditorias internas e externas e até de controles internos que não é nem considerada uma auditoria, e sempre fomos bem avaliados, jamais tivemos um apontamento, já chegamos a ter pontos de melhoria, mas todos foram atendidos e já foram sanados, então do ponto de vista dos processos internos nós somos bem sucedidos. E do ponto de vista dos processos externos, que eu vou traduzir como procedimentos operacionais, que favorecem a realização das operações pelos agentes financeiros, eu entendo que a gente ainda tem muito a melhorar porque para facilitar a operação dos agentes, a gente entende que ainda tem muito potencial de melhoria de procedimentos, mas a gente vira e volta, a gente esbarra em questões jurídicas, riscos que a gente pode acabar gerando em determinadas alterações que gera a gente responder de forma negativa a solicitação de alguns agentes financeiros porque tem determinadas demandas que a gente não consegue atender por necessidades jurídicas, em função dos problemas judiciais brasileiros e em função disso a gente ainda tem que melhorar, mas a gente tem se esforçado para fazer as alterações que são possíveis, então eu diria que a gente ainda tem melhorias para realizar em procedimentos operacionais externos que favoreçam a realização da operação pelos agentes financeiros.

5.2.8 Controle social

A tomada de decisões sobre os rumos do Fundo que em seu início estavam concentradas no gestor, o BNDES, passou gradualmente a envolver mais os parceiros, os agentes financeiros. Segundo os gestores, as últimas alterações nas regras foram validadas com os agentes financeiros interessados antes de sua efetiva implementação.

No início era exigida a apresentação de medida judicial prévia a cada solicitação de honra ao fundo. Esta era uma herança do FGPC. Uma primeira medida foi dispensar a apresentação de medidas judiciais para valores de até R\$ 30.000,00, o mesmo valor utilizado como referência para dispensa de ações judiciais pelo Regulamento do Imposto de Renda. Mesmo este valor se revelou baixo, pois como o fundo honra operações vencidas entre 90 dias e um ano, nem sempre o agente financeiro já ajuizou a ação de cobrança antes de acionar o fundo. A regra foi flexibilizada para dispensar a comprovação de medida judicial prévia à solicitação de honra pelo agente financeiro para valores de até R\$ 300 mil. O agente pode seguir os prazos definidos em sua política de cobrança. O departamento jurídico do BNDES só manteve a exigência de que o agente financeiro não pode deixar o crédito prescrever.

As novas modalidades de garantia em implantação, como as operações com garantia indireta e o crédito livre, ou em processo de estruturação como a garantia a operações do cartão BNDES, buscam em grande parte a um alinhamento de interesses e objetivos entre o administrador e os agentes financeiros, como proposto por Das e Teng (2001).

Foi implantado recentemente um novo regulamento de garantia indireta para operações de comercialização de bens de capital por fabricantes para MPMEs, na elaboração deste regulamento tivemos uma participação efetiva de mais de um agente financeiro interessado em operar nesta nova modalidade. Está em implantação por nossa área de TI a possibilidade de garantia para operações de crédito livre, com recursos dos próprios agentes. Além disto estamos avaliando a possibilidade garantir operações do Cartão BNDES, que é hoje o produto com maior volume de operações no BNDES. Com estes novos produtos o interesse em operar com o fundo deve aumentar.

5.2.9 Dependência

Com relação à dependência dos agentes financeiros para a operação do fundo, fica clara que esta é limitada e a capacidade de cada parceiro influenciar o outro é relativamente baixa (BUCKLIN; SENGUPTA, 1993; HIBBARD et al., 2001):

Os clientes do fundo são os agentes financeiros, eles têm que comprar a ideia do fundo e ver valor na garantia oferecida. O benefício para a MPME é o acesso ao crédito, que esta não obteria de outra forma.

Hoje, o FGI, ele já tem sua função obrigatória, que são usar alguns programas. É obrigatória a garantia do FGI, mas cada vez mais a gente está abrindo para uma contratação voluntária, sem ser obrigatória. Então o FGI está ficando mais acessível pelos agentes. Os agentes estão entendendo mais o que é o FGI e eu acho que é assim eu não diria uma independência uma da outra. Eu acho que é uma ferramenta que está cumprindo sua função.

Os entrevistados em geral ressaltaram que existe uma maior dependência do FGI em relação aos agentes financeiros, do que destes em relação a fundo. Com relação à dependência dos agentes em relação ao fundo há uma percepção que esta é diferente conforme o tipo de agente financeiro em análise. Podemos identificar uma relação próxima da interdependência, que é positiva pra confiança, segundo Palmatier et al. (2007), somente na relação com os bancos e agências regionais de desenvolvimento.

A dependência varia para grupo de agente financeiro. Os bancos comerciais tem uma dependência baixíssima do fundo e praticamente só operam com linhas obrigatórias. No entanto recentemente um banco comercial identificou valor na garantia do fundo para expandir suas operações com MPMEs e vem contratando operações de forma agressiva, nossa expectativa é que isso leva mais bancos a contratarem, quando virem a expansão da carteira deste agente. Outra expectativa de aumento das operações com este segmento de agentes é a implantação da garantia ao crédito livre, dos próprios bancos, aí o produto do FGI deve se tornar realmente competitivo. Os bancos de montadora tem uma dependência, na minha visão, de baixa para média, pois apesar dos veículos serem uma boa garantia, sua retomada é lenta e portanto o fundo oferece liquidez para estas instituições. Por fim os bancos e agências de desenvolvimento tem uma dependência média do fundo, pois têm muita dificuldade em obter recursos, em muitos casos dependem de repasses do BNDES e seus processos de recuperação de crédito tendem a ser lentos por envolverem operações de investimento. Nesta situação uma garantia líquida, como o FGI, tem valor.

O investimento feito pelos agentes na estrutura de TI e treinamento de seus funcionários específico para o FGI pode ajudar no aumento da interdependência, conforme El-Ansary (1975).

[...] muitos agentes demoraram a iniciar suas operações com o fundo pois optaram por preparar toda sua estrutura de tecnologia de informação e adaptar seus processos de recuperação de crédito e cobrança. Dois grandes bancos comerciais já habilitados concluíram recentemente estas implantações. Nossa expectativa é que comecem a operar, pois dificilmente uma instituição financeira faz investimentos significativos a não ser que tenha expectativa de retorno.

5.2.10 Desempenho

Com relação à percepção de desempenho do FGI.

[...] O BNDES adota o BSC para seu planejamento e avaliação do desempenho [...]

Na dimensão clientes, segundo os entrevistados, é destacado o número de agentes financeiros habilitado:

[...] Acho que o fundo [...] foi extremamente bem sucedido no sentido de conseguir um grande número de agentes que se tornaram cotistas.

[...] temos atualmente 20 bancos cotistas [...]

Temos três tipos de agentes financeiros: os bancos comerciais, as agências de desenvolvimento e os bancos de montadora [...]

Os clientes do Fundo são os agentes financeiros, que contratam a garantia, neste sentido o FGI tem tido um bom desempenho, ao habilitar novos agentes e conseguir que os agentes habilitados contratem novas operações, aumentando os valores garantidos.

Na dimensão financeira, foi destacado o impacto da carteira de ações e da tributação no desempenho patrimonial (LI et al. 2009; LIU, 2012):

Em termos financeiros acho o fundo vai muito bem obrigado, a gente perdeu algum valor em termos das ações que acompanham o patrimônio do fundo, isso por questões, outras, que são questões de marco regulatório que a gente vem discutindo [...] problemas de tributação que impediram a venda dessas ações para colocar o capital do fundo mais em renda fixa. Mas independente de um ou outro percalço [...] financeiro em termos de avaliação das ações, o que importa, acho que é mais a gestão do patrimônio do fundo como perspectiva de continuidade, então eu acho que o que a gente vem arrecadando em termos de custo da concessão da garantia parece adequado para quem contrata, vem sendo mais que suficiente para manter o fundo e nesse sentido acho vai muito bem.

Eu avalio o desempenho financeiro do fundo como positivo porque em primeiro lugar não é o propósito do fundo ter fins lucrativos, então qualquer tipo de rentabilidade que o fundo acabe tendo, seja por poucas inadimplências do mercado, o que acaba gerando um estoque de encargos recolhidos, seja por aplicações financeiras em renda fixa ou renda variável, até então a gente ainda tem ações na nossa carteira, mas por um breve período, pretendemos vender, mas eu acredito que como nós não temos essa finalidade lucrativa nosso objetivo é autossustentabilidade, então dado os resultados do fundo até então, a gente não tem tido déficit. Nosso patrimônio sofreu oscilações em função da volatilidade das ações do mercado, mas desconsiderando o efeito da volatilidade do mercado de capitais e considerando, que eu me recorde da última vez que eu olhei o resultado, considerando o pagamento de adiantamento honras, taxas de administração e gestão do fundo versus a remuneração do capital que a gente tem do nosso

patrimônio tem sido positivo ou praticamente em equilíbrio que mostra que do ponto de vista financeiro o fundo é bem sucedido.

5.2.10.1 Conflito

Com relação a conflito com os agentes financeiros as entrevistas identificam um baixo nível de conflitos e disputas entre as partes:

Não temos conflitos com os agentes financeiros. No caso de divergências prevalece a nossa interpretação enquanto administrador do fundo. Mas o tratamento de casos fora dos parâmetros ou com divergência de interpretação tem melhorado. O BNDES tem feito um esforço maior para atender as solicitações dos agentes financeiros.

Eu diria que é bem baixo o nível de conflitos e como eu falei, às vezes os conflitos vem porque o agente financeiro acabou não cumprindo um determinado item do regulamento e isso aí entra num processo de negociação e ele não concorda muito bem com o regulamento, ele não tinha visto aquilo ali, mas de uma maneira geral foi bem amigável até agora, ele coloca o ponto dele a gente registra e não necessariamente a gente vai considerar aquilo no nosso veredito final. De uma maneira geral os conflitos foram pouquíssimos e quando houve foram resolvidos de uma maneira amigável.

Há uma busca por soluções que satisfaçam ambas as partes totalmente (Colaboração) ou ao mesmo parcialmente (Compromisso), conforme Thorgren e Wincent (2011). Os conflitos são em sua maior parte funcionais (ANDERSON; NARUS, 1990) e sua solução pode levar a melhoras no desempenho.

5.2.10.2 Desempenho de indicadores do FGI

O fundo tem apresentado um desempenho crescente desde que começou a operar. A Figura 8 apresenta o número de operações acumuladas desde a criação do fundo, o valor financiado e o valor garantido.

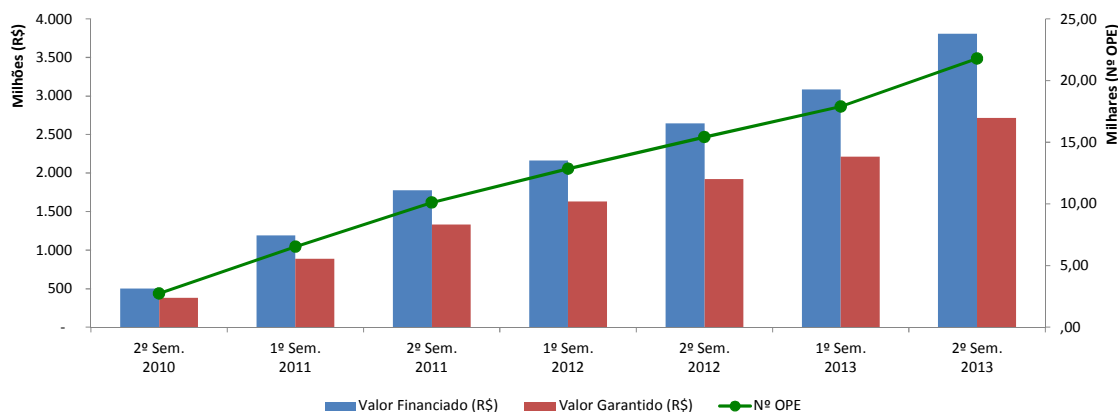


Figura 8 – Total acumulado de Operações do FGI

Fonte: sistema WI/BO do BNDES.

Um dos principais parâmetros para avaliar a performance do FGI é a comparação de seus principais dados operacionais com o das operações sem outorga de garantia do fundo, nas mesmas linhas e programas.

A Tabela 1 evidencia a participação de novos entrantes, isto é, pessoas e empresas que nunca fizeram operações com o BNDES, em operações indiretas com e sem a garantia do FGI. A análise sugere que o FGI cumpre seu papel de promover o acesso ao crédito: mais de 50% dos tomadores nunca tinham acessado o crédito do banco, o que representa mais que o dobro da média das operações sem garantia do fundo no mesmo período, para os mesmos agentes financeiros e mesmos programas.

Tabela 1 – Novos Entrantes

Novo entrante	Sem Garantia				Com Garantia			
	Valor R\$ Milhões	Valor (%)	N° OPE (#)	N° OPE (%)	Valor R\$ Milhões	Valor (%)	N° OPE (#)	N° OPE (%)
Não	46.174	82,5%	205.622	78,1%	1.921	50,5%	9.877	45,3%
Sim	9.773	17,5%	57.653	21,9%	1.886	49,5%	11.909	54,7%
Total	55.947	100,0%	263.275	100,0%	3.807	100,0%	21.786	100,0%

Fonte: Sistema WI/BO do BNDES. Operações contratadas até 31/12/2013.

A Tabela 2 demonstra a comparação da distribuição das operações por risco atribuído pelo agente financeiro. A análise demonstra que o fundo permite a pessoas físicas e empresas com maior risco acessarem os recursos do BNDES, pois 46,7% das operações têm risco C, e, no caso das operações sem garantia, somente 28,2% das operações têm risco C ou pior.

Tabela 2 – Risco atribuído pelo Agente Financeiro

Risco ¹	Sem Garantia ²		Com Garantia ³			
	Valor (%)	Nº OPE (%)	Valor R\$ Milhões	Valor (%)	Nº OPE (#)	Nº OPE (%)
AA	50,0%	26,9%	563	14,8%	2.954	13,6%
A	16,7%	17,7%	915	24,0%	5.387	24,7%
B	24,0%	27,3%	697	18,3%	3.278	15,0%
C	5,3%	20,9%	1.632	42,9%	10.167	46,7%
D-H	4,1%	7,3%				
Total	100,0%	100,0%	3.807	100,0%	21.786	100,0%

Fonte: Elaboração própria com dados extraídos do sistema WI/BO do BNDES

1 - Risco conforme Resolução Conselho Monetário Nacional 2682/99.

2 - Todas as Operações de Repasse do BNDES nos Agentes Financeiros operando com o FGI – 30/09/2013.

3 - Fonte: sistema WI/BO do BNDES. Operações contratadas até 31/12/2013.

A Figura 9 apresenta a distribuição das operações por município, considerando todas as operações garantidas. O FGI já garante operações em todos os estados brasileiros.

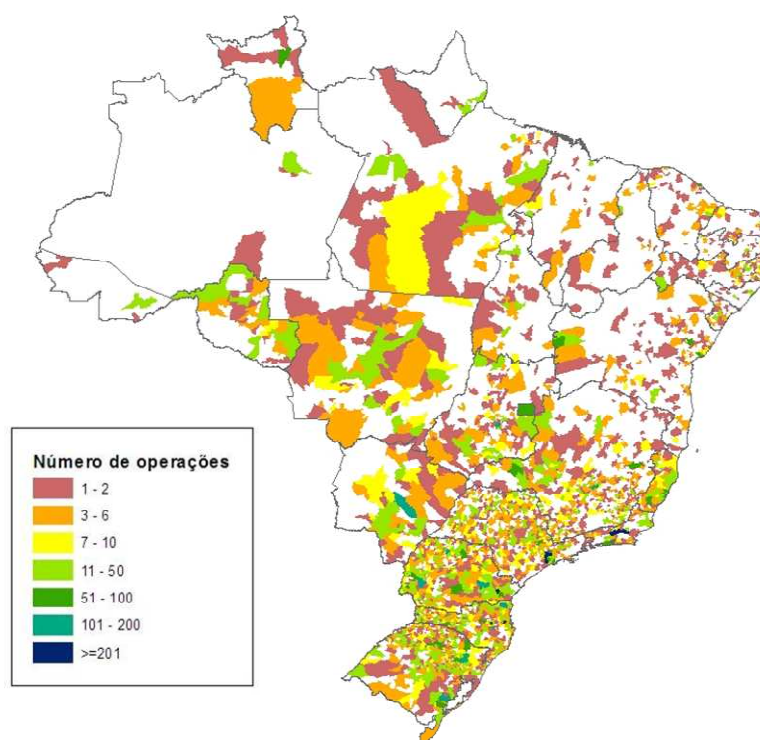


Figura 9 – Distribuição das Operações por Município

Fonte: GeoBNDES. Operações contratadas até 31/12/2013.

A Figura 10 apresenta a evolução das operações do FGI em programas nos quais a garantia não é obrigatória. O valor financiado com FGI em programas onde o Fundo não é obrigatório atingiu R\$ 350 milhões no segundo semestre de

2013. Com isso, o estoque de financiamentos garantidos nesta modalidade já supera R\$ 1 bilhão. O BNDES vem dedicando esforços para aumentar o percentual de operações elegíveis contratadas com a garantia do FGI. Como resultado, o *market-share* do Fundo atingiu 13,5% no último semestre de 2013, o que se situa em um patamar superior ao benchmark para este tipo de instrumento que é de 10%.

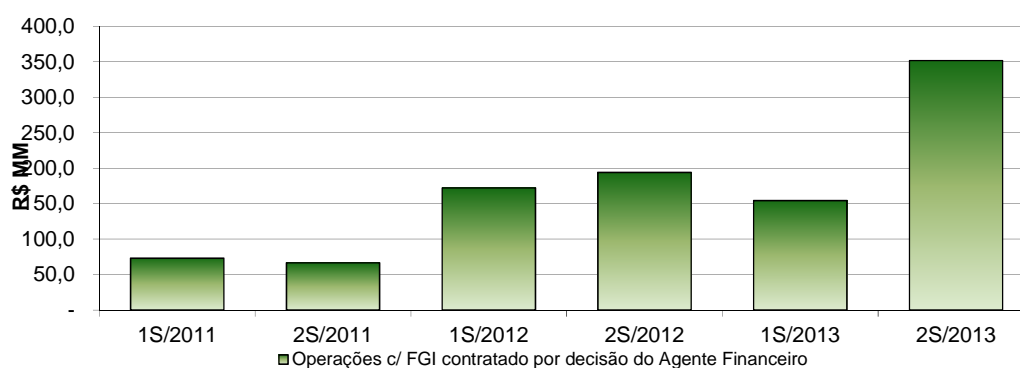


Figura 10 – Operações FGI em programas não obrigatórios

Fonte: sistema WI/BO do BNDES. Operações contratadas até 31/12/2013.

