

## 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.

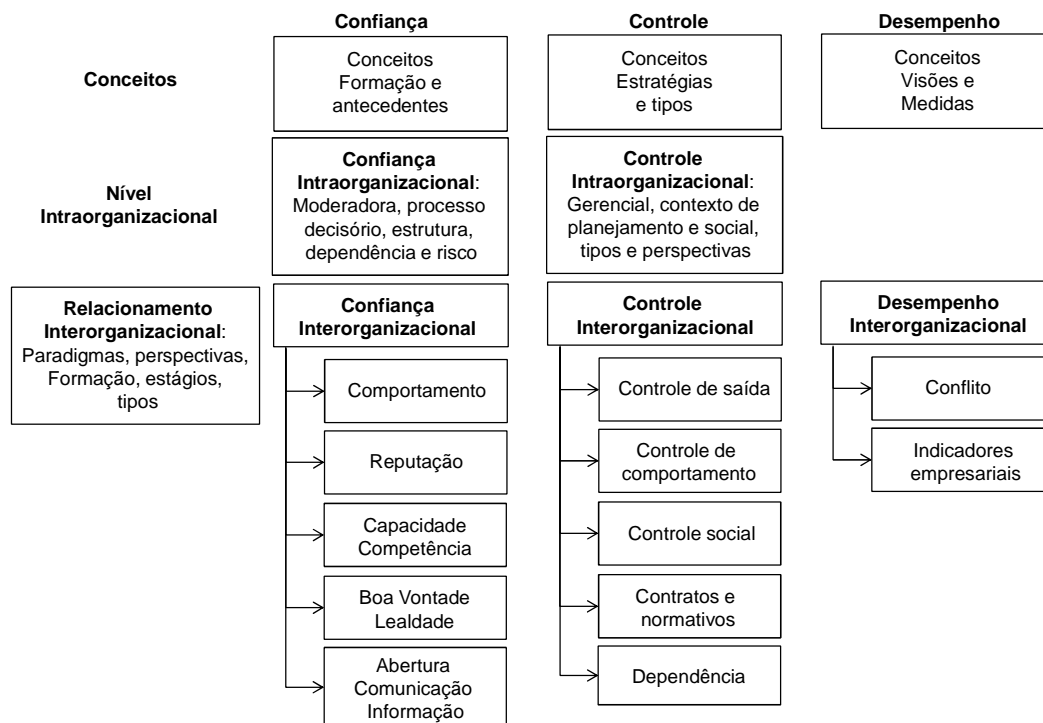


Figura 1 – Diagrama do referencial teórico

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 entrara 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 mantem 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.

