**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES**

LUCIANA CARDOSO SIQUEIRA AMBROZINI

**CONTRATOS FORMAIS E RELACIONAIS: UMA ANÁLISE DA COMPOSIÇÃO
DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NAS RELAÇÕES
INTERORGANIZACIONAIS A PARTIR DA ANÁLISE DE CONTEÚDO E FUNÇÃO
DOS CONTRATOS**

Orientador: Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

**Ribeirão Preto
2015**

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

Profa. Dra. Geciane Silveira Porto
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações

LUCIANA CARDOSO SIQUEIRA AMBROZINI

**CONTRATOS FORMAIS E RELACIONAIS: UMA ANÁLISE DA COMPOSIÇÃO
DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NAS RELAÇÕES
INTERORGANIZACIONAIS A PARTIR DA ANÁLISE DE CONTEÚDO E FUNÇÃO
DOS CONTRATOS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

“Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP”

Ribeirão Preto

2015

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

AMBROZINI, Luciana Cardoso Siqueira.

Contratos formais e relacionais: uma análise da composição da estrutura de governança nas relações interorganizacionais a partir da análise de conteúdo e função dos contratos. Ribeirão Preto, 2015.

306 f.: il.; 30 cm

Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

1. Relações interorganizacionais. 2. Conteúdo contratual formal. 3. Conteúdo contratual relacional. 4. Contexto da transação.

FICHA DE APROVAÇÃO

Nome: AMBROZINI, Luciana Cardoso Siqueira.

Título: Contratos formais e relacionais: uma análise da composição da estrutura de governança nas relações interorganizacionais a partir da análise de conteúdo e função dos contratos

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

À minha família, que é sentido de verdadeira alegria;
Ao meu marido, que é sentido de amor e companheirismo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pela oportunidade do estudo e por sempre encontrar na Sua palavra refúgio, serenidade e equilíbrio.

À minha família, obrigada pelo apoio e incentivo. Vocês representam o significado de amor, de acolhimento, e de muita alegria!

Ao meu marido e grande amor, agradeço todo carinho, companheirismo, compreensão e cuidado. Os dias são bem mais felizes com você por perto!

Ao meu orientador, agradeço por sempre me encorajar e por ser exemplo de quem ensina com gentileza e dedicação. Obrigada por cada ensinamento!

Aos professores da FEA-RP que tanto contribuíram para minha formação, meu muito obrigada!

Às professoras Maria Sylvia Macchione Saes e Vivian Lara dos Santos Silva, obrigada por cada contribuição a este trabalho no exame de qualificação.

Agradeço aos entrevistados que participaram da coleta de dados com tanta disponibilidade e também ao pessoal da FIPASE e do APL da Saúde de Ribeirão Preto por terem viabilizado entrevistas para este estudo.

Aos amigos que me incentivaram.

Aos colaboradores da FEA-RP, obrigada pela disponibilidade de sempre.

À sociedade paulista que coopera com o ensino e pesquisa, muito obrigada!

“Ninguém ignora tudo, ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa, todos nós ignoramos alguma coisa.
Por isso, aprendemos sempre”.

Paulo Freire

RESUMO

AMBROZINI, L. C. S. **Contratos formais e relacionais: uma análise da composição da estrutura de governança nas relações interorganizacionais a partir da análise de conteúdo e função dos contratos**. 2015. 304 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