A análise das entrevistas evidenciou uma busca de reforço nas dimensões da confiança, especialmente visando superar problemas de reputação, com comportamento consistente, demonstração de capacidade e competência, boa vontade, abertura e comunicação. Com relação aos controles, percebe-se o uso principalmente de controles de comportamento e ampliação dos controles de saída e de social, além de uma dependência assimétrica entre o Fundo e os agentes financeiros. As melhorias do desempenho parecem indicar que as alterações estão no rumo correto.

Dessa forma se buscou atingir o objetivo de analisar, com o modelo analítico proposto, a influência das dimensões da confiança e dos mecanismos de controle no desempenho do relacionamento interorganizacional.

5.3 Validação da escala

A validação da escala seguiu as etapas propostas na metodologia quanto à validade de translação, de critério e de construto. Devido ao pequeno tamanho da amostra obtida não foi possível concluir o processo de validação da escala, que poderá ser verificada com sua aplicação a uma população maior, que permita a

obtenção de uma amostra estatisticamente significativa. A seguir são apresentados os resultados obtidos nesse processo de validação parcial inicial.

5.3.1 Validade de translação

O processo de validade de translação envolveu duas etapas: a validade de conteúdo e a validade de critério. No processo de validade de conteúdo, foram selecionadas 4 questões para cada uma das dimensões dos construtos em análise, desta forma a proposta inicial de questionário continha 20 questões para confiança, 20 questões para controle e 12 questões para desempenho.

A validade de conteúdo foi feita com a avaliação de dois especialistas do meio acadêmico. Esta avaliação levou a alterações e substituições no construto confiança, nas dimensões comportamento (1 questão), reputação (2 questões) e comunicação (2 questões); no construto controle, nas dimensões contrato (2 questões) e dependência (2 questões); e no construto desempenho foi eliminada a dimensão cooperação, que foi agregada à dimensão conflito, que foi dividida em resolução de conflitos e nível de conflitos. Também foram alterados os indicadores de desempenho.

A avaliação da validade de face foi feita por quatro respondentes, que tinham nível acadêmico de mestrado e levou a ajustes e a unificação dos termos utilizados no questionário para se referir as partes da relação interorganizacional e a uma simplificação do questionário, que foi considerado muito extenso, com eliminação de uma questão em cada dimensão dos construtos confiança e controle, que passaram a ter 15 questões cada e a alteração da questão de resolução de conflitos de escala tipo *Likert* para múltipla escolha. O instrumento de pesquisa no site “Survey monkey” que constava de uma página foi dividido em 5 páginas para evitar a rolagem de página e facilitar a percepção de progresso dos respondentes no preenchimento dos questionários. Estas alterações foram validadas pelos especialistas do meio acadêmico.

5.3.2

Validade de critério

A validade de critério é composta de validade preditiva e validade simultânea. Apesar de composta de perguntas extraídas de escalas já utilizadas, testadas em pesquisas anteriores e das relações terem sido justificadas sob o ponto de vista teórico, não foi possível estabelecer critérios estatisticamente válidos para atestar a validade de critério da escala proposta, por falta de dados que viabilizassem a comparação bivariada. Para avaliação da validade preditiva é necessária a tomada de evidências em diferentes momentos, considerando que a coleta de dados foi feita em um único momento do tempo, esta validação não foi efetuada e poderá ser feita em testes futuros da escala proposta, conforme agenda de pesquisa. Também não foi possível avaliar a validade simultânea devido ao baixo número de respostas obtidos na pesquisa, apesar desse ser suficiente para validação do construto, como descrito no item correspondente, não é suficiente para efetuar testes estatísticos válidos que confirmem a validade em coletas concorrentes. Estas dificuldades já eram previstas na metodologia, pois a validade de critério frequentemente não é relatada em pesquisas de desenvolvimento de escalas e administração.

5.3.3

Validade de construto

A validade do construto compreendeu quatro subtipos, conforme proposto na metodologia: convergente, discriminante, de grupo conhecido e nomológica.

Para avaliação da validade convergente do construto confiança, foi utilizada a análise fatorial com extração pelo método de componentes principais (PCA) e rotação ortogonal (Varimax). A rotação ortogonal foi escolhida porque os fatores dos componentes individuais não estavam altamente correlacionados, e o método PCA foi escolhido porque a variância comum explicada pelos itens era geralmente superior a 0,60 (HAIR et al., 1999.). Como pode ser observado na Tabela 3, a análise de fatores de confiança dos itens produziu quatro fatores distintos. O primeiro fator de cinco itens, foi associado com as dimensões comportamento e competência da confiança com alfa de Cronbach de 0,893 (ver Tabela 5). O segundo item associado com a dimensão comunicação foi composto de 4 itens,

com alfa de Cronbach de 0,829. O terceiro fator associado com a dimensão reputação foi composta por três itens e tinha valor de alfa de Cronbach de 0,682. Embora este seja um valor quase aceitável, as interpretações em relação a este índice devem ser vistas com alguma cautela. O quarto fator associado com a dimensão boa vontade foi composto por 3 itens com alfa de Cronbach de 0,872. Os valores próprios iniciais (*eigenvalues*) para os fatores foram de 6,274, 2,016, 1,864 e 1,108, respectivamente, com uma pontuação de adequação da amostra segundo a medida de Kaiser Meyer Olkin (KMO) de 0,776 que está dentro do intervalo aceitável.

A análise de componentes principais (PCA) com rotação *varimax* para o construto controle produziu quatro fatores distintos. O primeiro fator de cinco itens foi associado com o controle social e comportamental, com alfa de Cronbach de 0,859. O segundo fator foi composto por quatro itens e foi associado com o controle de saída, aprendizado e treinamento com um valor de alfa de 0,888. O terceiro fator associado com a dependência entre as partes foi composto por três itens, com alfa de Cronbach de 0,918. O quarto fator associado com os contratos e normativos foi composto por três itens, com alfa de Cronbach de 0,709. Os valores próprios iniciais para os fatores foram 5,335, 3,001, 1,890 e 1,240, respectivamente, com uma pontuação de 0,695 de KMO, que é aceitável.

A análise fatorial do construto desempenho foi feita usando PCA com rotação ortogonal (Varimax). A análise produziu dois fatores distintos. O primeiro fator foi composto de quatro itens e foi associado com o desempenho, com valor de alfa de Cronbach de 0,886. O segundo fator de três itens foi associado com o conflito, com alfa de Cronbach de 0,877. Os valores próprios iniciais para os fatores foram 3,092 e 2,332, respectivamente, com uma pontuação de 0,646 de KMO caindo dentro do intervalo aceitável.

Tabela 3 – Cargas de fatores dos itens dos construtos

	Análise Fatorial 1	Análise Fatorial 2	Análise Fatorial 3	t
	Confiança	Controle	Desempenho	t
Variável	Comportamento Capacidade Comunicações Reputação Boa vontade	Social Comportamental Saídas Treinamento Dependência Contrato	Desempenho Conflito	

Confiança 1	0,827			26,052
Confiança 2	0,862			31,084
Confiança 3		0,649		37,302
Confiança 4		0,866		64,149
Confiança 5		0,751		50,075
Confiança 6		0,800		28,797
Confiança 7	0,853			31,912
Confiança 8	0,640			27,237
Confiança 9	0,771			32,794
Confiança 10		0,686		28,603
Confiança 11		0,759		43,375
Confiança 12	0,509			23,572
Confiança 13	0,881			24,584
Confiança 14	0,792			20,633
Confiança 15	0,907			24,203
Controle 1		0,689		23,801
Controle 2		0,782		16,524
Controle 3		0,762		18,265
Controle 4		0,894		18,500
Controle 5		0,644		28,186
Controle 6		0,855		19,960
Controle 7		0,828		21,876
Controle 8		0,832		21,340
Controle 9		0,855		19,801
Controle 10			0,848	26,206
Controle 11			0,812	28,547
Controle 12			0,644	12,857
Controle 13			0,978	14,279
Controle 14			0,928	12,796
Controle 15			0,889	12,249
Desemp 1			0,885	11,480
Desemp 2			0,922	12,651
Desemp 3			0,857	12,416
Desemp 4			0,926	15,088
Desemp 5			0,931	14,586
Desemp 6			0,727	19,330
Desemp 7			0,856	14,691

Fonte: Elaborado pelo autor

As cargas dos fatores para os construtos confiança e controle, que resultaram em agrupamentos de quatro fatores cada, apesar dos resultados aceitáveis e explicáveis, podem ser avaliadas utilizando uma amostra maior. Dessa forma poderiam ser confirmadas as diferenças de agrupamento em relação a proposição teórica do modelo. As estatísticas descritivas são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Estatística Descritiva dos construtos

Variável	M	DP	α	N
1. Comportamento e Competência	4,1758	1,1304	,893	66
2. Comunicação	3,7463	1,3373	,829	67

3. Reputação	4,5622	,8704	,682	67
4. Boa vontade	4,3980	1,0310	,872	67
5. Controle social e comportamental	3,8031	1,3267	,859	64
6. Controle de saída e treinamento	3,7540	1,6530	,888	63
7. Dependência	2,8783	1,7429	,918	63
8. Contrato	3,6243	1,3527	,709	63
9. Desempenho	3,4234	1,7425	,886	62
10. Conflito	1,8750	1,2282	,877	64

Fonte: Elaborado pelo autor

A validade discriminante foi avaliada conforme a Tabela 5. A amostra obtida foi insuficiente para uma avaliação conclusiva, pois existiam muitos valores faltantes pela opção de preenchimento opcional oferecida aos agentes para as questões. A maioria das correlações bivariadas são significativamente diferentes de 1,00 e todas se situam abaixo de 0,7, o que indicaria a validade discriminante das medidas do construto, no entanto boa parte das correlações não apresentou significância, conforme tabela.

Tabela 5 – Correlações e significância entre os construtos

Correlações	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Comportamento e Competência	-								
2. Comunicação	,016	-							
3. Reputação	-,044	,028	-						
4. Boa Vontade	,004	,009	-,028	-					
5. Controle social e comportamental	,518	,271	,100	,518	-				
6. Controle de saída e treinamento	,416	,126	,043	,041	,060	-			
7. Dependência	,226	-,259	-,136	-,072	,065	-,088	-		
8. Contrato	-,033	,049	,149	-,070	-,036	,107	,063	-	
9. Desempenho	,551	,006	,081	,116	,328	,540	,481	,156	-
10. Conflito	-,001	-,098	-,220	-,116	-,188	,107	,201	,051	-,046
Significância (mono)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Comportamento e Competência									
2. Comunicação	,454								
3. Reputação	,375	,420							
4. Boa Vontade	,488	,474	,419						
5. Controle social e comportamental	,000	,023	,234	,000					
6. Controle de saída e treinamento	,001	,180	,377	,382	,331				
7. Dependência	,048	,028	,161	,302	,319	,260			
8. Contrato	,407	,362	,139	,306	,396	,219	,325		
9. Desempenho	,000	,482	,279	,199	,007	,000	,000	,128	
10. Conflito	,498	,238	,053	,200	,085	,218	,071	,355	,369

N= 55. Inclui somente os casos em que todos os construtos tiveram respostas.
 Fonte: Elaborado pelo autor

A amostra obtida não foi suficiente para confirmação da validade de grupo conhecido, pois era insuficiente para proceder uma comparação entre os grupos utilizando a análise de variância (ANOVA), propõe-se a aplicação dessa validação em futura agenda de pesquisa, com a obtenção de uma amostra maior.

A validade nomológica do modelo foi avaliada mediante análise das correlações da Tabela 5 e uso de regressões na etapa de teste inicial das proposições.

5.4 Resultados e análise dos Questionários

O questionário foi enviado para a equipe que faz a gestão do FGI, para 20 agentes financeiros que operam com o fundo e para 2 agentes financeiros do BNDES que ainda não se habilitaram. Foram obtidas 91 respostas, sendo 87 válidas.

5.4.1 Perfil demográfico dos Respondentes

O questionário foi enviado para a equipe que faz a gestão do FGI, para 20 agentes financeiros que operam com o fundo e para 2 agentes financeiros do BNDES que ainda não se habilitaram.

Os respondentes informaram as principais características para permitir a segmentação da amostra, como nível hierárquico na empresa respondente, tempo de relacionamento com o BNDES e com o FGI.

A Tabela 6 apresenta as características dos 87 respondentes com dados válidos.

Tabela 6 – Características da amostra

Sexo	Qtd.	%
Masculino	61	70,11%
Feminino	26	29,89%
Cargo		
Analista	43	49,43%
Coordenador	11	12,64%

Gerente	23	26,44%
Diretor	10	11,49%
Faixa etária		
Até 25 anos	7	8,05%
De 26 a 35 anos	33	37,93%
De 36 a 45 anos	24	27,59%
De 46 a 55 anos	19	21,84%
Acima de 55 anos	4	4,60%
Tempo de empresa		
Menos de 1 ano	10	11,49%
De 1 a 5 anos	30	34,48%
De 6 a 10 anos	21	24,14%
De 11 a 15 anos	8	9,20%
De 16 a 20 anos	6	6,90%
Acima de 20 anos	12	13,79%
Tempo de Relacionamento com BNDES		
Menos de 1 ano	11	12,64%
De 1 a 5 anos	32	36,78%
De 6 a 10 anos	23	26,44%
De 11 a 15 anos	8	9,20%
De 16 a 20 anos	4	4,60%
Acima de 20 anos	9	10,34%
Tempo de Relacionamento com FGI		
Menos 1 ano	24	27,59%
De 1 até 2 anos	23	26,44%
Mais de 2 até 3 anos	8	9,20%
Mais de 3 até 4 anos	17	19,54%
Acima de 4 anos	15	17,24%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 6 demonstra uma concentração de respondentes do sexo masculino, o que ainda reflete uma característica do setor financeiro no Brasil. A faixa etária dos respondentes, concentrada entre 26 e 55 anos também reflete a realidade do setor pesquisado. A distribuição entre pessoal operacional (49,43%) e cargos de gestão (50,57%) demonstra que um dos objetivos da pesquisa que era obter respostas destes dois segmentos foi atingido na amostra observada. O tempo de relacionamento com o FGI que apresenta concentração entre as faixas acima de 3 anos, que reflete os Agentes que aderiram ao fundo em sua constituição inicial e inferior a 2 anos (54%) refletem o aumento do interesse pelo FGI verificado junto aos agentes financeiros com as alterações estruturais e normativas que o fundo sofreu, conforme detectado nas entrevistas.

5.4.2 Teste Inicial das Proposições

A Tabela 7 apresenta o resultado da regressão para análise da relação entre os componentes da confiança e do controle em relação ao desempenho ($R^2=0,611$). Todos os coeficientes foram positivos, o que é compatível com a visão que tanto a confiança quanto os controles influenciam positivamente o desempenho, o que indicaria aceitação das Proposições 1 e 2. No entanto, os Betas nas dimensões da confiança, comunicação ($\beta=0,37$) e boa vontade ($\beta=0,85$) apresentam valores baixos e tem uma relação não significativa com o desempenho percebido. O comportamento e a competência ($\beta=0,190$) e a reputação ($\beta=0,117$) apresentaram Betas um pouco melhores, mas a relação continua a não ser significativa. Na avaliação dos mecanismos de controle, o contrato apresentou um Beta baixo ($\beta=0,70$) e uma relação não significativa. Os controles social e comportamental apresentaram um Beta baixo ($\beta=0,105$), e uma relação não significativa. Os demais itens apresentaram relações significantes, e Betas bastante superiores, com destaque para a dependência ($\beta=0,501$) e para o controle de saída/treinamento ($\beta=0,479$). Os resultados não podem generalizados, dado o tamanho da amostra obtida.

Tabela 6 – Relação entre as dimensões da confiança e do controle com o desempenho

	Não padronizado		Padronizado	T	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Desvio Pad.	Beta			Tolerância	VIF
(Constant)	-,003	,086		-,031	,975		
1. Comportamento e Competência	,184	,130	,190	1,412	,165	,397	2,518
2. Comunicação	,036	,098	,037	,372	,712	,737	1,356
3. Reputação	,111	,085	,117	1,309	,197	,897	1,115
4. Boa Vontade	,084	,115	,085	,728	,470	,531	1,883
5. Controle social e comportamental	,104	,147	,105	,707	,483	,324	3,084
6. Controle de saída e treinamento	,524	,114	,479	4,591	,000	,662	1,511
7. Dependência	,516	,097	,501	5,340	,000	,819	1,221
8. Contrato	,070	,087	,070	,801	,428	,940	1,064

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 8 apresenta o resultado da regressão considerando o conflito como variável dependente ($R^2=-,016$). Este resultado pode ser explicado pelo baixo nível de conflito encontrado no relacionamento, conforme entrevistas. Os

resultados negativos de todas as dimensões da confiança, comportamento e competência ($\beta=-0,048$), comunicação ($\beta=-0,026$), reputação ($\beta=-0,196$), boa vontade ($\beta=-0,37$), e do controle social e comportamental ($\beta=-0,137$) com o conflito confirmam o efeito esperado da confiança e desta forma de controle, que é fomentar a cooperação. O controle de saída e treinamento teve um resultado positivo com o conflito ($\beta=0,162$), o mesmo ocorrendo com a dependência ($\beta=0,196$). O contrato não teve resultado que indicasse influencia no conflito ($\beta=0,043$). Este resultado demonstraria suporte parcial as proposições de pesquisa P3 e P4, e indicariam que a confiança, associada aos controles de comportamento (processo) e social diminuem o conflito entre as partes e os demais controles aumentam o conflito entre as partes, no entanto todos os resultados apresentaram relações não significantes.

