

6 Discussão

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

6.1 Análise da Estrutura de governança relacional de uma aliança

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.2 Proposta de Estrutura de governança relacional de uma aliança

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

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

Quadro 26 – Proposta de Modelo de Estruturação de Governança Relacional

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

Fonte: Elaborado pelo autor

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

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

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

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