O presente trabalho tem como objetivo propor uma estrutura conceitual para análise de como se dá a relação entre as normas contratuais formais e relacionais na composição da estrutura de governança das relações interorganizacionais. A pesquisa foi fundamentada nas teorias dos Contratos Relacionais, na literatura de contratos formais em relações interorganizacionais e na Teoria da Economia dos Custos de Transação. É argumentado que em diferentes contextos transacionais a função e o conteúdo dos acordos formais, bem como o conteúdo dos acordos relacionais diferem. Sendo a presente pesquisa qualitativa-exploratória, foram analisadas seis relações interorganizacionais, quais sejam: as relações de três empresas incubadas em diferentes estágios de incubação; a relação de uma empresa com o conglomerado formal do qual a mesma participa; a relação de uma empresa calçadista e seus fornecedores, sendo todos participantes de um conglomerado informal de empresas; a relação de uma usina e seus fornecedores de cana-de-açúcar, uma vez que estas relações tendem a ser de longa duração. Para aplicação da Análise do Conteúdo foram seguidas as fases de pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados e interpretações conforme Bardin (2011). A partir do protocolo de coleta de dados, as entrevistas transcritas foram exploradas a partir das categorias do protocolo. Considerando as proposições elaboradas observou-se que as características contextuais ‘incerteza’, ‘dificuldade de mensuração de performance’ e ‘especificidade de ativos’ corroboram a presença de maior formalidade contratual na relação nos casos extremos de menor e maior intensidade dessas características. Diferentemente, a característica de expectativa de continuidade aparece de maneira homogênea em todas as relações analisadas, não sendo possível indicar tal variável como tendo a função diferenciadora na composição contratual. Na análise dos aspectos exploratórios observou-se que fatores como troca de conhecimento, aprendizagem e manutenção de padrão de qualidade do recurso transacionado, o ciclo de vida da organização, a atuação em mercados internacionais e a cultura destes mercados para a negociação, o setor de atuação da empresa e a existência de diversidade em formas de obtenção de insumos, alteram a percepção de presença e intensidade das variáveis que determinam o contexto no qual as relações são governadas alterando, por sua vez, a composição da estrutura de governança destas relações. Também foi verificado que o ciclo de vida, o tamanho da empresa e o tipo de insumo transacionado, foram indicados como aspectos que alteram o padrão da relação no espectro relacional, indicando que tais fatores poderiam também compor o modelo de análise de conteúdo contratual proposto neste trabalho. No que se refere ao conteúdo relacional, não foi possível verificar homogeneidade na composição das normas relacionais utilizadas, indicando que, possivelmente, a alteração do contexto da relação influencia a intensidade com que as normas relacionais são utilizadas, corroborando para a hipótese desta pesquisa. Na análise do conteúdo contratual formal, suas funções e nível de complexidade, verificou-se que, na presença de maior intensidade de incerteza, dificuldade da mensuração da performance e especificidade de ativos, a complexidade dos contratos formais tende a ser influenciada por estas características contextuais. Em se tratando das funções contratuais formais, destaca-se que, apenas nos casos em que há especificidade de ativos de maneira mais intensa, houve corroboração da função contratual de salvaguardar.

Palavras-chave: Relações interorganizacionais. Conteúdo contratual formal. Conteúdo contratual relacional. Contexto da transação.

ABTRACT

AMBROZINI, L. C. S. Formal and relational contracts: an analysis of the composition of governance structure in inter-organizational relations based on the content analysis and function of contracts. 2015. 304 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

This paper aims to propose a conceptual framework for analyzing how is the relationship between formal and relational contracts in the composition of the governance structure of inter-organizational relationships. The research was based on the theories of Relational Contracts, in the literature of formal agreements on inter-organizational relationships and Theory Economics of Transaction Costs. It is argued that in different transactional contexts the function and content of formal agreements, as well as the content of relational agreements differ. As this is a qualitative exploratory study, we analyzed six inter-organizational relationships using the Content Analysis applied on collected and transcribed interviews, namely: the relationship of three companies incubated at different stages of incubation; the relationship of a company with the formal conglomerate which it participates; the relationship of a footwear company and its suppliers, which all share an informal group of companies; the ratio of a plant and its sugarcane suppliers, since these links tend to be long lasting. From elaborated propositions, it was revealed that the contextual characteristics 'uncertainty', 'difficulty in measuring performance' and 'asset specificity' support the presence of more contractual formality in relation to extreme cases of lower and higher intensity of these characteristics. Unlikely, the continuity of expectation feature appears evenly in all analyzed relationships, not being possible to indicate such a variable as having a distinctive role in the contractual composition. In the analysis of exploratory aspects, it was observed that factors such as exchange of knowledge, learning and standard of maintenance quality transacted resource, the organization's life cycle, the performance in international markets and culture of these markets for trading, the sector the company operates, and the existence of diversity in ways of obtaining inputs, change the perception of presence and intensity of the variables that determine the context in which the relationships are governed changing, in turn, the composition of the governance structure of these relationships. It was also found that the life cycle, company size and type of traded inputs (i.e. presence / absence of technology and innovation in the contracted feature), were indicated as aspects that alter the pattern of the relationship in the relational spectrum, indicating that such factors could also compose the contractual content analysis model proposed in this paper. With regard to the relational content, it was not possible to verify the homogeneity in the composition of the relational rules used, indicating that, possibly, different contexts influence the intensity with which the relational rules are used, supporting the hypothesis for this study. In the analysis of the formal contract content, its functions and complexity level, it was found that in the presence of higher intensity of uncertainty, difficulty of measuring the performance and asset specificity, the complexity of the formal contract tends to be influenced by these contextual characteristics. In the case of formal contractual functions (i.e. safeguard, coordinate, adapt), it is emphasized that only in cases where there is intense asset specificity, there was corroboration of the contractual function of safeguarding.