Tabela 7 – Relação das dimensões da confiança e do controle com o conflito

	Não padronizado		Padronizado	T	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Desvio Pad.	Beta			Tolerância	VIF
(Constant)	-,003	,143		-,019	,985		
1. Comportamento e Competência	-,048	,218	-,048	-,220	,827	,397	2,518
2. Comunicação	-,027	,163	-,026	-,164	,870	,737	1,356
3. Reputação	-,193	,143	-,196	-1,350	,184	,897	1,115
4. Boa Vontade	-,040	,193	-,039	-,209	,835	,531	1,883
5. Controle social e comportamental	-,140	,247	-,137	-,568	,572	,324	3,084
6. Controle de saída e treinamento	,183	,191	,162	,959	,343	,662	1,511
7. Dependência	,209	,162	,196	1,291	,203	,819	1,221
8. Contrato	,044	,145	,043	,302	,764	,940	1,064

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 9 apresenta o resultado da regressão das dimensões da confiança e das demais dimensões do controle tendo como variável dependente o controle de saída e treinamento. O R^2 da regressão é de 0,331 com um nível de significância de 0,05. O comportamento e a competência ($\beta=0,729$), a comunicação ($\beta=0,242$), reputação ($\beta=0,134$), boa vontade ($\beta=0,317$), tem efeito positivo sobre o controle de saída, ao contrário do esperado, destes itens o comportamento e competência teve significância de 0,01 e a boa vontade de 0,05. O controle social tem efeito negativo e significativo ($\beta=-0,592$).

Tabela 8 – Relação das dimensões da confiança, dos controles social e comportamental, dependência e contrato com o controle de saídas

	Não padronizado		Padronizado	t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Desvio Pad.	Beta			Tolerância	VIF
(Constant)	,026	,115		,226	,822		
1. Comportamento e Competência	,693	,147	,729	4,728	,000	,586	1,705
2. Comunicação	,235	,129	,242	1,819	,075	,789	1,268
3. Reputação	,125	,115	,134	1,087	,282	,923	1,083
4. Boa Vontade	,307	,151	,317	2,036	,047	,574	1,742
5. Controle social e comportamental	-,573	,184	-,592	-3,114	,003	,386	2,592
7. Dependência	-,042	,127	-,042	-,329	,744	,848	1,180
8. Contrato	,050	,116	,052	,434	,666	,969	1,032

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 10 apresenta o resultado da regressão considerando o controle social e comportamental como variável dependente. O R^2 da regressão foi de 0,679 com um nível de significância inferior a 0,01. O comportamento e a competência ($\beta=0,619$), a comunicação ($\beta=0,292$), boa vontade ($\beta=0,531$), tem efeito positivo e significativo sobre o controle social e comportamental, como esperado. A reputação tem efeito positivo ($\beta=0,147$), mas não significativo. O controle de saída tem efeito negativo e significativo ($\beta=-0,284$). Estes resultados indicam que a confiança tem efeitos positivos sobre os dois tipos de controle social e de comportamento competência. A dependência e o contrato não têm resultados significantes.

Tabela 9 – Relação das dimensões da confiança, dos controles de saída, treinamento, dependência e contrato com o controle de social e comportamental

	Não padronizado		Padronizado	t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Desvio Pad.	Beta			Tolerância	VIF
(Constant)	-,001	,082		-,016	,987		
1. Comportamento e Competência	,607	,092	,619	6,616	,000	,765	1,307
2. Comunicação	,293	,086	,292	3,418	,001	,917	1,090
3. Reputação	,142	,081	,147	1,761	,085	,959	1,043
4. Boa Vontade	,532	,082	,531	6,458	,000	,987	1,013
6. Controle de saída e treinamento	-,293	,094	-,284	-3,114	,003	,804	1,244
7. Dependência	,035	,091	,034	,381	,705	,848	1,179
8. Contrato	,012	,083	,012	,143	,887	,966	1,035

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 11 apresenta o resultado da regressão considerando o comportamento e competência como variável dependente. O R^2 da regressão foi de 0,600 com um nível de significância inferior a 0,01. O controle social tem efeito positivo e significativo sobre a confiança competência ($\beta=0,771$), como esperado. O controle de saída também tem efeito positivo e significativo sobre a confiança competência ($\beta=0,436$), ao contrário do esperado.

Tabela 10 – Relação da comunicação, reputação, boa vontade e das dimensões dos controles com o comportamento e competência

	Não padronizado		Padronizado	t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Desvio Pad.	Beta			Tolerância	VIF
(Constant)	-,040	,094		-,423	,674		
2. Comunicação	-,212	,104	-,207	-2,026	,048	,801	1,248
3. Reputação	-,124	,093	-,126	-1,338	,187	,934	1,070
4. Boa Vontade	-,412	,113	-,403	-3,626	,001	,673	1,486
5. Controle social e comportamental	,786	,119	,771	6,616	,000	,614	1,630
6. Controle de saída e treinamento	,459	,097	,436	4,728	,000	,981	1,020
7. Dependência	,107	,102	,102	1,044	,302	,865	1,156
8. Contrato	-,045	,094	-,044	-,477	,635	,970	1,031

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 12 apresenta o resultado da regressão considerando a dimensão boa vontade como variável dependente. O R^2 da regressão foi de 0,472 com um nível de significância inferior a 0,01. O controle social tem efeito positivo e significativo sobre a confiança boa vontade ($\beta=0,875$), como esperado. O controle de saída também tem efeito positivo e significativo sobre a confiança boa vontade ($\beta=0,251$), ao contrário do esperado.

Tabela 11 – Relação do comportamento e competência, comunicação, reputação e das dimensões dos controles com a dimensão boa vontade

	Não padronizado		Padronizado	t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Desvio Pad.	Beta			Tolerância	VIF
(Constant)	,015	,106		,145	,885		
1. Comportamento e Competência	-,523	,144	-,533	-3,626	,001	,510	1,962
2. Comunicação	-,263	,117	-,262	-2,258	,029	,816	1,225
3. Reputação	-,144	,105	-,149	-1,370	,177	,936	1,068

5. Controle social e comportamental	,875	,135	,875	6,458	,000	,600	1,667
6. Controle de saída e treinamento	,259	,127	,251	2,036	,047	,727	1,376
7. Dependência	-,085	,116	-,083	-,729	,470	,855	1,170
8. Contrato	-,035	,107	-,035	-,332	,741	,968	1,033

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 13 apresenta o resultado da regressão considerando a dimensão reputação como variável dependente. O R^2 da regressão foi de 0,099. Todas as dimensões e mecanismos tiveram Betas elevados, mas não significantes. Os resultados apresentados, considerando o alto desvio padrão em relação aos betas e o fato dos resultados não serem significantes não permitem fazer inferências sobre estas relações.

Tabela 12 – Relação do comportamento e competência, comunicação, boa vontade e das dimensões dos controles com a dimensão reputação

	Não padronizado		Padronizado	t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Desvio Pad.	Beta			Tolerância	VIF
(Constant)	,006	,143		,042	,966		
1. Comportamento e Competência	-,289	,216	-,284	-1,338	,187	,415	2,410
2. Comunicação	-,143	,164	-,138	-,871	,388	,750	1,334
4. Boa Vontade	-,262	,191	-,253	-1,370	,177	,549	1,821
5. Controle social e comportamental	,427	,243	,413	1,761	,085	,342	2,927
6. Controle de saída e treinamento	,192	,177	,180	1,087	,282	,685	1,459
7. Dependência	-,141	,156	-,134	-,905	,370	,860	1,163
8. Contrato	,130	,143	,126	,909	,368	,982	1,018

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 14 apresenta o resultado da regressão considerando a dimensão contrato como variável dependente. O R^2 da regressão foi de 0,035 com um nível de significância inferior a 0,05. Somente as dimensões comportamento e competência ($\beta=-0,107$) e reputação ($\beta=0,135$) parecem ter relação com o contrato, mas todas as relações não foram significantes. Além disso, considerando o baixo valor do R^2 não é possível inferir o comportamento destas relações.

Tabela 13 – Relação das dimensões da confiança, controle social e comportamental, de saída e treinamento e dependência com o contrato

	Não padronizado		Padronizado	T	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	

	B	Desvio Pad.	Beta			Tolerância	VIF
(Constant)	-,031	,143		-,218	,828		
1. Comportamento e Competência	-,105	,219	-,107	-,477	,635	,402	2,488
2. Comunicação	,050	,166	,049	,299	,766	,739	1,353
3. Reputação	,130	,143	,135	,909	,368	,916	1,091
4. Boa Vontade	-,065	,195	-,065	-,332	,741	,530	1,888
5. Controle social e comportamental	,036	,250	,036	,143	,887	,321	3,115
6. Controle de saída e treinamento	,078	,179	,075	,434	,666	,672	1,489
7. Dependência	,078	,157	,077	,498	,621	,850	1,176

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados dos testes estatísticos forneceram indicações de que os controles e a confiança tem efeitos recíprocos e positivos. Os resultados e sua análise foram prejudicados pelo tamanho da base de dados disponível, pois foram obtidas 91 respostas, no entanto, conforme Tabela 4 somente foram considerados na análise de cada variável entre 62 e 67 respostas. Nas regressões, dada a alta quantidade de valores faltantes devido a questões deixadas em branco (uma opção oferecida aos respondentes) foram consideradas 55 respostas para as variáveis de desempenho e 56 para as regressões entre as outras variáveis.

Apesar disto foi possível efetuar verificações das validades de face e de construto, e proceder regressões para avaliação das proposições (utilizando o teste de hipóteses), que podem dar uma indicação inicial de validade da escala proposta. Para confirmar a validade da escala é necessária sua aplicação a uma amostra maior, provavelmente proveniente de outro universo de pesquisa, tendo em vista que o relacionamento interorganizacional analisado entre 20 empresas e o FGI teve uma taxa de resposta satisfatória, mas insuficiente para generalização das conclusões obtidas, pelo menos sob o ponto de vista estatístico.

A seguir são apresentados os resultados para cada construto, partir da média e desvio padrão, o que permite uma avaliação inicial dos resultados dos questionários e sua comparação com as entrevistas, apesar do tamanho da amostra obtida, que não permite a generalização dos resultados obtidos.

5.4.3

Análise dos Resultados referentes a confiança

No item confiança, conforme a Tabela 4, os itens com os melhores resultados foram para a dimensão reputação (média 4,56 e desvio padrão 0,87),

num resultado diferente do esperado, pois considerando as entrevistas esperava-se que a reputação do fundo continuasse afetada pela experiência fracassada do FGPC. No entanto a natureza dos itens componentes da reputação (competência, honestidade e confiabilidade), talvez explique o bom resultado, pois refletem a percepção positiva quanto a estes itens identificada nas entrevistas. Os resultados nos itens boa vontade (média 4,39, d. p. 1,03) e comportamento e competência (média 4,17 e d. p. 1,13) indicam que a construção da confiança é o ponto forte da estrutura de governança do FGI. O resultado referente a comunicações (média 3,74, com d. p. 1,33) demonstra que a equipe que administra o fundo pode melhorar seu processo de comunicação com os agentes financeiros, o que foi também uma preocupação demonstrada nas entrevistas.

5.4.4 Análise dos Resultados referentes a controle

No item controle, os resultados foram em geral inferiores aos resultados obtidos no construto confiança. O controle social e comportamental (média 3,80 e d. p. 1,32) e o controle de saída e treinamento (média 3,75 e d. p. 1,65) tiveram os melhores resultados. A dependência dos agentes financeiros é baixa (média 2,87 e d. p 1,74) como já era esperado tendo em vista as entrevistas, que deixam claro que o FGI é mais dependente dos agentes financeiros que estes dele. O contrato teve um resultado positivo, mas próximo à neutralidade (média 3,62 e d. p. 1,35), este resultado foi influenciado pela questão relativa ao contrato psicológico, que pode ser revista em futuras aplicações do questionário, pois apresentou a maior dispersão dos resultados.

5.4.5 Análise dos Resultados referentes a desempenho

No item desempenho, o resultado (média 3,42 e d. p. 1,74) demonstra que apesar de existir uma percepção positiva em relação ao fundo, sua importância para os agentes financeiros em termos de participação no mercado, resultados financeiros e competitividade ainda é baixa. A satisfação com o desempenho da parceria foi o item com melhor resultado individual, neste quesito.

Com relação ao conflito o resultado (média 1,87 e d. p. 1,22) está de acordo com o que havia sido verificado nas entrevistas, o nível de conflitos na aliança é muito baixo, as disputas, quando existentes se concentram principalmente em aspectos operacionais ligados a forma de execução das tarefas e nas metas da aliança.

Os resultados das três etapas demonstram que o modelo analítico proposto foi testado com análise de contratos e normativos, entrevistas e aplicação de questionários e foi feita a proposta de escala, conforme objetivos intermediários. A principal limitação foi não conseguir concluir o processo de validação da escala proposta e de generalização dos resultados quantitativos, devido ao tamanho da amostra obtida.

O próximo capítulo apresenta a discussão dos resultados para gerar recomendações para melhor adequação da estrutura de governança de uma aliança, de forma a equilibrar as dimensões da confiança e os mecanismos de controle para obter um melhor desempenho organizacional

6 Discussão

Os fatores e construtos identificados por esta pesquisa permitem propor um arcabouço analítico para auxiliar a formulação, a implementação e o gerenciamento da governança de relacionamentos interorganizacionais. A seguir são apresentadas as principais implicações teóricas dos resultados desta pesquisa. Enquanto a maior parte dos estudos anteriores tratam a confiança e o controle como conceitos antagônicos ou substitutos, neste estudo foi utilizada uma perspectiva integrativa, que trata os conceitos como complementares. A análise permite: 1) identificar os fatores que influenciam a construção da estrutura de governança relacional de uma aliança, como as dimensões da confiança e os mecanismos de controle influenciam o desempenho da aliança; e 2) propor um modelo de governança relacional.

6.1 Análise da Estrutura de governança relacional de uma aliança

Este estudo testou um modelo analítico que considera como as dimensões da confiança e os mecanismos de controle influenciam o desempenho em um relacionamento entre o BNDES e 20 agentes financeiros em um fundo de aval que presta garantias para MPMEs. Os dados qualitativos obtidos através da análise de contratos e normativos e das entrevistas foram utilizados para verificar a adequação da estrutura de governança relacional do fundo, para entender sua evolução e identificar os principais pontos em que são necessárias alterações. O estudo permitiu investigar os diferentes componentes da confiança, controle e desempenho e suas inter-relações. Este quadro foi então adaptado, a partir do uso de medidas já testadas em pesquisas anteriores, para ser quantitativamente testado usando dados obtidos através de um questionário junto aos participantes do FGI.

A análise das dimensões da confiança, decomposta em suas principais dimensões, a partir do modelo proposto por Clark e Payne (1997), ajustado para a perspectiva de relações interorganizacionais, segundo proposto por Doney e

Cannon (1997), Seppänen (2008) e Palmaltier (2007) confirmaram as previsões do modelo teórico proposto. O comportamento consistente e previsível, tem efeito positivo sobre a confiança. A transparência e a manutenção das promessas (DOYLE; ROTH, 1992), numa postura de abertura e honestidade melhora a imagem da empresa em relação a seu parceiro, conforme percepção dos entrevistados.

No item reputação, a percepção dos entrevistados confirmou a expectativa de transferência de reputação entre empresas proposta por Ganesan (1994), mas também mostrou que é possível reverter esta percepção investindo em ações de relacionamento para melhorar a reputação inicial, caso esta seja negativa (DASGUPTA, 1998). Pode-se perceber uma relação entre comportamento e reputação, com a ampliação do relacionamento tendo um efeito positivo sobre ambos (LEWICKI, BUNKER, 1995).

A análise da capacidade e competência confirmou a expectativa sobre a importância do controle de recursos organizacionais, conforme proposto por Swan e Nolan (1985) e a importância dos recursos e capacidades proposta por Das e Teng (2001).

Na dimensão boa vontade foi destacada nas entrevistas a preocupação em compatibilizar os processos do fundo com as rotinas de negócio dos agentes financeiros, com impactos positivos sobre os custos de transação (JOHN, 1984; NOOTEBOOM, 1996) e em analisar e, sempre que possível, atender suas necessidades, conforme proposto por Das e Teng (2001) e Clark e Payne (1997)

Na análise da abertura, comunicação e compartilhamento de informações é possível identificar a busca por prestar informações claras e acuradas (GULATI; STYCH, 2007) com uma frequência adequada (BECERRA; GUPTA, 2003). Também é confirmada a importância do compartilhamento de informações, conforme proposto por Doney e Cannon (1997).

Os resultados da análise quantitativa, apesar do pequeno tamanho da amostra obtida, foram consistentes, com as percepções sobre a confiança obtidas na etapa qualitativa da pesquisa, apresentando sinalizações semelhantes para as dimensões da confiança. O menor resultado foi na avaliação de comunicação, que demonstra necessidade de evoluir nesta área, o que também foi confirmado nas entrevistas, além de confirmar a melhora na reputação do fundo. O

comportamento e a competência foram agrupados pela análise fatorial, no entanto este resultado não pode ser generalizado pelo tamanho da amostra.

Os resultados confirmam que o uso do modelo combinando análise qualitativa e quantitativa permitiu através da complementariedade de fontes uma melhor compreensão dos resultados obtidos.

A análise dos mecanismos de controle, a partir do modelo proposto por Das e Teng (2001), com a inclusão da dependência (PALMATIER et al., 2007) e dos contratos (FAEMS et al., 2008; MALHOTRA; MURNINGHAN, 2002) confirmaram as previsões do modelo teórico proposto. O controle de saída é usado para os casos em que os resultados são mensuráveis, conforme Das e Teng (2001) e a existência destes controles tem reflexos positivos na percepção de segurança e na confiança dos agentes no FGI.

O controle de comportamento é usado pelo fundo para os casos com baixa mensurabilidade, conforme Das e Teng (2001) e tem sido feito um esforço para simplificar os processos que o utilizam, gerando um efeito positivo na percepção dos agentes.

O controle social é usado para diminuir as discrepâncias de objetivos entre as partes, conforme Kirsh (1996). As metas da aliança estão mais ligadas ao desenvolvimento de novos produtos, que atraíam os agentes para operar do que em metas quantitativas, mas claramente há um esforço para atingi-las (HATFIELD; PEARCE, 1994).