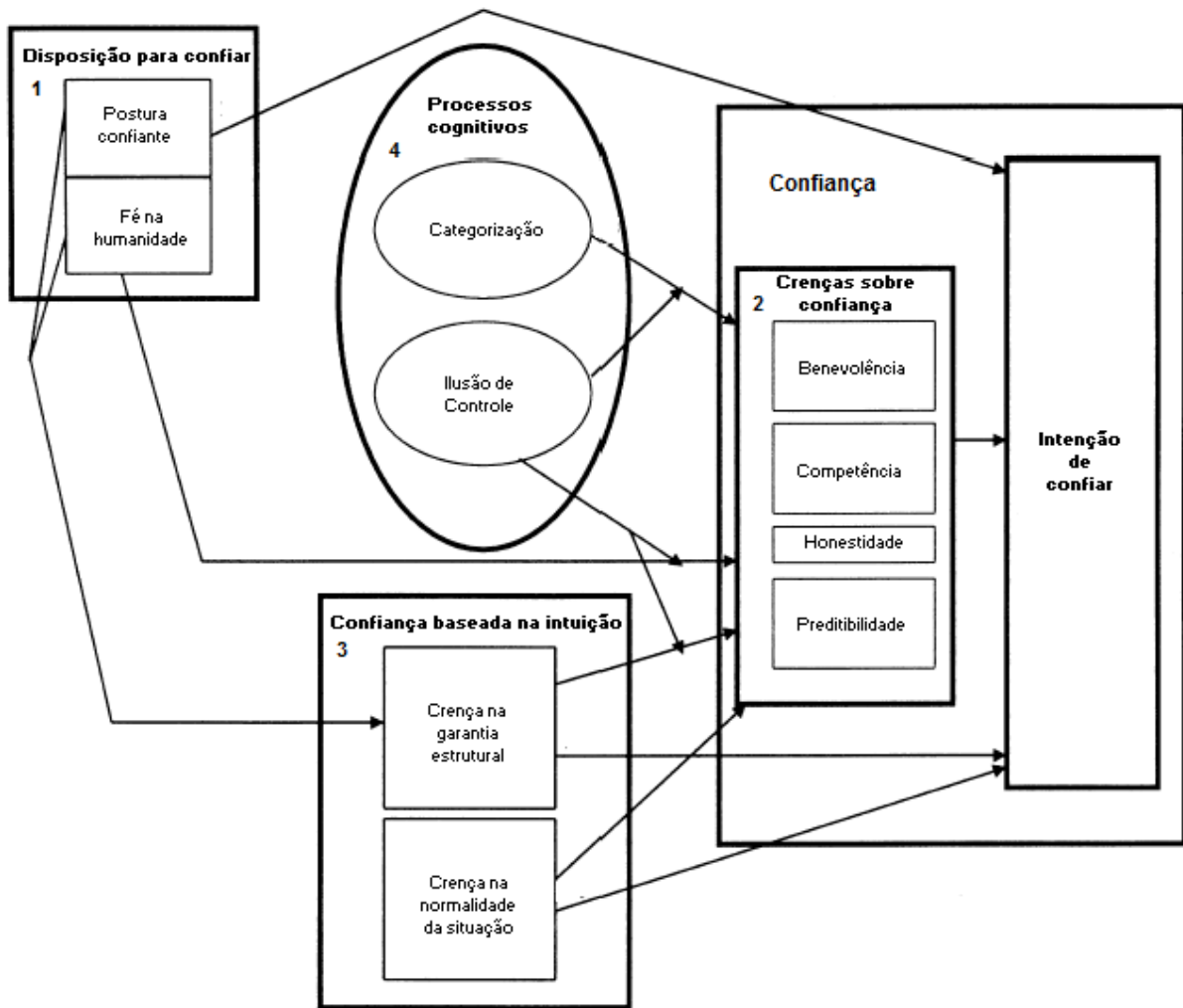


Figura 2 – Modelo detalhado da formação inicial da confiança.

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

<b>Autor</b>	<b>Fatores Antecedentes</b>
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).
Viitaharju 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 examinando o papel da confiança como moderadora.

<b>Estudo</b>	<b>Tese primária relacionada com confiança</b>
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 relação 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.

<b><u>Caminhos causais</u></b>	<b><u>Propriedades organizacionais</u></b>
<b>Estruturalista</b>	<b>Padrões</b>
Transferibilidade	Densidade
Capacidade de geração	Multiplicidade
Atraso na reciprocidade	Estabilidade
Papéis especializados	Não redundância
<b>Mobilização</b>	<b>Processo</b>
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 predisposição 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:

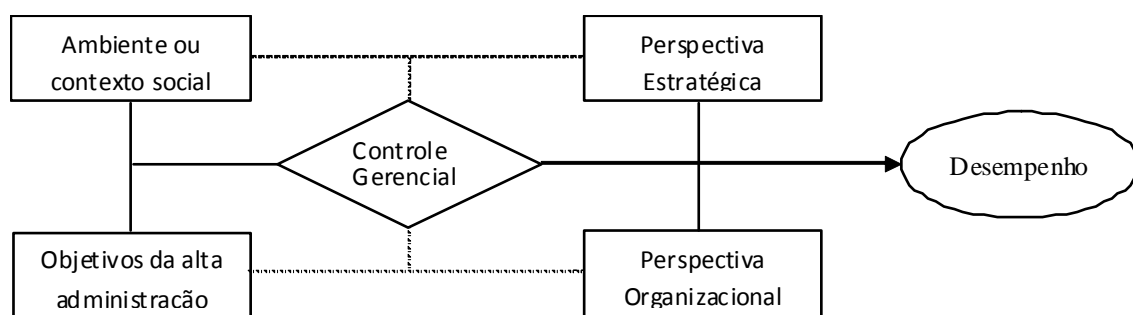


Figura 3 – Controle Gerencial e desempenho

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*

<b>Mecanismo de Controle</b>	<b>Função do mecanismo</b>	<b>Exemplo</b>
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

<b>Característica</b>	<b>Perspectiva Estrutural</b>	<b>Perspectiva Relacional</b>
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.