Keywords: *Interorganizational relations. Formal contractual content. Relational contractual content. Transaction context.*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Resumo da análise de dados referente à composição contratual formal	173
Tabela 2	Resumo da análise de dados referente à complexidade contratual formal	174

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais termos contratuais formais conforme literatura revisada.....	54
Quadro 2	Atributos transacionais, funções contratuais e cláusulas contratuais típicas.....	57
Quadro 3	Características transacionais e as funções contratuais conforme a literatura	58
Quadro 4	Características da transação e o tipo de estrutura de governança conforme a literatura.....	81
Quadro 5	Características da relação que determinam os riscos das partes e a tendência à formalidade/informalidade dos contratos	82
Quadro 6	Fontes e tipos de custos de transação	85
Quadro 7	Proposições da tese	87
Quadro 8	Normas relacionais consideradas no trabalho seminal de Kaufmann e Stern (1988)	97
Quadro 9	Normas relacionais operacionalizadas na pesquisa	101
Quadro 10	Funções contratuais e cláusulas típicas.....	107
Quadro 11	Caracterização dos entrevistados.....	124
Quadro 12	Resumo da análise de dados referente à característica contextual de dependência	128
Quadro 13	Resumo da análise de dados referente à característica contextual incerteza	132
Quadro 14	Resumo da análise de dados referente à característica contextual dificuldade de mensuração da performance	135
Quadro 15	Resumo da análise de dados referente à característica contextual especificidade de ativos.....	138
Quadro 16	Resumo da análise de dados referente às características contextuais de frequência, tempo de relação e expectativa de continuidade.....	141

Quadro 17	Resumo da análise de dados referente à norma foco relacional	147
Quadro 18	Resumo da análise de dados referente à norma solidariedade.....	152
Quadro 19	Resumo da análise de dados referente à norma limitação do poder	156
Quadro 20	Resumo da análise de dados referente à norma função integridade	160
Quadro 21	Resumo da análise de dados referente à norma resolução de conflitos.....	163
Quadro 22	Resumo da análise de dados referente à norma flexibilidade.....	165
Quadro 23	Resumo da análise de dados referente à norma reciprocidade	168
Quadro 24	Trechos das entrevistas com empresas incubadas referentes à pergunta sobre procedimentos de resolução de disputa	170
Quadro 25	Resumo da análise de dados referente à norma adequação dos meios	171
Quadro 26	Resumo da análise da tendência relacional, tendência da função e complexidade contratual formal e predominância das características contextuais.....	176
Quadro 27	Resumo da análise das proposições da tese	182

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Interação entre contratos formais e relacionais para governança das relações entre empresas	18
Figura 2	Fundamentos teóricos e os correspondentes aspectos observados na pesquisa.....	44
Figura 3	O espectro das normas contratuais de Macneil.....	64
Figura 4	Desenvolvimento de uma Análise de Conteúdo	91
Figura 5	Etapas do desenvolvimento do estudo	94
Figura 6	Comportamento da norma de foco relacional no espectro de Macneil	143
Figura 7	Modelo proposto para análise do contexto transacional, conteúdo contratual formal, relacional e aspectos exploratórios da pesquisa.....	183