Com relação à dependência as entrevistas demonstraram situações diferentes por tipo de agente, com a situação considerada ideal para o bom relacionamento, criação de confiança e melhoria do desempenho, que é a interdependência (PALMATIER et al. 2007), ocorrendo para somente um tipo de agente, o bancos e agencias regionais de desenvolvimento, e com o FGI tendo grande dependência dos agentes.

O resultado da análise dos contratos e normativos foi consistente com a literatura sobre o assunto. A formalização do monitoramento (BARNEY; HESTERLY, 1996) caracterizada pela presença de mecanismos complexos de monitoramento de desempenho, uso de medidas de comportamento em recuperação de crédito e presença de mecanismos complexos de monitoramento de comportamento está sendo simplificada, com aumento de limites, simplificação das medidas de comportamento e inclusão de medidas de desempenho em

recuperação de crédito. A formalização da divisão da tarefa (LANDAU, 1969), que previa tarefas mutuamente exclusivas, tem tido aumento das tarefas com intersecções, mas mantém-se a segregação de funções e existe o desenvolvimento conjunto de soluções. A formalização dos fluxos de informação (VAN DE VEN; FERRY, 1980) se configura com a presença de obrigações contratuais de fluxos de informação predominantemente do agente financeiro para o FGI. Esta situação tem sido alterada com um aumento do fluxo de informações por meios não contratuais, baseados em procedimentos operacionais do FGI para os agentes financeiros (Portal *web, site* Internet, uso de e-mail corporativo do FGI para pesquisas). O tipo de contrato é normativo (MALHOTRA; MURNINGHAN, 2002), que tinha efeitos vinculantes, baseados na aplicação de penalidades está sendo flexibilizado, com maior delegação ao agente financeiro e criação de alternativas às penalidades (termo de compromisso).

Os resultados quantitativos, apesar de não poderem ser generalizados pelo tamanho da amostra obtida, ofereceram indícios que confirmaram a percepção da análise qualitativa, que na aliança em questão não há grande dependência entre as partes, o que pode explicar o baixo nível de conflito verificado tanto nas entrevistas quanto nos questionários e pode justificar os efeitos diferentes do esperado e do constante na literatura em relação aos efeitos do controle de saída sobre a confiança. As entrevistas também ajudam a entender este resultado, tendo em vista que a operação do fundo ainda não é significativa dentro do portfólio de operações dos agentes financeiros, levando os controles de saída a não exercer uma pressão muito forte sobre o relacionamento entre as partes.

A análise do caso através do modelo demonstra sua capacidade de identificar quais dimensões da confiança ou mecanismos de controle não estão funcionando adequadamente na estrutura de governança relacional, como se refletem no desempenho e fornece a base teórica para promover as alterações necessárias à correção desta situação.

6.2

Proposta de Estrutura de governança relacional de uma aliança

Com base nas análises realizadas nesta pesquisa, propõe-se um modelo de estruturação de governança relacional que equilibre mecanismos de controle e a

construção da confiança, baseado em dois pilares: (a) a construção de uma segurança estrutural, com controles adequados que diminuam a percepção de risco e, (b) mecanismos de relacionamento que reforcem a confiança, conforme resumido no Quadro 26.

Quadro 26 – Proposta de Modelo de Estruturação de Governança Relacional

Controle	Função	Confiança	Função
Segurança estrutural	Diminui risco percebido, cria previsibilidade.	Relacionamento	Diminui necessidade de controles formais.
Contrato	Uso de contratos não vinculantes.	Comportamento	Tomada de decisões buscando justiça, cumprimento de promessas e levar em conta o interesse do parceiro.
Controles de saída	Estabelecer e monitorar metas em comum acordo. Estabelecer limites e regras que minimizem erros e comportamento oportunista e limitem o custo de transação.	Reputação	Aplicar os mesmos padrões e códigos de conduta ética e de honestidade a todos os relacionamentos.
Controles de comportamento	Estabelecer processos e rotinas de trabalho em comum acordo com o parceiro.	Capacidade (produtos e serviços e equipe)	Implantar produtos e serviços com preços justos, com boa qualidade. Implantar processos de treinamento e troca de experiências.
Controle social	Tomada de decisão participativa. Organização de atividades de socialização e internalização de valores.	Boa vontade	Avaliação frequente das demandas do parceiro. Busca de soluções de colaboração que satisfaçam ambos os interesses.
Dependência	Focar em produtos e serviços que atendam a ambas as partes, com visão de longo prazo para o relacionamento para criar interdependência.	Comunicações	Troca de informações frequente, completa e por vários canais formais e informais.

Fonte: Elaborado pelo autor

A construção de uma segurança estrutural é importante para que os parceiros ao participarem de uma aliança saibam que as possibilidades de ocorrência de comportamentos oportunistas estão mitigadas. Desta forma, torna-se oportuno que as organizações estabeleçam controles de entrada, saída, comportamento e limites adequados, de preferência de forma automatizada. Por sua vez, os mecanismos de relacionamento, relacionados à complementariedade entre os parceiros, com participação nas decisões, trocas de informações e uso de

contratos não vinculantes ajudam a criar um clima de confiança entre as partes, reforçando a percepção de segurança da aliança e a cooperação entre as empresas.

Em síntese, o equilíbrio entre as duas perspectivas parece ser a chave para o sucesso de uma aliança, como a existente entre o BNDES e os agentes financeiros no FGI, com o risco mitigado pelos mecanismos de controle e a confiança reforçada pelo relacionamento.

No próximo e último capítulo desta pesquisa, apresentam-se as suas conclusões, destacando-se suas contribuições, aplicações e sugestões para futuras pesquisas.

7 Conclusões

Esta tese teve por objetivo propor e testar um modelo analítico que identificasse como os mecanismos de controle e as dimensões da confiança em relacionamentos interorganizacionais influenciam o desempenho, a partir de uma perspectiva complementar para a análise dos dois construtos. Para isso foi analisada uma aliança entre o BNDES e 20 agentes financeiros, que são ao mesmo tempo cotistas e clientes de um fundo de aval, uma vez que contratam a garantia do mesmo para suas operações com MPMEs.

A pesquisa utilizou a metodologia de estudo de caso. Para as análises foram empregadas metodologias qualitativa e quantitativa. Com base nos resultados, em sua análise e na discussão, os objetivos da pesquisa foram alcançados, a partir da identificação dos processos de formação e as dimensões da confiança interorganizacional, da identificação de modelos e mecanismos de controle interorganizacional, e de modelos de desempenho interorganizacional, foi proposto um arcabouço analítico que relaciona controle, confiança e desempenho interorganizacional, incluindo análise de contratos e normativos, roteiros de entrevistas e uma proposta de questionário e escala para desenvolvimento futuro.

Este modelo analítico foi testado, para isto foram mapeadas as dimensões da confiança - reputação, boa vontade, comportamento e capacidade, além da comunicação e troca de informações; os mecanismos de controle, como controles de saída, de comportamento e social, a relação de dependência entre as partes, previstos nos instrumentos contratuais e demais normativos que regulam a parceria, identificados como estes são operacionalizados e como se refletem no desempenho, tanto através de entrevistas, quanto do uso de questionários.

Os resultados encontrados na pesquisa evidenciam que para um melhor desempenho em termos de governança relacional é necessário encontrar um ponto de equilíbrio entre os mecanismos de segurança estrutural – os controles e a criação de um relacionamento, que promova através da atuação conjunta e da troca de informações, a confiança no parceiro. Conclui-se que as perspectivas

estrutural e relacional não devem ser tratadas como alternativas excludentes, mas sim como perspectivas complementares para o sucesso de alianças interorganizacionais.

As próximas seções deste capítulo apresentam as contribuições para a teoria de administração de empresas, as contribuições organizacionais e gerenciais, possíveis aplicações do modelo analítico e oportunidades para pesquisas futuras.

7.1

Contribuições para a teoria de administração de empresas

As principais contribuições deste estudo são: em primeiro lugar, esclarecer a relação de complementariedade entre a confiança e o controle no desenho de mecanismos de governança interorganizacional, em segundo lugar, propor um modelo de análise que considera o desenho formal da aliança, expresso em seus contratos e demais normativos, sua evolução e aplicação, além de uma proposta de escala para avaliação da relação entre confiança e controle interorganizacionais e de seus reflexos no desempenho da aliança, tanto na avaliação dos parceiros, quanto no nível e tipo de conflitos, quanto ao desempenho de mercado e financeiro, expresso pelas percepções de respondentes de nível hierárquico gerencial e operacional, e também de indicadores empresariais.

O uso de métodos mistos para análise de aliança, com análise qualitativa de normativos e instrumentos contratuais, entrevistas sobre os construtos da pesquisa, com uso de análise retrospectiva, complementadas pela aplicação de um questionário com análise quantitativa combinada com a proposta de uma avaliação de desempenho que considera não só as respostas aos questionários, mas também indicadores empresariais, permite uma visão abrangente de uma aliança.

7.2

Contribuições organizacionais e/ou gerenciais

O resultado da pesquisa possibilita orientar aos gestores organizacionais no estabelecimento de alianças, desde a seleção dos parceiros, que devem possuir orientação de longo prazo e estabelecer relações de interdependência para o sucesso de relacionamentos interorganizacionais baseados em confiança, até a

construção de mecanismos alternativos para alianças que não tenham estas características.

Os resultados também forneçam *insights* para o desenho de mecanismos de controle que favoreçam a construção de um segurança estrutural, desde a elaboração de contratos e normativos, com o uso preferencial de contratos detalhados, mas não vinculantes, que contenham mecanismo de avaliação e monitoramento de desempenho, além de controles detectivos, até as medidas para criação de um ambiente de confiança, com a criação de mecanismos e canais de comunicação, troca de informações e tomada de decisão conjunta em questões primordiais para o futuro da aliança.

A pesquisa propôs um método de análise da estrutura de governança, que se usado de forma apropriada, pode ser de grande utilidade para os gestores de alianças interorganizacionais, pois:

- Permite diagnosticar e comparar a governança relacional de diversos relacionamentos interorganizacionais.
- Sensibiliza os gestores para a complexidade não só do desenho dos contratos, normativos e controles, mas especialmente sobre os efeitos que a forma que estes são aplicados pode ter no desempenho.
- Aumenta a possibilidade de sucesso nas relações de parceria interorganizacional.

Finalizando, as pesquisas têm demonstrado que a motivação pelo estabelecimento de alianças estratégicas tem sido explicada com base nos benefícios estratégico, econômico e tecnológico. As tentativas de estruturar um modelo de governança relacional que determine o bom desempenho da aliança intensificam os estudos sobre o tema e buscam desenvolver teorias para o entendimento dos fatores que levam ao sucesso dos relacionamentos.

O modelo aplicado nesta pesquisa sobre alianças estratégica contribui para a integração das duas perspectivas dominantes, a estrutural, baseada em controles e a relacional, baseada na confiança, permitindo construir e modificar alianças que levam a um desempenho superior, com maior nível de cooperação, menos conflitos e menores riscos relacionais.

7.3 Aplicações

O modelo analítico proposto pode contribuir para obtenção das respostas para as questões levantadas no Capítulo 1, identificando fatores importantes para o gerenciamento de uma aliança estratégica.

Os resultados alcançados são de grande aplicação prática, pois evidenciaram a importância da existência de equilíbrio entre as dimensões da confiança e os mecanismos de controle para o desempenho de uma aliança, de forma que tais resultados podem orientar o gerenciamento de alianças, tanto em sua formação quanto em sua evolução. Tanto a confiança quanto o controle apresentaram resultados positivos para o desempenho, mas o controle apresentou uma relação com o aumento no nível de conflito, com exceção dos controles sociais e de comportamento, o que indica que estes deveriam ser os mecanismos utilizados para um menor risco relacional.

O modelo analítico proposto pode ser aplicado à análise de relacionamentos organizacionais entre empresas de diferentes países e a outros tipos de relacionamento interorganizacional, como relações comprador-fornecedor, alianças de capital minoritárias, alianças contratuais, parceiras público-privadas, *outsourcing* e *joint-ventures*. Também pode ser aplicado em diversas etapas do ciclo de relacionamento organizacional, permitindo aferir a evolução dos controles, das dimensões da confiança e seus reflexos no desempenho do relacionamento interorganizacional, considerando uma visão dinâmica.

A escala proposta pode ser validada com a aplicação em mais de um momento, para verificar sua validade preditiva e a diferentes grupos no mesmo momento para verificar sua validade simultânea. Também pode ser feita a adaptação dos indicadores de desempenho ao ramo de atividade das organizações em estudo.

Novamente, esse resultado é de grande relevância para as empresas envolvidas em alianças pois lhes permitirá focar esforços em ações relacionadas aos aspectos mais críticos, sem deixar de reconhecer a importância dos demais aspectos estudados.

7.4 **Oportunidades para pesquisas futuras**

Como sugestões de pesquisas futuras é possível a adaptação do modelo analítico, considerando a relação complementar entre controle e confiança e seus reflexos no desempenho no contexto da avaliação de relacionamentos intraorganizacionais, entre diferentes departamentos ou funções em uma mesma organização.

Podem ser feitas pesquisas sobre a relação dos construtos do modelo com outras variáveis que influenciam no desempenho da aliança, como risco, cultura, ambiente, orientação de longo prazo, investimentos no relacionamento, porte das empresas. Também podem ser avaliados outros indicadores de desempenho como aprendizado, inovação e custos. Além disto, pode ser verificada a existência de diferentes papéis para os controles e a confiança, como de moderador e mediador.

Como sugestões de pesquisas futuras no âmbito de sistemas de garantia, poderiam ser feitos estudos comparativos entre o sistema brasileiro e as experiências internacionais, e entre as diversas modalidades de garantia disponíveis no país, com abordagens qualitativa, especialmente através da avaliação de especialistas e participantes deste mercado; e quantitativa, procurando relacionar as características de cada modalidade com seu desempenho em termos de número e perfil de beneficiários, volumes de garantias concedidos e eficácia do mecanismo utilizado em termos de inadimplência verificada.

Na visão de políticas públicas de fomento e acesso ao crédito poderiam ser analisados outros fundos, como o FGO do Banco do Brasil e FAMPE do SEBRAE, além de outras iniciativas de inclusão com o Cartão BNDES, o microcrédito, as sociedades garantidoras e os arranjos produtivos locais.

8 Referências bibliográficas

- AHUJA, Gautam; SODA, Giuseppe; ZAHEER, Akbar. The Genesis and Dynamics of Organizational Networks. *Organization Science*, 2012, v.23, n. 2, 2012, p. 434-448.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm working partnerships. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 42-58, 1990.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Market Science*, v. 8, n. 4, 1989, p. 310-323.
- ANDRADE, Carlos H. M.; REZENDE, Sérgio F. L.; SALVATO, Márcio A.; BERNARDES, Patrícia, A Relação entre Confiança e custos de transação em Relacionamentos Interorganizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, Jul/Ago, 2011.
- ANTHONY, R. N. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard Business School Division of Research. 1965.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARGYRIS, C. *Integrating the Individual and the Organization*. John Wiley, New York. 1964.
- ARGYRES, Nicholas S.; ZENGER, Todd R. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries. *Organization Science*, v. 23, n.6, 2012, p. 1643-1657.
- ATKINSON, A. Strategic performance measurement and incentive compensation. *European Management Journal*. v.16, n.5, p. 21-30, Oct. 1998.

- BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, v. 22, n. 2, p. 337–365, 2001.
- BALAKRISHNAN, S.; KOZA, M. P. Information asymmetry, adverse selection and joint-ventures: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20(1), 1993, p. 99-117.
- BAMMENS, Yannick; COLLEWAERT, Veroniek. Trust Between Entrepreneurs and Angel Investors: Exploring Positive and Negative Implications for Venture Performance Assessments. *Journal of Management*. Disponível em <<http://jom.sagepub.com/content/early/2012/11/06/0149206312463937>> Publicado online em 30 out 2012.
- BARNEY, Jay B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, Julho 1986, 656-665.
- BARNEY, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2^a ed. New Jersey. Prentice Hall. 2002.
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15: 175-190. 1994.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.), *Handbook of organization studies*: 115–147. London & Thousand Oaks, CA: Sage. 1996.
- BARRINGER, Bruce R.; HARRISON, Jeffrey S. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, Vol. 26. No. 3. P 367-403. 2000.

- BAUM, J. A. C.; MCEVELY, B.; ROWLEY, T.J. Better with Age? Tie Longevity and the Performance Implications of Bridging and Closure. *Organization Science*, 2012, v. 23, n. 2, p. 529-546.
- BAUM, J. A. C.; OLIVER, C. Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991, p.187-218.
- BAUMGARTNER, Regiane. *Proposta para Implementação de um sistema de Garantia de Crédito Mutualista como alternativa de acesso ao Crédito para as Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil*. Dissertação de Mestrado. Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 2004.
- BECERRA, Manuel; GUPTA, Anil K. Perceived Trustworthiness within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects. *Organization Science*, Vol. 14, No. 1 Jan. - Fev., 2003, p. 32-44.
- BENNIS, W.; GOLDSMITH, J. *Learning to Lead*. Addison-Wesley, New York. 1994.
- BENTON, A.; GELBER, E.; KELLEY, H.; LIEBLING, B. Reactions to various degrees of deceit in a mixed-motive relationship. *J. Personality Soc. Psych.* 12 170–180. 1969.
- BERENDS, H.; VON BURG, E.; VAN RAAIJ, E. M. Contacts and Contracts: Cross-Level Network Dynamics in the Development of an Aircraft Material. *Organization Science*, Vol. 22, No. 4, July–August 2011, pp. 940–960.
- BIJLSMA-FRANKEMA, Kantina; COSTA, Ana C. Understanding the Trust–Control Nexus. *International Sociology*. Vol. 20 (3) 283-305. London, Set. 2005.
- BLAU, P. M. *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, New York. 1964.

BLOMQVIST, Kirsimarja. The many Faces of Trust. *Scand. J. Mgmt*, Vol. 13, No. 3, pp. 271-286, 1997.

BLOMQVIST, K. *Partnering in the dynamic environment – the role of trust in asymmetric partnership formation*. Thesis for the degree of doctor of science, Lappeenranta University of Technology. 2002.

