

## 7 Conclusões

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

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

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

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

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

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

## **7.1**

### **Contribuições para a teoria de administração de empresas**

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

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

## **7.2**

### **Contribuições organizacionais e/ou gerenciais**

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

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

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

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

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

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

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

### 7.3 Aplicações

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

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

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

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

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

#### **7.4** **Oportunidades para pesquisas futuras**

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

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

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

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