LISTA DE ABREVIACÕES

ECT Teoria da Economia dos Custos de Transação

FIPASE Fundação Instituto Pólo Avançado da Saúde

SUMÁRIO

Resumo	vii
Abstract	viii
Lista de tabelas	ix
Lista de quadros	ix
Lista de figuras	xi
Lista de abreviações	xii
1. Introdução	15
1.1. Justificativa do trabalho.....	19
2. Revisão bibliográfica	25
2.1. Contratos formais, a Teoria dos custos de transação e seus pressupostos .	25
2.1.1. Tipos de contratos segundo a ECT.....	29
2.1.2. Contratos e a Teoria da Economia dos Custos de Transação	30
2.1.3 Dimensões analíticas das transações segundo a ECT	31
2.2. Características transacionais, tipos de governança e a relação entre design de contratos, coordenação, salvaguarda e controle	32
2.3. Considerações sobre a complementariedade entre a ECT e Teorias Relacionais.....	39
2.4. Contratos formais e informais nas relações entre empresas	45
2.5. Conteúdo e complexidade contratual formal	50
2.6. Funções contratuais: salvaguardar, coordenar e adaptar	55
2.7. Normas Relacionais	59
2.8. Fundamentos teóricos para a proposição do modelo	68
3. Metodologia.....	83
3.1. Proposições da tese	83
3.2. Método	89
3.3. Fundamentos para observação dos construtos	95
3.4. Fundamentos para elaboração do protocolo de coleta de dados.....	108
4. Análise dos dados.....	117
4.1. Introdução	117
4.2. Caracterização das empresas e suas relações.....	118
4.2.1. Empresa incubada em fase de pré-residência.....	118

4.2.2. Empresa incubada em fase de residência	119
4.2.3. Empresa incubada em fase de associação	120
4.2.4. Empresa associada ao Arranjo Produtivo Local (APL) de Equipamentos Médicos, Hospitalares e Odontológicos	121
4.2.5. Empresa calçadista participante de conglomerado não formalizado	122
4.2.6. Usina de cana-de-açúcar	123
4.3. Análise do Conteúdo das entrevistas	124
5. Considerações finais	185
REFERÊNCIAS	189
ANEXO.....	200
APÊNDICE 1 – Transcrição da entrevista com gestores da empresa em fase de pré-incubação.....	205
APÊNDICE 2 – Transcrição da entrevista com gestor da empresa em fase de incubação.....	220
APÊNDICE 3 – Transcrição da entrevista com gestor da empresa em fase de associação	244
APÊNDICE 4 – Transcrição da entrevista com gestor da empresa participante de conglomerado formalizado	261
APÊNDICE 5 – Transcrição da entrevista com gestor da empresa participante de conglomerado não formalizado	279
APÊNDICE 6 – Transcrição da entrevista com gestor da usina.....	301

1. INTRODUÇÃO

A relação cooperativa entre firmas forma diferentes arranjos produtivos e pode ser dividida em duas direções: horizontal; na qual existe cooperação entre organizações que competem entre si, por exemplo, alianças estratégicas, *joint ventures* e licenciamento tecnológico; e vertical, na qual a relação acontece entre firmas posicionadas ao longo de uma única cadeia produtiva, por exemplo, terceirização (BAUDRY; CHASSAGNON, 2012).

Tais formas organizacionais são originadas por motivações diversas tais como: aquisição de competências adicionais; aumento de produtividade e qualidade; redução de custos e riscos; aprendizagem organizacional; acesso ao mercado; necessidade política (ARINO; DE LA TORRE, 1998; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

De forma a corroborar, Meira *et alli* (2010) destacam que as relações entre firmas têm sido cada vez mais adotadas como ferramentas competitivas que, apesar dos benefícios produzidos pela relação, originam também desafios no *design* e utilização dos sistemas de controle.

Neste sentido, Lumineau e Malhotra (2011) argumentam que a cooperação na relação entre firmas não é automática e nem sempre facilmente promovida em função de dois principais impedimentos: a possível exploração por parte dos demais participantes da relação e falhas na coordenação da relação.

Pela abordagem da Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT), os custos da maneira como a transação é governada dependem da combinação de certas características contextuais, como especificidade de ativos, incerteza e frequência, bem como de características da natureza humana, como a racionalidade limitada e oportunismo do agente, sendo que tais características determinam a forma de governança da transação (i.e. mercado; híbridos; hierarquia) (WILLIAMSON, 1985).

Em se tratando das relações interorganizacionais, ou híbridos na linguagem da ECT, Kale, Singh e Perlmutter (2000), destacam que a literatura organizacional foca três principais assuntos: (1) as motivações para a formação da relação entre organizações; (2) a escolha da estrutura de governança; e (3) a eficácia e performance de híbridos.