BLOMQVIST, Kirsimarja; HUMERLINNA, Pia; SEPPÄNEN, Risto. Playing the collaboration game right—balancing trust and contracting. *Technovation*, n. 25, 2005, p. 497–504.

BNDES, *Fundo Garantidor para Investimentos: Relatório da Administração do Exercício de 2010. Prestação de Contas Anual*. BNDES, Rio de Janeiro. Abr. 2011.

BNDES, *Fundo Garantidor para Investimentos: Relatório da Administração do Exercício de 2011. Prestação de Contas Anual*. BNDES, Rio de Janeiro. Abr. 2012.

BNDES, *Fundo Garantidor para Investimentos: Relatório da Administração do Exercício de 2012. Prestação de Contas Anual*. BNDES, Rio de Janeiro. Abr. 2013.

BNDES, *FGI- Fundo Garantidor para Investimentos*. Rio de Janeiro. 2013. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Programas_e_Fundos/FGI/index.html>. Acesso em: 03 jul. 2013.

BNDES, *FGPC – Fundo de Aval*. Rio de Janeiro. 2012. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Instituicao_Financeira_Credenciada/FGPC/index.html>. Acesso em: 10 jun. 2013.

BOEHS, Carlos G. E.; SEGATTO-MENDES, Andréa, P. Identificação de Mecanismo de Controle em alianças Estratégicas para Desenvolvimento Tecnológico: um Estudo Múltiplo de Casos no Setor

Metal-mecânico ao longo das Fases de Relacionamento. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 3, jul-set, 2007.

BOYLE, R.; BONACICH, P. The development of trust and mistrust in mixed-motive games. *Sociometry*, n. 33, 1970, p. 123-139.

BOSS, R. W. Trust and managerial problem solving revisited. *Group and Organization Studies*. 3: 1978. p. 331-342.

BRADACH, Jeffrey L.; ECCLES, Robert G. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual review of sociology*, p. 97-118, 1989.

BRYANT, F.B. Assessing the validity of measurement. In: GRIMM L.G., YARNOLD P.R. *Reading and understanding more multivariate statistics*. Washington, DC: American Psychological Association; 2000, p. 99-147.

BUCKLIN, Louis P.; SENGUPTA, Sanjit. Organizing Successful Co-Marketing Alliances. *Journal of Marketing*. Vol. 57. Abr, 1993, p. 32-46.

BUTLER, J. K. Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of trust inventory, *Journal of Management*, 17, pp. 643-663. 1991.

CANNON, Joseph P.; DONEY, Patricia M.; MULLEN, Michael R.; PETERSEN, Kenneth J. Building long-term orientation in buyer-supplier relationships: The moderating role of culture. *Journal of Operations Management*, n. 28, 2010, p. 506-521.

CANNON, J. P.; PERREAULT JR., W. Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, v. 36, n. 4, p. 439-460, 1999.

- CAO, Mei; ZHANG, Qingyu. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, n. 29, 2011, p. 163–180.
- CARDINAL, L. B., SITKIN, S. B.; LONG, C. P. Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization Science*, 15: 2004, p. 411–431.
- CARSON, Stephen J.; MADHOK, Anoop; VARMAN, Rohit; JOHN, George. Information Processing Moderators of the Effectiveness of Trust-Based Governance in Interfirm R&D Colaboration. *Organization Science*, Vol. 14, No. 1, pp. 45-56, Jan.- Fev. 2003.
- CELUCH, Kevin; BANTHAM, John H.; KASOUF, Chickery J. The role of trust in buyer–seller conflict management. *Journal of Business Research*. N. 64. 2011. p. 1082–1088.
- CHEN, Daniel Q.; PRESTON, David S.; XIA, Weidong. Enhancing hospital supply chain performance: A relational view and empirical test. *Journal of Operations Management*, n. 31, 2013a, p. 391–408.
- CHEN, Yi-Su; RUNGTUSANATHAM, M. Johnny; GOLDSTEIN, Susan M.; KOERNER Ascan F. Theorizing through metaphorical transfer in OM/SCM research: Divorce as a metaphor for strategic buyer–supplier relationship dissolution. *Journal of Operations Management*, n. 31, 2013b, p. 579–586.
- CHIEZA, Rosa A.; AMBROS, Julia O. A importância do Crédito na visão Schumpeteriana e a experiência gaúcha na busca de alternativas à ampliação do acesso ao crédito para empresas de menor porte. *III Encontro de Economia Gaúcha*. Porto Alegre. 2006. Disponível em <<http://www.fee.tche.br/3eeg/Artigos/m09t03.pdf>> Acesso em 12 jan. 2011.
- CHILD, John. Trust—The Fundamental Bond in Global Collaboration. *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, pp. 274–288, 2001.

- CHURCHILL, G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v.16, n. 1, p. 64-73, 1979.
- CLARK, Murray C.; PAYNE, Roy L. The Nature and Structure of Workers' Trust in Management. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, No. 3, Mai. 1997, p. 205-224.
- CLARO, Danny, P.; CLARO, Priscila B. O. Managing Trust Relationships: Calculative, Affective, Belief and Performance. *BAR*, Curitiba, v. 5, n. 4, art. 3, p. 289-303, Oct./Dec. 2008.
- COLQUITT, J. A.; LEPINE, J. A.; ZAPATA, C. P.; WILD, R. E. Trust In Typical And High-Reliability Contexts: Building And Reacting To Trust Among Firefighters. *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 5, 2011, p. 999–1015.
- COLQUITT, J. A. RODELL, J. B. Justice, Trust, And Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 6, 2011, p.1183–1206.
- COOK, J.; WALL, T. New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, n. 53, 1980, p. 39-52.
- COSO. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*. Sep. 2004. Disponível em <http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf> Acesso em 17 de maio de 2009.
- CORSTEN, Daniel; GRUEN, Thomas; PEYINGHAUS, Marion. The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance—An empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. *Journal of Operations Management*, n. 29, 2011, p. 549–560.

- COSTA, Francisco. *A influência do valor percebido pelo cliente sobre os comportamentos de reclamação e boca a boca*. Tese de Doutorado. São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). 2007.
- COSTA, Luciano V. *A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas na Grande São Paulo*. Tese de Doutorado. São Paulo, Universidade de São Paulo. 2010.
- COUTINHO, Luciano. G. et al. Inclusão financeira no Brasil: o papel do BNDES. In: FELTRIM, Luiz E.; VENTURA, Elvira C. F.; DODL, Alessandra B. *Perspectivas e desafios para inclusão financeira no Brasil: visão de diferentes atores*. Brasília: Editora Banco Central do Brasil, 2009.
- COX, T. *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco. 1993.
- CROSBY, Lawrence A., EVANS, Kenneth A.; COWLES, Deborah L. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, *Journal of Marketing*, 54 (3), 1990, p. 68-81.
- CRUZ; C, C.; GO MEZ-MEJIA, L. R.; BECERRA, M. Perceptions Of Benevolence And The Design Of Agency Contracts: Ceo-Tmt Relationships In Family Firms, *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 1, 2010, p. 69–89.
- CURRALL, Steven C.; JUDGE, Timothy A. Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational behavior and Human Decision processes*, v. 64, n. 2, p. 151-170, 1995.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3. Jul., 1998a, p. 491-512.

- DAS, T. K.; TENG, B. S. Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process. *Journal of Management*. Vol. 24, No. 1, 21-42. 1998b.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Executive*, Vol. 13. No. 4. 1999.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*. V. 22(2): 251-83, 2001.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. The risk-based view of trust: a conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, No. 1, Fall 2004.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners. *Management Decision*. V. 46 n. 5, 2008.
- DASGUPTA, P. Trust as a commodity. In GAMBETTA, D. G. (Ed.), *Trust*. p. 49-72. New York: Basil Blackwell. 1988.
- DAVIS, James H., SHOORMAN, F. David, MAYER, Roger C., TAN, Hwee Hoon. The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 5 (May, 2000), p. 563-576.
- DEEDS, D. L.; HILL, C. W. An examination of opportunistic action within research alliances: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Business Venturing*, v. 14, 1998, p. 141–163.
- DEUTSCH, M. Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, n. 2, 1958, p.265-279.
- DEUTSCH, M. The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, n. 13, 1960, p. 123-140.

- DEVELLIS, R. F. *Scale Development: Theory and Applications*. Newbury Park, CA. Sage Publications, 1991.
- DONEY, P.M.; CANNON, J.P. An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*. v. 61, n. 2 ,1997.
- DOYLE. S. X.; ROTH, G. T. Selling and Sales Management in Action: The Use of Insight Coaching to Improve Relationship Selling, *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 12 (Winter), 1992, p. 59-64.
- DOZ, Y. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions of learning process. *Strategic Management Journal*, v. 17 p. 55-83. 1996.
- DOZ, Y.; HAMEL, G. *Alliance advantage*. Boston: Harvard Business Scholl Press. 1998.
- DIRKS, K. T. The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, n. 84, 1999, p. 445-455.
- DIRKS, Kurt T.; FERRIN, Donald L. *The Role of Trust in Organizational Settings*. Organization Science, Vol. 12, No. 4 (Jul. - Aug., 2001), pp. 450-467.
- DRISCOLL, James W. Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 1 (Mar., 1978), pp. 44-56.
- DRUMMOND, *Confiança e Liderança nas Organizações*, Thomson Learning Edições, São Paulo, 2007.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.
- DYER, J.H.; CHU, W. The determinants of inter-firm trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan, and Korea, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 No. 2, 2000, p. 259-85.

- DYER, Jeffrey H.; CHU, Wujin. The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance empirical Evidence form United States, Japan and Korea. *Organization Science*, Vol. 14, No. 1 Jan. - Fev., 2003, pp.57-68.
- EBERT, Tara E. Interdisciplinary Trust Meta-Analysis Analysis of High Rank Trust Articles between 1966 and 2006. *Discussion Paper 2007-18*, Ludwig-Maximilians-Universität München. March 2007.
- EBERT, Tara E. Facets of Trust in Relationships – A Literature Synthesis of Highly Ranked Trust Articles. *Journal of Business Market Management*. February 2009, Volume 3, Issue 1, p 65-84.
- EBERS, Mark; OERLEMANS, Leon. The Variety of Governance Structures Beyond Market and Hierarchy. *Journal of Management*. Disponível em <
<http://jom.sagepub.com/content/early/2013/10/21/0149206313506938>
 > Publicado online em 21 Out. 2013.
- EISENHARDT, K. M. Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, Vol. 31: 134–49. 1985.
- EISENHARDT, K., Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, v.14, n.1, 1989, p.57-74.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories From Case Study Research. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, Oct v. 14, n.4, 1989
- EISENHARDT, K. M., GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50: 25–32. 2007.
- EL-ANSARY, A. I. Determinants of Power-Dependence in Distribution Channel. *Journal of Retailing*, n. 51, Summer, 1975.

- FAEMS, D.; JANSSENS, M.; MADHOK, A.; VAN LOOY, B. Toward an Integrative Perspective on Alliance governance: Connecting Contract Design, Trust Dynamics, and Contract Application. *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 6, 1053–1078. 2008.
- FARNHAM, A. The trust gap, *Fortune*, 4 December 1989. p. 56-78.
- FARRIS, G.; SENNER, E.; BUTTERFIELD, D. Trust, culture, and organizational behavior. *Industrial Relations*. 12, 1973, p. 144-157.
- FERREIRA, M. A. S. P. V. Comentário Editorial – A construção de Hipóteses. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 01-08, out./dez. 2013.
- FERRIN, D. Rebuilding trust: Theory, empirical evidence, and an agenda for future research. Symposium, *Annual Meeting of the Acad. Management*, Denver, CO. 2002.
- FIALA, R.; PROKOP, M.; ZIVELOVÁ, I. *The relationship between inter-organizational trust and performance*. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, v. 60, n. 4, p. 89-98, 2012.
- FISKE, S. T.; TAYLOR, S. E. *Social cognition*. Reading, MA: Addison-Wesley. 1984.
- FLAMHOLTZ, E. G. Organizational control systems as managerial tool. *California Management Review*. Vol. 22, n. 2, Winter, 1979, p. 50-59.
- FORO IBEROAMERICANO DE SISTEMAS DE GARANTIA, *Documentos do XV Foro IberoAmericano de Sistemas de Garantia*. México. 2010. Disponível em <<http://www.foroiberoamericano.com.mx/pt/documentos-del-foro/>> Acesso em: 15 dez. 2010.
- FRAZIER, G. L. On the Measurement of Interfirm Power in channels of distribution. *Journal of Marketing Research*, 20 Mai. 1983.

- FROST, T.; STIMPSON, D. V.; MAUGHAN, M. R. C. Some correlates of trust. *Journal of Psychology*, n. 99, 1978, p. 103-108.
- FUKUYAMA, Francis. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Tradução: Alberto Lopes. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- FULMER, C. Ashley; GELFAND, Michele J. At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*. Vol. 38, No. 4, Jul. 2012, p. 1167-1230.
- GAMBETTA, D. G. (Ed.), *Trust*. p. 49-72. New York: Basil Blackwell. 1988.
- GANESAN, Shankar. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 58, Abr. 1994, p. 1-19.
- GABARRO, J. The development of trust, influence, and expectations. In ATHOS, A. G.; GABARRO, J. J. (Eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*. p. 290-303. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1978.
- GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark S. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, *Journal of Marketing*, v. 63, n. 2, 1999, p. 70-87.
- GERINGER, J. M.; HEBERT L. Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, n. 20, 1989, p.235-254.
- GIBBONS, Robert; HENDERSON, Rebecca. Relational Contracts and Organizational Capabilities. *Organization Science*, v. 23, n. 5, 2012, p. 1350-1364.
- GIFFIN, K. The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department. *Psychological Bulletin*, n. 68, 1967, p. 104-120.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3a ed. São Paulo : Atlas, 1991.

- GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 1991, p. 433–448.
- GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B.; CLARK, S. M.; CHITTIPEDDI, K. 1994. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5, 1994, p. 363–383.
- GODOY, Arlinda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de empresas*. V 35. n2,. São Paulo: ERA, 1995.
- GONÇALVES, Wilson M. *Confiança, ECT e forma organizacionais: Framework aplicado na vitivinicultura da Serra Gaúcha e do vale do São Francisco*. Porto Alegre. UFRGS. 2008. Tese de Doutorado.
- GOOD, D. Individuals, interpersonal relations, and trust. In GAMBETTA, D. G. (Ed.), *Trust*. p. 131-185. New York: Basil Blackwell. 1988.
- GOUDGE, Jane; GILSON, Lucy. How can trust be investigated? Drawing lessons from past experience. *Social Science & Medicine*, n. 61. 2005, p. 1439–1451.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *Amer. J. Sociology* 91, 1985, p. 481–510.
- GREEN, STEPHEN G.; WELSH, M. A. Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *Academy of Management Review*, 13, p. 287–301, 1988.
- GREENE, J.C.; CARACELLI, V.J.; GRAHAM, W.F. Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, n, 11, 1989. p. 255-274.

- GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, v. 38, 1995, p. 85–112.
- GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, n. 20, p. 397-420. 1999.
- GULATI, Ranjay; NICKERSON, Jack. Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. *Organization Science*, v. 19, n. 5, p. 688-708, 2008.
- GULATI, Ranjay; SYTCH, Maxim. Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, Mar. 2007.
- GULATI, Ranjay; SYTCH, Maxim. Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 29, No. 2/3, Mar. - Apr., 2008, p. 165-190.
- GUNDLACH, G.; CADOTTE. E. R. Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting. *Journal of Marketing Research*, 31, Nov. 1994.
- HAIR, J. et al. *Multivariate Data Analysis*. 5 ed. Prentice Hall: Upper Saddle River, 1999.
- HAIR Jr., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. e BLACK, W.C. Análise Multivariada dos Dados, 5ª edição, Porto Alegre: Editora Bookman, 593 p., 2005.
- HAKE, D. F.; SCHMID, T. L. Acquisition and maintenance of trusting behavior. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, n. 35, 1981, p. 109-124.

- HANDLEY, Sean M.; BENTON, W.C., Jr. The influence of task and location-specific complexity on the control and coordination costs in global outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, n. 31, 2013, p. 109–128.
- HALLEN, L.; JOHANSON, J.; SEYED-MOHAMED, N. Interfirm Adaptation in business Relationships. *Journal of Marketing*. 55, abr. 1991.
- HART, K. M.; CAPPS, H. R.; CANGEMI, J. P.; CAILLOUET, L. M. Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of General Motors. *Organization Development Journal*, v. 4, n. 2, 1986, p. 31-39.
- HATFIELD, L.; A. PEARCE, J. A, II. Goal achievement and satisfaction of joint venture partners. *Journal of Business Venturing*, 9: p. 423–440, 1994.
- HENNART, J.-F. The transaction cost theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the USA. *Management Science*, 37, 1991, p. 483-497.
- HERNANDEZ, José M. C.; SANTOS, Claudia C, Development-based Trust: Proposing and Validating a New Trust Measurement Model for Buyer-Seller Relationships. *BAR - Brazilian Administration Review*, Curitiba, v. 7, n. 2, art. 4, p. 172-197, Apr./Jun. 2010.
- HIBBARD, J. D.; BRUNEL, F. F; KUMAR, N.; STERN, L. Examining the impacts of Destructive Acts in Marketing Channels Relationship. *Journal of Marketing Research*, 38, fev. 2001.
- HOLTZ, Brian C. Trust Primacy: A Model of the Reciprocal Relations Between Trust and Perceived Justice. *Journal of Management*. Vol. 39, No. 7, November 2013, p. 1891-1923.
- HONOHAN, P. Partial credit guarantees: Principles and practice. *Journal of Financial Stability*. v. 6. 2010. p. 1-9.