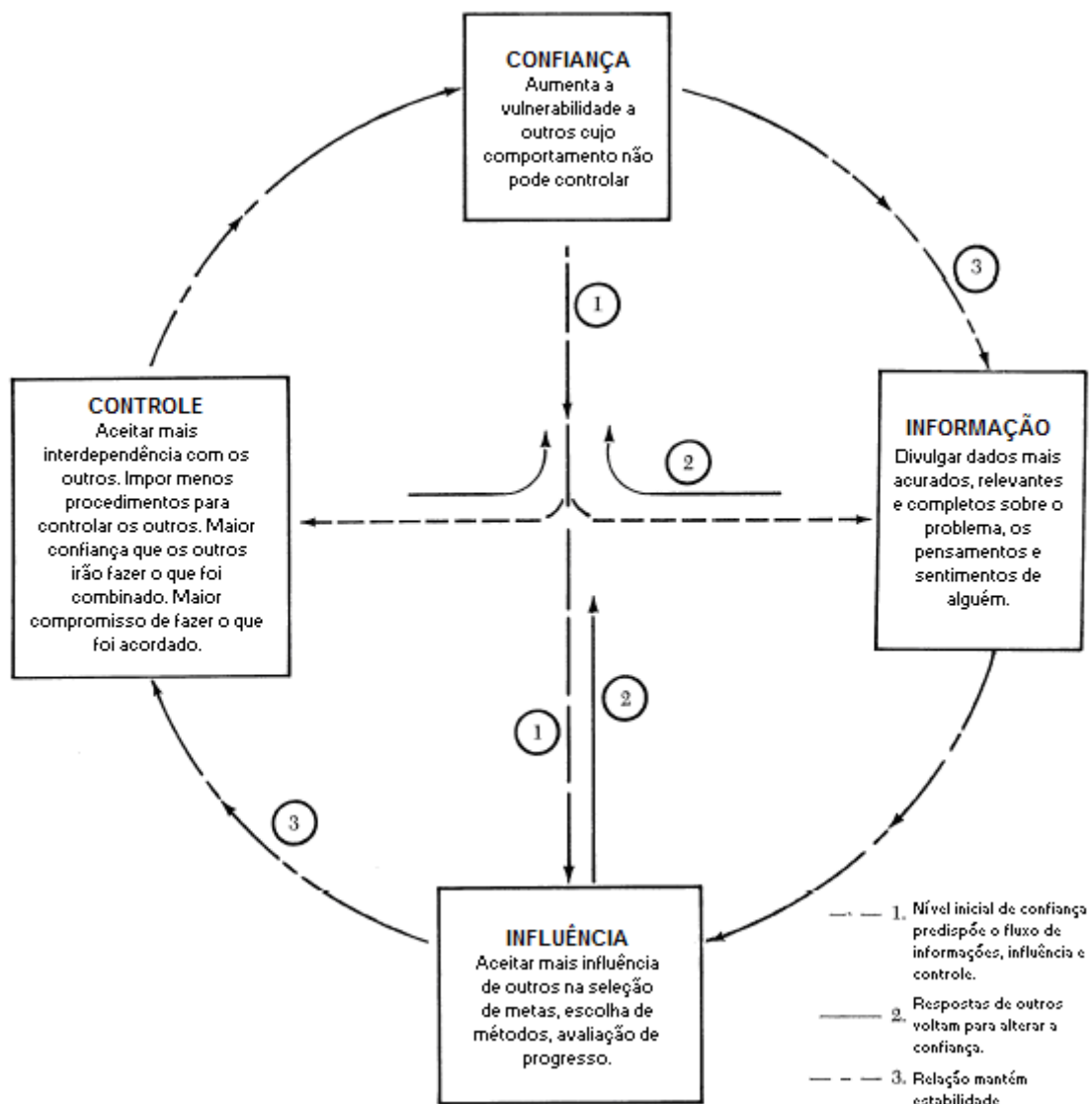


Figura 4 – Um modelo da relação entre confiança, informação, influência e controle

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.

<b>Formas de Dependência</b>	<b>Risco</b>	<b>Qualidade da Confiabilidade</b>	<b>Mecanismo para confiança</b>	<b>Mecanismos Relacionais</b>	<b>Mecanismos Institucionais</b>
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 das 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.

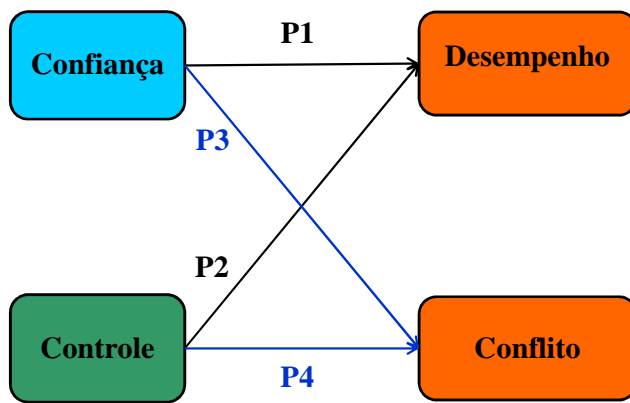


Figura 5 – Modelo Conceitual Proposto

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

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

Fonte: Elaborado pelo autor