Dekker (2004) destaca que as questões relacionadas à escolha da estrutura de governança têm relação com as formas de controlar e coordenar as transações. Para o autor, as características transacionais consideradas na abordagem supracitada contribuem para a predição da forma organizacional escolhida para governar a transação, mas também contribuem para a predição das estruturas e mecanismos que podem ser utilizados (i.e. contratos formais e relacionais; mecanismos gerenciais para coordenação ou adaptação).

Para Schepker *et alli* (2014), vistos pela ECT, os contratos são estruturas de governança utilizados para minimizar os custos da transação, sendo estes os custos relacionados à elaboração do acordo entre as partes, ao gerenciamento da relação, e às perdas que são originadas por um comportamento oportunista e pela falta de adaptação das partes.

Conforme Malhotra e Lumineau (2011), os contratos formais possibilitam a codificação do grau em que provisões de controle e coordenação foram incorporadas no acordo, servindo também às funções de controle e coordenação da relação.

Desta maneira, contratos formais representam promessas ou obrigações de realizar determinadas ações no futuro (MACNEIL, 1978), e podem variar o grau de complexidade sendo que elevados níveis de complexidade na elaboração do contrato resultam em custos também elevados. Desta maneira, as partes contratantes tendem a assumir estes custos apenas quando as consequências de quebra contratual são consideráveis (POPPO; ZENGER, 2002).

Mayer e Agyres (2004) destacam que na ECT utiliza-se a perspectiva de que os contratos são estruturas de governança para gerir as relações entre as partes contratuais e que, a fim de superar riscos da relação (i.e. *hold-up* em função de investimentos específicos), faz-se também relevante a adoção de estruturas que facilitem a adaptação conjunta das partes.

Neste sentido, a capacidade dos contratos de salvaguardar os investimentos específicos da relação é limitada (MAYER; AGYRES, 2004), principalmente em função das contingências futuras não serem previstas anteriormente e, em função disso, tem-se o pressuposto da ECT de que os contratos são incompletos (WILLIAMSON, 1985).

Desta maneira, dada a complexidade dos contratos formais, as normas ou contratos relacionais são vistos na literatura organizacional como substitutos ou complementares aos contratos complexos ou à integração vertical (MACNEIL, 1978; DYER; SINGH, 1998; UZZI, 1997). Conforme Baker, Gibbons e Murphy (2002), os contratos relacionais são acordos informais sustentados pelo valor das relações futuras, estando presentes tanto dentro das organizações como entre estas.

Hatten *et alli* (2012) destacam que a Teoria dos contratos Relacionais é fundamentada em normas relacionais e tem sido base para pesquisas em relações de consumidor-fornecedor, bem como pesquisas em governança de relações entre empresas, alianças, redes, e governança contratual.

Conforme Blois e Ivens (2007), na Teoria dos Contratos Relacionais é sugerido que as transações recaem num contínuo que varia entre transações discretas e relacionais, de acordo com a intensidade com que as normas relacionais são utilizadas para a governança das transações.

Neste sentido, Macneil (1983) destaca que alguns acordos são mais relacionais que outros, sendo que estes contratos recaem na ponta relacional do contínuo proposto pelo autor, estando no lado oposto as transações discretas.

Em se tratando de mecanismos e estruturas de governança, Lumineau e Malhotra (2011) destacam que, nas relações entre firmas, inevitavelmente são utilizadas múltiplas maneiras de coordenação e controle, sendo relevante a determinação do grau em que as estruturas contratuais são utilizadas.

A partir das considerações teóricas acima, é argumentado no presente trabalho que, pelo fato de os contratos serem estabelecidos em um momento *ex ante* e serem incompletos, os contratos relacionais passam a ser relevantes para a minimização dos riscos da relação entre as partes e na condução da mesma. Considera-se também que as estruturas de governança formais (i.e. contratos) e relacionais (i.e. normas informais) estão sujeitas às mesmas condições contextuais (i.e. especificidade de ativos, dependência, nível de incerteza, frequência).

Neste sentido, é sugerido que o conteúdo de diferentes composições de estruturas de governança aplicadas a contextos transacionais diversos pode contribuir para a

condução da relação entre as partes, por colaborar na redução de riscos relacionais, e na coordenação e adaptação da relação. A Figura 1 visa demonstrar a relação aqui sugerida.

Figura 1 – Interação entre contratos formais e relacionais para governança das relações entre empresas.