- HOVLAND, C. I.; JANIS, I. L.; KELLEY, H. H. *Communication and persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press, 1953.
- HUANG, Ying; LUO Yadong; LIU, Yi; YANG, Qian. An Investigation of Interpersonal Ties in Interorganizational Exchanges in Emerging Markets: A Boundary-Spanning Perspective. *Journal of Management*. Disponível em <
<http://jom.sagepub.com/content/early/2013/11/14/0149206313511115>
> Publicado online 14 Nov 2013.
- HUFF, L.C.; KELLEY, L. Trust formation in collectivist and individualist societies. Marketing Department. Marriot School of Management. 2002. In: DRUMMOND, *Confiança e Liderança nas Organizações*, Thomson Learning Edições, São Paulo, 2007.
- HUNT, S.; LAMBE, j. Marketing's contribution to business strategy. *International Journal of Management Review*, Vol. 2. No. 1. 2000, p 17-44.
- HUNT, S.; MORGAN, R. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- INKPEN, Andrew C.; CURRALL, Steven C. The Coevolution of Trust, Control and Learning in Joint Ventures. *Organization Science*, Vol. 15, No.51 Set.-Out., 2004, pp.586-599.
- JAP, S. D.; GANESAN, S. Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of Marketing Research*, V. 37, N. 2, 2000, p. 227 – 245.
- JU, Min; MURRAY, Janet Y.; KOTABE, Masaaki; GAO, Gerald Y. Reducing distributor opportunism in the export market: Effects of monitoring mechanisms, norm-based information exchange, and market orientation. *Journal of World Business*. n. 46. 2011. p. 487–496

JIANG, Xu; LI, Mei; GAO, Shanxing; BAO, Yongchuan; JIANG, Feifei. Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts. *Industrial Marketing Management*. 42. 2013. p. 983–991.

JIMENEZ, Liliana, Contracts, trust and information systems innovation. *Cadernos Ebape.br*, v. 8, nº 2, paper 8, Rio de Janeiro, Jun. 2010.

JOHN, G. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a market channel. *Journal of Marketing Research*, v. 21. Ago, 1984, p. 278-289.

JOHN, G.; WEITZ, B. A. Forward integration into distribution: An empirical test of transaction cost analysis. *Journal of Law Economics, and Organization*, 4(2), 1988, p. 337-355.

JOHNSON-GEORGE, C.; SWAP, W. Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 43, 1982, p. 1306-1317.

JONES, A. P.; JAMES, L. R.; BRUNI, J. R. Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. *Journal of Applied Psychology*, n. 60, 1975, p.146-149.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, Jul., 1998, p. 531-546.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Boston, v.70, n1, p.71-80, Jan-Fev. 1992.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P.; RUGELSSJOEN, Bjarne. Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*. Jan–Fev. 2010.

- KARLSEN, J. T., GRAEE, K.; MASSAOUD, M. J. Building trust in project-stakeholder relationships, *Baltic Journal of Management*, Vol. 3, No. 1, 2008, p. 7-22.
- KATOK, Elena; PAVLOV, Valery. Fairness in supply chain contracts: A laboratory study. *Journal of Operations Management*, n. 31, 2013, p. 129–137.
- KATSIKEAS, C. S.; SKARMEAS, D.; BELLO, D. C. Developing successful trust-based international exchange relationships. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 1, 2009, p. 132–155.
- KEE, H. W.; KNOX, R. E. Conceptual and methodological considerations in the study of trust. *Journal of Conflict Resolution*. n. 14, 1970, 357-366.
- KELLY, K.; KERWIN, K., There's Another Side to the Lopez Saga, *Business Week*, August 23, 26. 1993.
- KIM, K.; FRAZIER, G. L. On Distributor commitment in industrial channels of distribution: a Multicomponent Approach. *Psychology & Marketing*, 14, dez. 1997.
- KIMMEL, M.; PRUITT, J.; MAGENAU, D.; KONAR-GOLDBAND, E.; CARNEVALE, P. Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *J. Personality Soc. Psych.* 38 9–22. 1980.
- KIRSCH, Laurie J. The management of complex tasks in organizations: Controlling the systems development process. *Organization Science*, 7, p. 1–21, 1996.
- KRISHNAN, Rekha; MARTIN, Xavier; NOORDERHAVEN, Niels G. When trust matter to alliance performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, N. 5, 2006.

- KUMAR, S.; SETH A. The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture-parent relationships. *Strategic Management Journal*, n. 19, 1998, p 579-599.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. K., STEENKAMP, J. E. M. The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 32, Ago. 1995.
- KVALE, S. *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage. 1996.
- LANDAU, M. Redundancy, rationality, and the problem of duplication and overlap. *Public Administration Review*, 29, 1969, p. 346–358.
- LANGER, E. J. The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 32, p. 311-328, 1975.
- LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24, 1999, p. 691–710.
- LANZ, L. Q.; PERUFO, J. V. Risco de crédito e estimativa de alavancagem de um fundo de aval. *Revista do BNDES*. BNDES. Rio de Janeiro. n. 40. Dezembro de 2013. p. 194-230.
- LANZ, L. Q.; TOMEI, P. A. Gestão de Mudança no Projeto de um Novo Produto: O Caso do Fundo Garantidor para Investimentos. *Revista de Gestão e Projetos*. V. 3., n. 2, p 73-99, mai./ago. 2013a.
- LANZ, L. Q.; TOMEI, P. A. Aprendizagem Organizacional, Mudança Estratégica e Cultural: O caso do Fundo Garantidor para investimentos (FGI). *Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. 2, jul./dez. 2013b, p. 153 – 180.
- LANZ, L. Q.; TOMEI, P. A. Confiança versus controle: análise da governança do Fundo Garantidor para Investimentos. *Revista de Eletrônica de Estratégia e Negócios*. v. 7, n.1., jan./abr. 2014. p. 105-136.

- LARKEY, L. K. Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups. *Academy of Management Review*, 21, p. 463-491. 1996.
- LARSON, Andrea, Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 37 (1), 1992, p. 76-104.
- LARZELERE, R., HUSTON, T. The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family*, n. 42, 1980, p. 595-604.
- LAVIE, Dovev; KANG, Jingoo; ROSENKOPF, Lori Balance Within and Across Domains: The Performance Implications of Exploration and Exploitation in Alliances. *Organization Science*, v. 22, n.6 : 2011, p. 1517-1538.
- LEIFER, R.; MILLS, P. K. An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *Journal of Management*, 22, p. 113–137, 1996.
- LEONARD-BARTON, D. A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple studies. *Organization Science*, 1: 248–266. 1990.
- LEWICKI, R. J.; BUNKER. B. B. Trust in Relationships: A Model of Development and Decline. In: BUNKER. B. B.; RUBIN, J. Z. *Conflict, Cooperation, and Justice*, Ed. San Francisco: Jossey-Bass. 1995.
- LEVITSKY, Jacob. Credit guarantee schemes for SMEs – an international review. *Small Enterprise Development*. v. 8, n. 2, Jun. 1997. Disponível em <http://siteresources.worldbank.org/EXT/EXPCOMNET/Resources/2463593-1213887855468/04_Credit_guarantee_schemes_for_SMEs.pdf>Acesso em 17 mai. 2013.

- LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. Trust as a social reality. *Social Forces*, 63: 967-985. 1985.
- LI, Dan; EDEN, Lorraine; HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; GARRET, Robert P. Governance in Multilateral R&D Alliances. *Organization Science*, v. 23, n.4, 2012, p.1191-1210.
- LI, Huanrong. *Study on the Inter-organizational Relationship and Its Evolution*. School of Management Guangdong University of Business Studies , Guangdong, China 2007.
<<http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/200911/2007qyczhy1z2a9.pdf>> Acesso em 05 set. 2013.
- LI, J. J., POPPO, L., ZHOU, Z. K. Relational mechanism, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries. *Strategic Management Journal*, v. 31, 2010a, p. 349–370.
- LI, Yuan Li; XIE, En; TEO, Hock-Hai; PENG, Mike W. Formal control and social control in domestic and international buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 28, 2010b, p. 333–344.
- LIEBERMAN, J. K. *The litigious society*. New York: Basic Books. 1981.
- LIMA, F. C. *Crédito, Financiamento e Bancos de Desenvolvimento*. BNDES. 2009.
- LINDSKOLD. S. Trust Development, the GRIT Proposal and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation, *Psychological Bulletin*. 85 (4), 1978, p. 772-93.
- LIU, Yi; LI, Yuan; TAO, Lei, WANG, Ying. Relationship stability, trust and relational risk in marketing channels: Evidence from China. *Industrial Marketing Management*, n. 37, 2008, p. 432–446.

- LIU, Yi; LI, Yuan; ZHANG, Leinan. Control mechanisms across a buyer–supplier relationship quality matrix. *Journal of Business Research* n. 63 2010, p. 3–12.
- LIU, Yi; HUANG, Ying; LUO, Yadong; ZHAO, Yang. How does justice matter in achieving buyer–supplier relationship performance? *Journal of Operations Management*, n. 30, 2012, p. 355–367.
- LIU, Yi; LUO, Yadong; LIU, Ting. Governing buyer–supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*. n. 27, 2009, p. 294–309.
- LOPES, Simone S.; LAGOA, Jr, Jose C. S; CARDOSO, Marcelo P.; PICCININI, Mauricio S. Fundos de garantia e acesso ao crédito das micro, pequenas e médias empresas. A experiência do FGPC: sucesso ou fracasso? *BNDES Setorial*. Rio de Janeiro, n. 26, p. 4-23, set. 2007.
- LORANGE, P.; MORTON, M. S. S. A framework for management control systems, *Sloan Management Review*, 1974.
- LUMINEAU, Fabrice; HENDERSON, James E. The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer–supplier disputes. *Journal of Operations Management*, n. 30, 2012, p. 382–395.
- LUO, Y. An integrated anti-opportunism system in international exchange. *Journal of International Business Studies*, v. 38, n. 6, 2007, p. 855–877.
- LYONS, B., MEHTA, J. Contracts, opportunism and trust: Self-interest and social orientation. *Cambridge Journal of Economics*, 21, 1997, p. 239–257.
- MACINTOSH, N. B. *Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach*. New York: John Wiley & Sons, 1994.

- MACNEIL, Ian R. *The New Social Contract: An Inquiry Into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press. 1980.
- MADHOK, A. Opportunism and trust in joint venture relationships: an exploratory study and a model, *Scandinavian Journal of Management*, n. 11, 1995a, p. 1-5.
- MADHOK, A. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, n. 26, 1995b, p. 117-137.
- MADHOK, A. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, n. 37, 2006, p. 30-43.
- MAHAPATRA, Santosh K.; DAS, Ajay; NARASIMHAN, Ram. A contingent theory of supplier management initiatives: Effects of competitive intensity and product life cycle, *Journal of Operations Management*, n. 30, 2012, p. 406–422.
- MAKHIJA, M, V. GANESH, U. The relationship between control and partner learning in learning related joint ventures. *Organization Science*, n. 8, 1997, p. 508-527.
- MALHOTRA, N. K. *Marketing research: an applied orientation*. 3. ed. New Jersey. Prentice-Hall. 1999.
- MALHOTRA, Deepak; LUMINEAU, Fabrice. Trust, and Collaboration in the Aftermath conflict: the Effects of Contract Structure. *Academy of Management Journal*, vol. 54, n. 5, pp. 981-998. 2011.
- MALHOTRA, Deepak; MURNIGHAN, J.K. The Effects of Contracts on Interpersonal Trust. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, Set. 2002.

- MAO, Ji-Ye; LEE, Jae-Nam; DENG, Chun-Ping. Vendors' perspectives on trust and control in offshore information systems outsourcing. *Information & Management*. n. 45. 2008. P. 482–492.
- MARQUES, L.; RIBEIRO, J.A.; SCAPENS, R. W. The use of management control mechanisms by public organizations with a network coordination role: A case study in the port industry. *Management Accounting Research*, v. 22, 2011, p. 269– 291.
- MAYER, Roger C., DAVIS, James H. SCHOORMAN, F. David. An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, Jul., 1995, p. 709-734.
- MCCARTER, Matthew W.; MAHONEY, Joseph T.; NORTHCRAFT, Gregory B. Testing The Waters: Using Collective Real Options To Manage The Social Dilemma Of Strategic Alliances. *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 4, 2011, p. 621–640.
- MCEVELY, Bill. PERRONE, Vincenzo. ZAHEER, Akbar. Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, Vol. 14, No. 1. Jan. - Feb., 2003, p. 91-103.
- MCEVELY, Bill. Reorganizing the Boundaries of Trust: From Discrete Alternatives to Hybrid Forms. *Organization Science*, 2011, v. 22, n .5 p. 1266-1276.
- MCKNIGHT, D. Harrison. CUMMINGS, Larry L. CHERMANY, Norman L. Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3 (Jul., 1998), pp. 473-490.
- MEDCOF, J. W. Why too many alliances end in divorce. *Long Range Planning*. V. 30, n.5, 1997, p. 718-732.
- MELLEWIGT, T.; MADHOK, A.; WEIBEL, A. Trust and formal contracts in interorganizational relationships— Substitutes and complements. *Managerial and Decision Economics*, v. 28, 2007, p. 833–847.

- MENDES-DA-SILVA, Wesley. YU, Abraham Sin Oih. Análise Empírica do Senso de Controle: Buscando Entender o Excesso de Confiança. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 5, p. 247-271, Abr./Jun. 2009.
- MERCHANT, K. A. *Modern management control systems: text & cases*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization and Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1992.
- MILLER, C. C.; CARDINAL, L. B.; GLICK, W. H. Retrospective reports in organizational research: A reexamination of recent evidence. *Academy of Management Journal*, 40: 189–204, 1997.
- MISHRA, A. K. Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. (Eds.), *Trust in organizations*. Newbury Park, CA: Sage. 1995.
- MOLLERING, Guido. Perceived trustworthiness and inter-firm governance: empirical evidence from the UK printing industry. *Cambridge Journal of Economics*, v. 26, 2002, p. 139-160.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Management. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- MOHR, J. J.; NEVIN, J. R. Communication Strategies in Marketing channels: a Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 54, Out. 1990.
- MOHR, Jakk; SPEKMAN, Robert. (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, 15 (2), 1994, p. 135-52.

- MOORMAN, Christine; Deshpandé, Rohit; ZALTMAN, Gerald. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, *Journal of Marketing*, 57 (1), 1993, p. 81-101.
- MUSTAK, M.; BLACKMAN, D.; MUSTAK, B. Mixed Methods: Combining Expert Interviews, Cross-Impact Analysis and Scenario Development. *Australia Electronic Journal of Business Research Methods*. v. 10 n. 1. 2012.
- NARASIMHAN, Ram; NARAYANAN, Sriram; SRINIVASANB, Ravi. An Investigation of Justice in supply chain relationships and their performance impact. *Journal of Operations Management*, n. 31, 2013, p. 236–247.
- NEVES, José Luis. *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades*. *Cadernos de Pesquisa em Administração*. Vol. 1, nº 3, 2º semestre 1996. p. 01-05. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf> Acesso em: 17 jul. 2007.
- NOOTEBOOM, B. Trust, opportunism and governance: a process and control model. *Organization Studies*. v. 17, n. 6, 1996, p. 985-1010.
- NYAGA, Gilbert N.; WHIPLLE, Judith M.; LYNCH, Daniel F. Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of Operations Management*, 28, 2010, p. 101–114
- OECD. Organization For Economic Co-Operation And Development. *Facilitating access to Finance: Discussion Paper on Credit Guarantee Schemes*. 2010. <Disponível em www.oecd.org/daf/psd/45324327.pdf> Acesso: em 12 mar. 2012.
- O'LEARY-KELLY, S. W; VOKURKA, R. J. The empirical assessment of construct validity. *Journal of Operations Management*, v. 16, n. 4, p. 387-405, 1998.

- OLIVIER, Christine. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, Apr., 1990, p. 241-265.
- OLSON, Bradley J.; PARAYITAM, Satyanarayana; BAO, Yongjian. Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes. *Journal of Management*, Vol. 33, No. 2, April 2007, p. 196-222.
- O'REILLY, C. III, ANDERSON, J. Trust and the communication of performance appraisal information: The effect of feedback on performance and job satisfaction. *Human Commun. Res.*, v. 6, 1980, p. 290-298.
- OUCHI, W.G. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*. 25: 833–48, 1979.
- OUCHI, W. G.; MAGUIRE, M. A. Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 4, Dec., 1975, p. 559-569.
- OYADOMARY, Jose C. T. *Uso do Sistema de Controle Gerencial e Desempenho: Um estudo em empresas Brasileiras sobre a ótica da VBR (Visão Baseada em Recursos)*. Tese de Doutorado. USP. São Paulo, 2008.
- PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhuruv. A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*. Vol. 71 October 2007, 172–194.
- PARK, S. H.; KIM, D. Market valuation of joint ventures: joint venture characteristics and wealth gains. *Journal of Business Venturing*. 12, p 83-108. 1997.

- PARKHE, A. "Messy" research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. *Academy of Management Review*, 18: 227–268. 1993.
- PARMIGIANI, Anne; KLASSEN, Robert D.; RUSSO, Michael V. Efficiency meets accountability: Performance implications of supply chain configuration, control, and capabilities. *Journal of Operations Management*, n. 29, 2011, p. 212–223.
- PATTON, M. Q.; *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. California: Sage Publications, Inc. 1987.
- PENTLAND, B. T. Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review*, 24, 1999, p. 711–724.
- PERKS, H.; VAUX HALLIDAY, S. Sources, signs and signaling for fast trust creation in organisational relationships, *European Management Journal*, Vol. 21 No. 3, 2003, p. 338-50.
- PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, 1: 1990. p. 267–292.
- PEREIRA, M. A. A. *Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios*. São Paulo, Saint Paul Editora, 2009.
- PERRONE, V.; AKBAR, Z.; MCEVILY, B. Free to Be Trusted? Organizational Constraints on Trust in Boundary Spanners. *Organization Science*, Vol. 14, No. 4, Jul. - Aug., 2003, p. 422-439.
- PINHEIRO, Armando C.; CABRAL, Célia. Mercado de Crédito no Brasil: O papel do Judiciário e de outras instituições. *Ensaio BNDES*, n. 9. Rio de Janeiro. Dez. 1998.

