

### **3 Metodologia**

#### **3.1 Pressupostos metodológicos**

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

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

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

#### **3.2 Tipo de Pesquisa**

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

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

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

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

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

### **3.3 Projeto de Pesquisa e Configuração**

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

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

### **3.4 Pesquisa bibliográfica**

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

### **3.5 Etapa 1 – Instrumentos contratuais e normativos**

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

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

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

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

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

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

### 3.6 Etapa 2 – Entrevistas

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

Quadro 13 – Perfil dos respondentes

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

Quadro 14 – Roteiro das entrevistas sobre contratos e normativos

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

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

### 3.7

#### Etapa 3 – Questionários

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



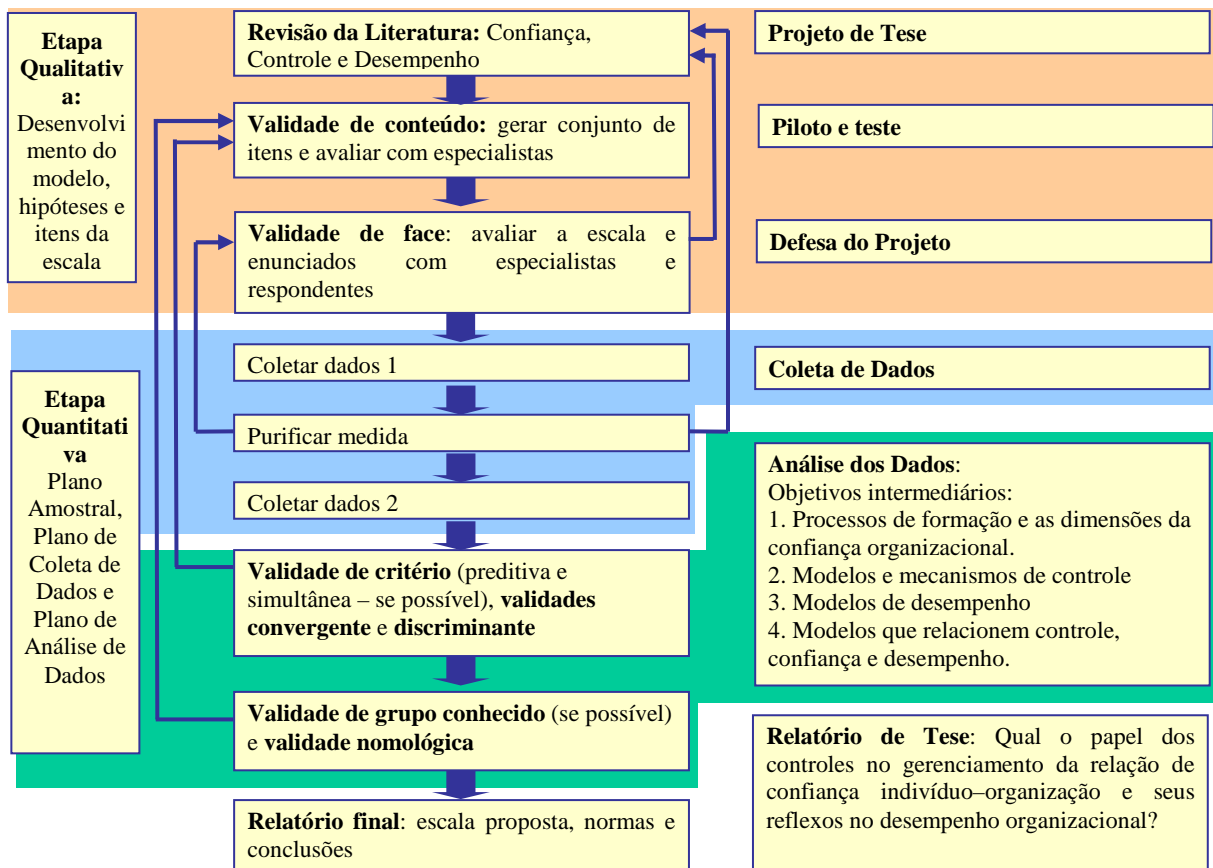


Figura 6 – Diagrama Metodológico da pesquisa (Questionários)

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

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

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

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

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

Quadro 16 – Validade de Escalas

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

Fonte: Adaptado de Costa (2007).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quadro 17 - Questões propostas para o questionário e fundamentação teórica

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

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

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.8 Limitações dos métodos empregados

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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