Fonte: elaborado pela autora

Para tanto, o presente trabalho tem a finalidade de contribuir para a resposta da seguinte pergunta: **como se dá a relação entre normas e funções contratuais formais e normas informais na composição da estrutura de governança nas relações interorganizacionais?**

Objetiva-se assim, propor um modelo para verificação de como se dá a relação entre o conteúdo e função das normas contratuais formais e normas contratuais relacionais, a partir da literatura em contratos formais, da Teoria dos Contratos Relacionais, e da Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT), sendo a última utilizada para fundamentação da análise das características transacionais que determinam o contexto da relação.

Para se atingir o objetivo geral da pesquisa, apresentam-se aqui os objetivos específicos:

- Analisar as características transacionais que formam o contexto da relação a partir da literatura em ECT e das relações interorganizacionais;
- Verificar a função dos contratos formais na condução da relação;

- Verificar as normas contratuais formais a partir da literatura em contratos;
- Verificar as normas contratuais relacionais a partir da literatura em contratos relacionais;
- Analisar a relação entre o conteúdo formal e relacional, considerando a função contratual formal na governança da relação;
- Propor um modelo sobre a composição e função contratual formal e relacional na governança das relações entre firmas, considerando o contexto no qual a relação é governada.

A partir da realização dos objetivos específicos aqui citados, o presente trabalho discute a seguinte hipótese exploratória: as características transacionais alteram o conteúdo e função dos contratos formais, bem como o conteúdo dos contratos relacionais.

1.1. Justificativa do trabalho

Desde o início dos anos 80, os arranjos entre firmas legalmente independentes tem-se desenvolvido de maneira representativa, sendo possível observar diferentes tipos desses arranjos. Considerando-se fatores como a globalização e o cenário competitivo, a ideia de cooperação como um mecanismo para as empresas lidarem com incertezas e assim sobreviverem, torna-se mais aceitável para as organizações (GHISI; MARTINELLI, 2006; BAUDRY; CHASSAGNON, 2012).

Várias são as motivações ou pressões do mercado para que uma rede interorganizacional seja formada. Dentre tais motivações, citam-se a maximização da eficiência e eficácia em pesquisa e desenvolvimento, capacitação, treinamento de colaboradores, produção, vendas e exportações, a fim de manter a competitividade. As parcerias também apresentam impactos na inovação organizacional, acesso a recursos externos e performance organizacional (LIMA et al, 2009; MIN; MITSUASHI, 2012).

Apesar dos diversos benefícios advindos das redes, questões como a inexistência de confiança e a existência de riscos decorrentes dos trabalhos desenvolvidos conjuntamente, podem ser consideradas algumas desvantagens da formação de redes

(LIMA *et alli*, 2009), sendo abordados neste trabalho os aspectos relativos aos riscos, coordenação e adaptação da relação entre as partes.

Neste sentido, Menárd (2011) destaca que a sustentabilidade de um arranjo requer instrumentos que proporcionem a verificação da autonomia dos participantes, sendo que diferentes combinações desses instrumentos determinam o grau de controle e coordenação da rede. O autor sugere que a estabilidade de um arranjo híbrido depende de sua governança e quão apropriada esta é para a manutenção do mesmo.

No estudo de relações interorganizacionais, o entendimento das condições, das contingências e de outros fatores críticos na formação e manutenção dos arranjos apresenta-se relevante pelo fato de que arranjos bem coordenados tendem a facilitar uma complexa dependência nas transações (BALESTRIN; VARGAS, 2002; 2004).

Desta maneira, a combinação das dimensões características de uma transação implica a escolha de diferentes estruturas de governança da transação (i.e. mercado, híbridos, hierarquia) (WILLIAMSON, 1985), sendo apontado por outras pesquisas que tais características transacionais também implicam diferentes características contratuais formais e informais.

Estudos prévios apontam a existência da relação entre fatores contextuais e a formatação de contratos formais e relacionais (CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000; MAYER; AGYRES, 2004), bem como a relação entre fatores contextuais e diversos tipos de controle (ABERNETHY; BROWNELL, 1997).

De forma a corroborar, Schepter *et alli* (2014) destacam que o *design* da estrutura dos contratos varia em diferentes dimensões, a começar dos atributos das transações, podendo estes contratos servir os propósitos de salvaguardar, mas também de coordenar e adaptar.