- PIRSON, Michael; MALHOTRA, Deepak. Foundations of Organizational Trust: What Matters to Different Stakeholders? Vol. 22, No. 4, July–August 2011, p. 1087–1104.
- PLANK, Richard E., REID, David A.; PULLINS, Ellen B. Pullins. Perceived trust in business-to-business sales: A new measure, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19 (3), 61-71. 1999.
- PLOWMAN, D. A., BAKER, L. T., BECK, T. E., KULKARNI, M., SOLANSKY, S. T., TRAVIS, D. V. Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50, 2007, p. 515–543.
- POMBO, P. G. *Aportes Conceptuales y características para una clasificación internacional de los sistemas/esquemas de garantía*. Tese de Doutorado. Universidade de Córdoba. 2006.
- POMBO, P. G.; HERRERO, A. *Los sistemas de garantía para micro y la pyme em uma economia globalizada*. DP Editorial. Sevilla. 2003.
- PONS, F.; MOURALI, M.; NYECK, S. Consumer Orientation Toward Sporting Events. *Journal of Service Research*, v. 8, n. 3, Fev 2006.
- POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A. H.; DOOLEY, K.; HOLMES, M. E. *Organizational change and innovation processes: Theory and methods for research*. Oxford, U.K.: Oxford University Press. 2000.
- POON, J. M. L.; SALLEH, A. H. M.; SENIK, Z. C. Propensity To Trust As A Moderator Of The Relationship Between Perceived Organizational Support And Job Satisfaction. *International Journal Of Organization Theory And Behavior*, v. 10, n. 3, p. 350-365 Fall 2007.
- POPPO, L.,; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23: 707–725, 2002.

- POPPO, Laura; ZHOU, Kevin Z.; RYU, Sungmin. Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future. *Organization Science*, Vol. 19, No. 1 Jan. - Fev. 2008, p. 39-55.
- POWELL, W .W. Neither Marketing or hierarchy: Networks forms of organization. *Research in Organizational Behavior*. N 12. P 295-336. 1990.
- POWELL, W. W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, v. 40, n. 3, 1998, p. 228–240.
- PROVAN, K. G.; SKINNER, S. J. Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations. *Academy of Management Journal*, 32, p. 202–212, 1989.
- PUGA, Fernando P. O Apoio Financeiro às Micro, Pequenas e Médias empresas na Espanha, no Japão e no México. *Textos para Discussão*. BNDES. Rio de Janeiro. n. 96. ago. 2002.
- PURANAM, Phanisj; VANNESTE, Bast S. Trust and Governance: untangling a tangled web. *Academy of Management Review*, vol. 34, no. 1, 2009.
- RAI, Rajnish Kumar. A Co-opetition-Based Approach to Value Creation in Interfirm Alliances: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties. *Journal of Management*. Disponível em < <http://jom.sagepub.com/content/early/2013/12/30/0149206313515525> > Publicado online em 11 Dez 2013.
- READ, W. H. Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15 3–15. 1962.
- REINA, D. S.; REINA, M. L. *Trust and betrayal in the workplace: building effective relationships in your organization*. San Francisco: Berrett-Koehler Pub., 2006.

- REMENYI, Dan, WILLIAM, Brian, MONEY, Arthur, SWARTZ, Ethné. *Doing Research in Business and Management*, London: Sage, 1998.
- REMPEL, J. K.; HOLMES, J. G.; ZANNA, M. P. Trust in close relationships. *J. Personality and Soc. Psych.* 49 95–112. 1985.
- REUER, J. J.; ARIÑO, A., Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal*, v. 28, 2007, p. 313–330.
- RIBBINK, Dina; GRIMM, Curtis M. The impact of cultural differences on buyer–supplier negotiations: An experimental study. *Journal of Operations Management*, n. 32, 2014, p. 114–126.
- RING, S. M.; VAN DE VEN, A. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, n. 13, 1992, p. 483-498.
- ROBINSON, Sandra L. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, p. 574-599, 1996.
- RODRIGUES, Adriano, GOMES, Josir Simeone. *Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: O Caso da Construtora Norberto Odebrecht S.A.* EnAnpad 2003.
- ROMÁN, Sergio. The Ethics of Online Retailing: A Scale Development and Validation from the Consumers' Perspective. *Journal of Business Ethics*. n. 72, 2007, p. 131–148.
- ROSEN, B., JERDEE, T. H. Influence of subordinate characteristics on trust and use of participative decision strategies in a management simulation. *Journal of Applied Psychology*, n. 62, 1977, p. 628-631.
- ROTTER, J. B. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*. n. 35, 1967, p. 651-665.

- ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S. B.; BURT, R. S.; CAMERER, C. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*. V. 23, p. 393-404. 1998.
- ROUSSEAU. D.; TIJORIWALA, S. What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *J. Appl. Psych.* v. 84, 1999, p. 514-528.
- RUFIN, Carlos; RIVERA-SANTOS, Miguel. Between Commonwealth and Competition: Understanding the Governance of Public–Private Partnerships. *Journal of Management*, Vol. 38 No. 5, September 2012 1634-1654.
- RUS, Andrej; IGLIC, Hajdeja. Trust, Governance and Performance: The Role of Institutional and Interpersonal Trust in SME Development. *International Sociology*, Vol. 20, n. 3, Set. 2005, p. 371–391.
- RUSSO, Giuseppe M. *Papel da Congruência da Cultura Organizacional no Desempenho das Parcerias de Terceirização*. Tese de Doutorado. PUC-Rio, 2007.
- SANTOS, Carlos A. *Risco de Crédito e Garantias: A proposta de um Sistema Nacional de Garantias*. 2006. Brasília, Sebrae. Disponível em: http://www.agenciasebrae.com.br/anexo_download.kmf?cod=19> Acesso em: 12 jun. 2013.
- SANTOS, J. O. dos. *Análise de Crédito: empresas e pessoas físicas* – São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- SANTOS, Lilian R. *A Governança Corporativa e a emergência de um novo modelo de Controladoria*. São Paulo: Universidade de São Paulo. Dissertação de Mestrado. 2005.
- SAXTON, T., The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, 1997, p. 443–461.

- SCHEPKER, Donald J., OH, Won-Yong. Complementary or Substitutive Effects? Corporate Governance Mechanisms and Poison Pill Repeal. *Journal of Management*. Vol. 39, No. 7, November 2013, p. 1729-1759.
- SCHEPKER, Donald J., OH, Won-Yong; MARTYNOV, Aleksey, POPPO, Laura. The Many Futures of Contracts: Moving Beyond Structure and Safeguarding to Coordination and Adaptation. *Journal of Management*. Vol. 40, No. 1, January 2014, p. 193-225.
- SCHLENKER, B. R.; HELM, B.; TEDESCHI, J. T. The effects of personality and situational variables on behavioral trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 25, 1973, p. 419-427.
- SCHNACKENBERG, Andrew K.; TOMLINSON, Edward C. Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. *Journal of Management*. Disponível em <<http://jom.sagepub.com/content/early/2014/03/06/0149206314525202>> 10 mar 2014.
- SCHOORMAN, David F.; MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; An Integrative Model of Organization Trust: Past, Present and Future. *Academy of Management Review*, Vol. 32, N. 2, 2007.
- SCOTT, D. The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives, *Journal of Management*, 6, 1980. p. 157-175.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa; FUBRA. Fundação Universitária de Brasília. *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Brasília: Sebrae e Fubra, 2004.
- SENGÜN, A. E.; WASTI; S. N. Trust, Control, and Risk: A Test of Das e Teng's Conceptual Framework for Pharmaceutical Buyer-supplier Relationships. *Group & Organization Management*, v. 32, n. 4, 2007, p. 430-464.

- SEPPÄNEN, R. *Trust in Inter-Organizational Relationships*. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finlandia. Tese de Doutorado. 2008.
- SEPPÄNEN, R. The Building-Blocks of Trust in Inter-Firm Relationships. *Communications of the IBIMA*. Volume 2, 2008.
- SEPPÄNEN, R., BLOMQUIST, K. ; SUNDQVIST, S. Measuring interorganizational trust – a critical review of the empirical research between 1990 and 2003. *Industrial Marketing Management*, 36, 249-265. 2007.
- SHAPIRO, S. P. The social control of impersonal trust. *Amer. J. Sociology* 93(3), 1987. P. 623–58.
- SHAPIRO, D.; SHEPPARD. B. H. CHERASKIN, L. Business on a Handshake. *Negotiation Journal*. 8 (4). 365-77. 1992.
- SHARIF, K.J.; KALAFATIS, S.P.; SAMOUEL, P. Cognitive and behavioural determinants of trust in small and medium-sized enterprises, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12, No. 3, 2005, p. 409-21.
- SHEPPARD, B. H.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: a model and general implications. *Academy of Management Review*, Mississippi, v. 23, p. 422-437, 1998.
- SCHURR, P.; OZANNE, J. Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *J. Consumer Res.* 11 939–953. 1985.
- SIMONS, R. *Levers of Control*. Harvard Business School Publishing, 1995.
- SIMONS, R. *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall: New Jersey, 348 p. 2000.

- SIMONS, T.; PETERSON, R. Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intra-group trust. *J. Appl. Psych.* 85, 2000, p. 102–111.
- SITKIN, Sim. B.; GEORGE, Elizabeth, Managerial Trust-Building Through the use of Legitimizing Formal and Informal Control Mechanisms. *International Sociology*. Vol. 20 (3) 307-338. London, Set 2005.
- SITKIN, S. B, ROTH, N. L. Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, n. 4, 1993, p. 367-392.
- SOHN, J. H. D. Social knowledge as controle system: A proposition and evidence from the Japanese FGI behavior. *Journal of International Business Studies*, 25, 1994, p. 295-324.
- SOLOMON, L. The influence of some types of power relationships and game strategies upon the development of interpersonal trust. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n. 61, 1960, p. 223-230.
- STIGLITZ, J. E; WEISS, A. Credit rating in markets with imperfect information. *The American Economic Review*, n. 3, v 71, p 393-409, jun. 1981.
- STOUTHUYSEN, Kristof; SLABBINCK, Hendrik; ROODHOOFT, Filip. Controls, service type and perceived supplier performance in interfirm service exchanges. *Journal of Operations Management*, n. 30, 2012, p. 423–435.
- STRICKLAND, L. H. 1958. Surveillance and trust. *Journal of Personality*, 26: 200-215.
- STNIB, P. J.; PRIEST; T. B. Two Patterns of Establishing Trust: The Marijuana User, *Sociological Focus*, 9 (4), p. 399-411, 1976.

- SU, Zhongfeng; XIE, En; LI, Yuan. Alliance motivations, control mechanisms and alliance performance: Evidence from China. *Front. Bus. Res. China*, 3(1), 2009. p. 103–119.
- SVEJENOVA, Silviya. How much does trust really matter? Some reflections on the significance and implications of Madhok's trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, v. 37, n. 1, p. 12-20, 2006.
- SWAN, J. E.; NOLAN, J. J. Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson, *Journal of Personal Selling And Sales Management*, 5 (2). 1985, p.39-48.
- SYDOW, Jörg. *Understanding the constitution of interorganizational trust. Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*, p. 31-63, 1998. Disponível em <<http://fds.oup.com/www.oup.co.uk/pdf/0-19-924044-2.pdf>> Acesso em 05 set. 2013.
- TANGPONG, Chanchai; HUNG, Kuo-Ting; RO, Young K. The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 28, 2010, p. 398–414
- TANGPONG, Chanchai; HUNG, Kuo-Ting; LI, Jin. Agent-System Co-development in Supply Chain Research: Propositions and Demonstrative Findings. *Journal of Operations Management*, 2014, Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.03.002>> Publicado online em 03/03/2014.
- TAYLOR, S. E., BROWN, J. D. Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, n. 103, p. 193-210. 1988.
- TEECE, D. J. Technological and organizational factors in the theory of the multinational enterprise. In: M. Casson (Ed.), *The growth of international business*: 51-62. London: Allen & Unwin, 1983.

- TELSER, L. G, A Theory of Self-Enforcing Contracts. *Journal of Business*. 53 (January).1980. p. 27-44.
- TERBLANCHE, N. S; BOSHOFF, C. The relationships between a satisfactory in-store shopping experience and retailer loyalty. *South African Journal of Business Management*, v. 37, n. 2, p 33-43, 2006.
- THOMAS, K. W.; KILMANN, R. H. *Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument*. Mountain View, CA: Xicom and CPP. 1974.
- THOMPSON, J. D. *Organizations in Action*. New York, McGraw-Hill, 1967.
- THORGREN, S.; WINCENT, J. Interorganizational Trust: Origins, Dysfunctions and Regulation of Rigidities. *British Journal of Management*, V. 22, p. 21–41, 2011.
- TURNER, Karynne L.; MAKHIJA, Mona V. The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge. *Academy of Management Review*. Vol. 31, No. 1, 197-217. 2006.
- VAN DE VEN, A. H.; FERRY, D. L. *Measuring and assessing organizations*. New York: Wiley. 1980.
- VAN MAANEN, J. The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979, p. 539–550.
- VANPOUCKE, Evelyne; VEREECKE, Ann; BOYER, Kenneth K. Triggers and patterns of integration initiatives in successful buyer–supplier relationships, *Journal of Operations Management*, n. 32, 2014, p. 15–33.
- VIEIRA, Luciana M.; PAIVA, Ely L.; FINGER, Andrew B.; TEIXEIRA, Rafael. Trust and Supplier-buyer Relationships: An Empirical Analysis. *BAR - Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, art. 2, pp. 263-280, July/Sept. 2013
- VILLAS, M. ; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. de; RUSSO, G. M. . Bibliographical Research Method for Business Administration Studies:

a Model based on Scientific Journal Ranking. *BAR. Brazilian Administration Review*, v. 5, p. 139-159, 2008.

VILLENA, Verónica H.; REVILLA, Elena; CHOI, Thomas Y. The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, n. 29, 2011, p. 561–576.

VIITAHARJU, I.; LÄHDESMÄKI, M. Antecedents of trust in asymmetrical business relationships Differing perceptions between food producers and retailers. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30 No. 5, 2012, p. 567-587

WAGNER, Stephan M.; BODE, Christoph. Supplier relationship-specific investments and the role of safeguards for supplier innovation sharing. *Journal of Operations Management*, n. 32, 2014, p. 65–78.

WHITE, S.; LUI, S. S. Distinguish Costs of Cooperation and Control in Alliances. *Strategic Management Journal*, 26, p. 913-932. 2005.

WHITENER, E. M., BRODT, S. E., KORSGAARD, M. Audrey. WERNER, Jon M. Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, Jul., 1998, p. 513-530.

WILLIAMS, M. In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3 Jul., 2001, p. 377-396.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 1979, p. 233-261.

- WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press; Collier Macmillan. 1985.
- WONG, Chee Y.; BOON-ITT, Sakun; WONG, Christina W. Y. The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. *Journal of Operations Management*, n. 29, 2011, p. 604–615.
- YAN, Tingting; DOOLEY, Kevin J. Communication intensity, goal congruence, and uncertainty in buyer–supplier new product development. *Journal of Operations Management*, n. 31, 2013, p. 523–542.
- YAN, A.; GRAY, B. Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study. *Academy of Management Journal*, n 37, 1994, p. 1478-1517.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso : Planejamento e Métodos*. 2^a ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.
- YORK, Jeffrey G.; SARASVATHY, Saras D.; WICKS, Andrew C. An Entrepreneurial Perspective on Value Creation in Public-Private Ventures. *Academy of Management Review*, Vol. 38, No. 2, 2013, p. 307-315.
- ZACHARIA, Zach G.; NIX, Nancy W.; LUSCH, Robert F. Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration. *Journal of Operations Management*, n. 29, 2011, p. 591–603.
- ZAHEER, Akbar. MCEVILY, Bill. PERRONE, Vincenzo. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, Mar. - Apr., 1998, p. 141-159.

- ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, v. 16, 1995, p. 373–392.
- ZAK, Paul J.; KNACK, Stephen. Trust and Growth. *The Economic Journal*, Vol. 111, N. 470, Apr., 2001, p. 295-321.
- ZAND, Dale E. Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, N. 2, Jun., 1972, p. 229-239.
- ZANINI, Marco T. F. Relações de confiança nas empresas da nova economia informacional – uma avaliação dos efeitos da incerteza sobre o comportamento organizacional. *Cadernos Ebape.br*, v.3., n. 4, Dez. 2005.
- ZANINI, Marco. Confiança organizacional como chave para a coordenação implícita e para construção do capital intangível. *Cadernos Ebape.br*. v.5. n.3. Set. 2007a.
- ZANINI, M. T. *Confiança – O principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor*. Elsevier, Rio de Janeiro, 2007b.
- ZANINI, Marco T.; LUSK, Edward J.; WOLFF, Birgitta. Confiança dentro das Organizações da Nova Economia: uma Análise Empírica sobre as Consequências da Incerteza Institucional. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 72-91, Jan./Mar. 2009a.
- ZANINI, Marco T.; LUSK, Edward J.; WOLFF, Birgitta. Trust within Brazilian New Economy Organizations: an Empirical Investigation of Gender Effects Benchmarked on Brazilian Old Economy Organizations. *BAR - Brazilian Administration Review*, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 230-246, July/Sept. 2009b.

- ZANINI, Marco T.; MIGUELES, Carmen P.; COLMERAUER, Marcio; MANSUR, Juliana; Os Elementos de Coordenação Informal em uma Unidade Policial de Operações Especiais. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 106-125, Jan./Fev. 2013.
- ZANINI, Marco T.; MUSANTE, Michael. Trust in the knowledge economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*. v. 28, n. 6. 2013. p. 487-493.
- ZHANG, Chun; HENKE, John W., Jr.; GRIFFITH, David A. Do buyer cooperative actions matter under relational stress? Evidence from Japanese and U.S. assemblers in the U.S. automotive industry. *Journal of Operations Management*, 27, 2009, p. 479-494.
- ZHOU, Kevin Z.; ZHANG, Qiyuan; SHENG, Shibin; XIE, En; BAO, Yeqing. Are relational ties always good for knowledge acquisition? Buyer-supplier exchanges in China. *Journal of Operations Management*, n. 32, 2014, p. 88-98.
- ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C. Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo. *Revista de Administração Pública* — Rio de Janeiro 42(1):181-204, jan./fev. 2008.
- ZUCKER, L. G. Production of trust: institutional sources of economic structure 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, n. 8, 1986, p. 53-111.

9 Anexos

9.1 Modelo de Questionário – Word

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Doutorado em Administração de Empresas - 2013.2
Professora: Patrícia Amélia Tomei

Luciano Quinto Lanz

Confiança, controle e performance: Fundo Garantidor para Investimentos (FGI)

Questionário

Objetivos

O objetivo deste questionário é levantar a percepção da confiança e dos mecanismos de controle existentes no relacionamento de suas empresas com o FGI, seus reflexos no desempenho do FGI em relação a outras modalidades de garantia disponíveis.

Participantes

Representantes do FGI, de agentes financeiros e entidades interessadas, dos diversos níveis hierárquicos, que participem dos processos de relacionamento com o fundo.

Resultados Esperados

Respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos gestores e de funcionários envolvidos no processo, a respeito dos impactos da confiança e dos mecanismos de controle nas diversas parcerias estabelecidas pelo FGI.

Não é necessário responder a todas as perguntas. Caso você não saiba a resposta para determinada pergunta, pode deixá-la em branco.

Confidencialidade

Este estudo de caso possui objetivo e interesse estritamente acadêmico e os dados e percepções levantados serão utilizados somente no desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pelo autor e pelo Departamento de Administração da PUC-RJ, sob orientação da Prof. Dra. Patrícia Amélia Tomei. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidas pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta. Garantimos que a identidade dos respondentes não será revelada e não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição oficial da empresa.

O que é desejado no final

Que as respostas ao questionário retratem de maneira fiel as percepções dos gestores e funcionários envolvidos no relacionamento com o FGI sobre a confiança interorganizacional, os mecanismos de controle e seus reflexos no desempenho do Fundo. Enfatizamos que este

questionário não é um teste, mas sim um instrumento de coleta de dados que tenta retratar, de forma fiel, a posição de sua empresa em relação ao seu relacionamento com o FGI.

Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder às questões, assinale no espaço reservado para a mesma.
- 2) Quando for o caso, múltiplas respostas poderão ser assinaladas.
- 3) Se alguma questão não puder ser respondida por alguma razão, seja confidencialidade, falta de informação ou qualquer outra, apenas ignore-a. Solicitamos apenas que não deixe de responder as demais questões, pois toda e qualquer informação fornecida será essencial para o desenvolvimento desta pesquisa.
- 4) Caso seja do seu interesse, quaisquer informações complementares e adicionais poderão ser enviadas em anexo a este questionário.

Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa? () Sim () Não

Em caso positivo, preencha os campos abaixo para correspondência:

Nome (opcional): _____

E-mail (opcional): _____

Identificação do respondente:

Empresa: _____

Controle: () Privado () Público () Misto Origem Capital : () Nacional () Internacional

Porte: () Micro () Pequeno () Médio () Média-Grande () Grande

Tempo de Relacionamento (em anos): Com o BNDES _____ Com o FGI _____

Nível hierárquico: () Analista () Especialista () Gerente () Diretor

Tempo de Empresa (anos): _____ Sexo: () M () F

Faixa Etária:

() Até 25 anos () de 26 a 35 anos () de 36 a 45 anos () de 46 a 55 anos

() Acima de 55 anos

Parte 1 – Confiança Interorganizacional

Para responder estas questões considere seu principal contato no relacionamento de sua organização com seu parceiro (BNDES) no FGI.

Legenda

Não se aplica (NA)	Discordo totalmente (1)	Discordo parcialmente (2)	Não Discordo, Nem Concordo (3)	Concordo parcialmente(4)	Concordo totalmente (5)
--------------------	-------------------------	---------------------------	--------------------------------	--------------------------	-------------------------

Comportamento:

Afirmção	NA	1	2	3	4	5
1. A empresa parceira é justa ao tomar decisões.						
2. A empresa parceira mantém suas promessas.						
3. A empresa parceira está genuinamente preocupada com o sucesso de nossos negócios.						

Reputação

Afirmação	NA	1	2	3	4	5
4. A empresa parceira tem a reputação de ser competente.						
5. A empresa parceira tem a reputação de ser honesta.						
6. A empresa parceira tem a reputação de ser confiável.						

Capacidade

Afirmação	NA	1	2	3	4	5
7. Os produtos/serviços oferecidos pela empresa parceira são de boa qualidade.						
8. A empresa parceira sabe como precificar seus produtos/serviços de forma adequada.						
9. A empresa parceira tem as competências de negócios necessárias para o sucesso de nossa parceria.						

Boa vontade

Afirmação	NA	1	2	3	4	5
10. A empresa parceira mantém nossos interesses em mente.						
11. A empresa parceira também deseja que tenhamos sucesso.						
12. As disputas com a empresa parceira são resolvidas de forma conjunta.						

Comunicações

Afirmação	NA	1	2	3	4	5
13. As comunicações são rápidas e oportunas.						
14. As comunicações são completas e exaustivas.						
15. A forma e os métodos de comunicação são eficazes.						

Parte 2 – Controle Interorganizacional

Controle de saídas

Afirmação	NA	1	2	3	4	5
16. As metas desta parceria estão claramente determinadas para ambas as partes.						
17. Nós monitoramos os resultados desta aliança no aumento de nossa base de clientes.						
18. Nós monitoramos os resultados desta aliança no aumento da penetração de nossos produtos e serviços no mercado.						

Controle comportamental

Afirmação	NA	1	2	3	4	5
19. Nós exercemos uma grande influência sobre as políticas e procedimentos no relacionamento com a empresa parceira.						
20. As rotinas e procedimentos de trabalho são padronizadas.						
21. Nós e nossa empresa parceira comprometemos recursos para facilitar o processo de aprendizagem e treinamento nesta aliança.						

Controle social

Afirmação	NA	1	2	3	4	5
22. A tomada de decisões nesta aliança é participativa.						
23. Ambas empresas compartilham uma visão comum para a aliança.						
24. Nós e nossa empresa parceira organizamos atividades de socialização e treinamento.						

Contrato

Afirmação	NA	1	2	3	4	5
25. A nossa relação com a empresa parceira é regida por termos de contrato explicitamente descritos e claramente escritos.						
26. Geralmente, o contrato é o mecanismo primário para regular o comportamento da empresa parceira.						
27. O contrato psicológico (obrigações e compromissos não formais) com o nosso parceiro é mais forte do que o contrato legal.						

Dependência

Afirmação	NA	1	2	3	4	5
28. Se a relação com a empresa parceira terminasse, a perda iria prejudicar nossas vendas em outras linhas de produtos também.						
29. Se a relação com a empresa parceira terminasse, teríamos uma perda significativa de receita apesar de nossos melhores esforços para substituir a receita perdida.						
30. Se a relação com a empresa parceira terminasse, a perda iria prejudicar seriamente nossa reputação nesta área.						

Parte 3 - Desempenho

Resolução de Conflitos - Escolha a opção que melhor representa o comportamento de sua empresa em relação a solução de conflitos com a empresa parceira.

31. Nossa empresa busca vencer as disputas com a empresa parceira.	
32. Nossa empresa evita discutir questões que possam resultar em conflitos com a empresa parceira.	
33. Nossa empresa busca soluções conjuntas, mesmo que estas não satisfaçam nossos interesses, pelo bem da aliança.	
34. Nossa empresa busca soluções aceitáveis, que satisfaçam, mesmo que parcialmente, ambas as partes.	
35. Nossa empresa busca a resolução de problemas de forma conjunta com a empresa parceira, de forma a satisfazer plenamente a ambas.	

Tipo de conflitos

Afirmação	NA	1	2	3	4	5
36. Temos muitos conflitos de relacionamento com a empresa parceira.						
37. Temos muitas divergências quanto à forma de execução de tarefas e processos.						
38. Temos muitas divergências quanto às metas e prioridades da aliança.						

Desempenho percebido

Afirmação	NA	1	2	3	4	5
39. Aumentamos nossa participação no mercado alvo com esta parceria.						
40. Aumentamos nossos resultados financeiros com esta parceria.						
41. Estamos satisfeitos com o desempenho desta parceria.						
42. Nossa competitividade foi aprimorada por meio da cooperação com a empresa parceira.						

Espaço reservado para comentários de seu interesse.

9.2 Modelo Questionário – Internet

As figuras 11 a 15 apresentam as telas utilizadas na pesquisa feita pela Internet.

Figura 14 – Objetivos e Instruções - Tela Inicial do Survey Monkey

Fundo Garantidor para Investimentos (FGI): Avaliação confiança, controle e performance

Confiança, controle e performance: Fundo Garantidor para Investimentos (FGI)

1/5 20%

Objetivos
O objetivo deste questionário é levantar a percepção da confiança e dos mecanismos de controle existentes no relacionamento de suas empresas com o FGI, seus reflexos no desempenho do FGI em relação a outras modalidades de garantia disponíveis.

Participantes
Representantes do FGI, de agentes financeiros (cotistas e não cotistas) e entidades interessadas, dos diversos níveis hierárquicos, que participem dos processos de relacionamento com o Fundo.

Confidencialidade
Este estudo de caso possui objetivo e interesse acadêmico e os dados e percepções levantados serão utilizados somente no desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pelo autor (Luciano Quinto Lanz) e pelo Departamento de Administração da PUC-RJ, sob orientação da Prof. Dra. Patrícia Amélia Tomei. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidas pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta. Garantimos que a identidade dos respondentes não será revelada e não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição oficial da empresa.

Instruções para preenchimento:
1) Para responder às questões, assinale no espaço reservado para a mesma.
2) Quando for o caso, múltiplas respostas poderão ser assinaladas.
3) Se alguma questão não puder ser respondida por alguma razão, seja confidencialidade, falta de informação ou qualquer outra, apenas ignore-a. Solicitamos apenas que não deixe de responder as demais questões, pois toda e qualquer informação fornecida será essencial para o desenvolvimento desta pesquisa.
4) Caso seja de seu interesse, quaisquer informações complementares e adicionais poderão ser enviadas em anexo a este questionário.

Agradecemos sua participação e estamos à disposição para qualquer esclarecimento que se fizer necessário através do email pesquisafgi@yahoo.com.br

Uma lista de respostas a perguntas frequentes sobre a pesquisa está disponível em <http://www.pesquisapucrcio.blogspot.com.br/>

Próx.

Atuados pela SurveyMonkey
Crie seus próprios questionários online gratuitos agora!

Figura 15 – Dados Demográficos – Tela do Survey Monkey



Fundo Garantidor para Investimentos (FGI): Avaliação confiança, controle e performance

Dados demográficos

2 / 5 40%

Informações da empresa e do respondente

1. Dados do respondente

Nome (opcional):
Endereço de email (opcional):

* 2. Selecione a empresa na lista ou, caso não a encontre, informe no campo abaixo.

Empresa
Outra (especifique)

* 3. Dados do respondente

Nível hierárquico Sexo Idade Tempo de Empresa Tempo de Relacionamento com BNDES Tempo de Relacionamento com FGI

Dados do respondente

Anter. Próx.

[Ajudas pela SurveyMonkey](#)
Crie seus próprios questionários online gratuitos agora!

Figura 16 – Dimensões da Confiança - Tela Survey Monkey



Fundo Garantidor para Investimentos (FGI): Avaliação confiança, controle e performance

Relacionamento com o FGI

3 / 6 80%

Para responder estas questões considere seu principal contato no relacionamento de sua organização com sua empresa parceira (BNDES) no FGI.

4. Comportamento e Reputação

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	N/A
1. A empresa parceira é justa ao tomar decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A empresa parceira mantém suas promessas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A empresa parceira está genuinamente preocupada com o sucesso de nossos negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A empresa parceira tem a reputação de ser competente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A empresa parceira tem a reputação de ser honesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. A empresa parceira tem a reputação de ser justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Capacidade e comunicações

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	N/A
7. Os produtos/serviços oferecidos pela empresa parceira são de boa qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. A empresa parceira sabe como precificar seus produtos/serviços de forma adequada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. A empresa parceira tem as competências de negócios necessárias para o sucesso de nossa parceria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. A empresa parceira mantém nossos interesses em vista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. A empresa parceira também deseja que tenhamos sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. As disputas com a empresa parceira são resolvidas de forma conjunta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. As comunicações são rápidas e oportunas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. As comunicações são completas e exaustivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. A forma e os métodos de comunicação são eficazes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anter. Próx.

Figura 17 – Controles, Contrato e Dependência - Tela Survey Monkey



Fundo Garantidor para Investimentos (FGI): Avaliação confiança, controle e performance

Controles do FGI

4 / 5 100%

6. Controles

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	N/A
16. As metas desta parceria estão claramente determinadas para ambas as partes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Nós monitoramos os resultados desta aliança no aumento de nossa base de clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Nós monitoramos os resultados desta aliança no aumento de penetração de nossos produtos e serviços no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Nós exercemos uma grande influência sobre as políticas e procedimentos por meio do relacionamento com a empresa parceira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. As rotinas e procedimentos de trabalho são padronizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Nós e nossa empresa parceira comprometemos recursos para facilitar o processo de aprendizagem e treinamento nesta aliança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. A tomada de decisões nesta aliança é participativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Ambas empresas compartilham uma visão comum para a aliança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Nós e nossa empresa parceira organizamos atividades de socialização e treinamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Contrato e dependência

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	N/A
25. A nossa relação com a empresa parceira é regida por termos de contrato e normativos explicitamente descritos e claramente escritos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Geralmente, o contrato e os normativos são os mecanismos primários para regular o comportamento da empresa parceira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. O contrato psicológico (obrigações e compromissos não formais) com o nosso parceiro é mais forte do que o contrato legal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Se a relação com a empresa parceira terminasse, a perda prejudicaria nossas vendas em outras linhas de produtos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Se a relação com a empresa parceira terminasse, teríamos uma perda significativa de receita apesar de nossos melhores esforços para substituir a receita perdida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Se a relação com a empresa parceira terminasse, a perda prejudicaria seriamente nossa reputação nesta área.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anter. Pôq.

Ativado pelo SurveyMonkey
Crie sua própria avaliação para pesquisas aqui

Figura 18 – Conflito e Desempenho - Tela do Survey Monkey



Fundo Garantidor para Investimentos (FGI): Avaliação confiança, controle e performance

Desempenho

6 / 6 100%

8. Conflito

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	N/A
31. Temos muitos conflitos de relacionamento com a empresa parceira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Temos muitas divergências quanto à forma de execução de tarefas e processos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Temos muitas divergências quanto às metas e prioridades da aliança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Escolha a opção que melhor representa o comportamento de sua empresa em relação à solução de conflitos com a empresa parceira.

34. Nossa empresa busca vencer as disputas com a empresa parceira.

35. Nossa empresa evita discutir questões que possam resultar em conflitos com a empresa parceira.

36. Nossa empresa busca soluções conjuntas, mesmo que estas não satisfaçam nossos interesses, pelo bem da aliança.

37. Nossa empresa busca soluções aceitáveis, que satisfaçam, mesmo que parcialmente, ambas as partes.

38. Nossa empresa busca a resolução de problemas de forma conjunta com a empresa parceira, de forma a satisfazer plenamente a ambas.

10. Desempenho

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	N/A
39. Aumentamos nossa participação no mercado alvo com esta parceria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Aumentamos nossos resultados financeiros com esta parceria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Estamos satisfeitos com o desempenho desta parceria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Nossa competitividade foi aprimorada por meio da cooperação com a empresa parceira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Espaço reservado para comentários de seu interesse.

Anter. Concluído

9.3 Modelo de e-mail

Prezado,

O IAG da PUC-Rio conduz atualmente um estudo sobre o relacionamento do Fundo Garantidor para Investimentos (FGI) com seus cotistas e demais entidades interessadas, tendo como autor Luciano Quinto Lanz, sob orientação da Prof. Dra. Patrícia Amélia Tomei.

O estudo possui objetivo e interesse acadêmico, e os dados e percepções levantados serão utilizados no desenvolvimento desta pesquisa. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações individuais fornecidas pelos entrevistados, nem estes serão utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta.

A participação na pesquisa é opcional e garantimos que a identidade dos respondentes não será revelada e não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição oficial da empresa. Somente os dados agregados poderão ser utilizados posteriormente para propor melhorias nos mecanismos de governança e relacionamento do FGI com seus agentes financeiros cotistas e demais entidades interessadas, mantido o sigilo mencionado.

Solicitamos que o link abaixo seja disponibilizado para os membros de sua equipe que tenham contato e/ou utilizem o FGI. Estimamos o tempo médio de preenchimento do questionário, que é de múltipla escolha, em 10 minutos.

<https://pt.surveymonkey.com/s/FT5KFM5>

Agradecemos sua participação e estamos à disposição para qualquer esclarecimento que se fizer necessário através do e-mail pesquisafgi@yahoo.com.br

Uma lista de respostas a perguntas frequentes sobre a pesquisa está disponível em <http://www.pesquisapucrio.blogspot.com.br/>

Atenciosamente,

9.4 Modelo de site “Perguntas e Respostas Frequentes”

Pesquisa FGI - Puc-Rio

1. É seguro responder esta pesquisa? A confidencialidade está garantida?

Sim, a pesquisa é respondida em site seguro, externo ao ambiente do BNDES, que não terá acesso aos dados dos respondentes individuais.

2. O BNDES terá acesso as respostas individuais ou por empresa?

Não, o BNDES somente terá acesso aos dados agregados.

3. Preciso de autorização de minha empresa para responder à pesquisa?

Não, pois não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição oficial da empresa.

A pesquisa tem caráter acadêmico.

4. A PUC teve acesso a lista de e-mail de contatos do FGI?

Não, a PUC não teve acesso a lista de mailing do FGI. Inclusive o envio da pesquisa foi feito pela caixa corporativa da Fundo para evitar a divulgação externa destas informações.

5. A pesquisa pede vários dados demográficos? Para que serão utilizados?

Os dados demográficos como sexo, idade, cargo, tempo na empresa e tempo de relacionamento serão usados somente para fins estatísticos, visando uma análise mais aprofundada dos dados agregados.

6. Tenho contatos limitados com o FGI? Posso responder a pesquisa?

Sim, mesmo que tenha contatos limitados sua opinião é importante. Responda de acordo com sua percepção e caso não saiba como responder uma questão marque a opção N/A (Não aplicável) ou simplesmente deixe a questão em branco.

7. Não achei minha empresa / instituição no menu, posso responder a pesquisa?

Sim, simplesmente marque Outra e informe sua empresa / instituição.