Para os mesmos autores, verifica-se na literatura que a função de salvaguardar dos contratos inclui a utilização de contratos detalhados, atribuição de direitos de controle, e provisões de término para cada parte. Mas, também, os contratos coordenam as relações ao proverem provisões de atribuições de papéis e responsabilidades, bem como provisões de monitoramento do processo, cronograma de projetos e designando

gestores. Os contratos também podem promover adaptação, ao permitir que a relação se adapte às circunstâncias não previstas.

Em se tratando da relação entre características da transação e do conteúdo contratual, Reuer e Arino (2007) verificaram que a especificidade de ativos influencia a complexidade dos contratos de alianças, particularmente a adoção de provisões contratuais mais rígidas, que consideram questões relacionadas a informações confidenciais de propriedade de tecnologia, término da aliança, e adjudicação.

Os autores destacam como relevante a análise da relação entre conteúdo contratual e outras características relacionais, como frequência, incerteza, assimetrias de informação, além do exame de como essas características influenciam o design dos contratos de alianças.

Mayer e Teece (2008), ao analisarem diferentes características dos contratos de uma aliança e contratos de fornecimento de longo prazo, destacam que não só os contratos diferem, mas também a gestão de relações em uma aliança é diferente da gestão de relações de fornecimento. Os autores destacam ainda que os contratos capturam muitos elementos das diferenças de procedimentos (tomada de decisão conjunta, transferência de conhecimento, etc.), apesar de outras diferenças procedimentais não constarem nos mesmos.

Ao discutirem mecanismos de incentivo na relação entre franqueador e franqueado, Raynoud e Lafontaine (2002) destacam que as partes podem receber incentivos para empreender maiores esforços também por meio da garantia da existência de benefícios na relação, que estão em risco caso não haja comportamento adequado. Os autores consideram, assim, que os termos contratuais podem também ser utilizados como suporte do mecanismo de autoexecução contratual nas relações em que as partes contratantes tenham a percepção de estarem em melhores condições, mantendo o contrato e não arriscando a descontinuação.

Por esta perspectiva, os termos dos contratos podem contribuir para a autoexecução contratual ou também para a redução da realização de ganhos, por meio de ações divergentes do acordo. Desta maneira, é destacada a relevância de trabalhos detalhados sobre a maneira com que as partes organizam suas atividades conjuntas, considerando

que tais pesquisas contribuiriam para a compreensão do papel da complementariedade em contratação (LAFONTAINE; RAYNAUD, 2002).

Schepker *et alli* (2014) destacam que uma variedade de mecanismos, desde contratos formais e a terceira parte até a preservação da reputação das partes e ganhos pela manutenção da relação, faz cumprir os acordos entre as empresas e, mais amplamente, incentiva as partes a cooperarem.

Considerando a perspectiva de complementariedade entre contratos formais e informais observada acima, Mayer e Agyres (2004) destacam que a capacidade dos contratos de salvaguardar investimentos específicos a uma relação do comportamento oportunista da outra parte é limitada. Neste sentido, arranjos informais e códigos de conduta que afetam o comportamento dos indivíduos nas firmas, os chamados contratos relacionais, também estão presentes na condução das transações e contribuem para suprir as dificuldades da contratação formal (BAKER; GIBBONS; MURPHY, 2002).

Desta maneira, observa-se que a adequação do tipo de governança das relações ao contexto organizacional torna-se relevante no sentido de realização de performance positiva, promovendo a coordenação e adaptação entre as partes, e também em relação à realização de salvaguardas contra os riscos de dado contexto organizacional.

A partir da perspectiva complementar entre contratos formais e relacionais, o presente estudo é apresentado como um esforço inicial na verificação de como se dá a relação entre normas contratuais formais e relacionais, considerando a possibilidade de interação entre essas diferentes formas de governar as relações.

Por meio da proposição de uma estrutura conceitual que considera a integração da Teoria da Economia dos Custos de Transação - ECT, da literatura em contratos formais e da Teoria dos Contratos Relacionais, este trabalho visa propor um esquema analítico facilitador da verificação das normas contratuais formais e relacionais utilizadas na governança das relações interorganizacionais, considerando que estes contratos podem atender a diferentes funções e apresentarem diferentes conteúdos, dada a diversidade nos contextos das relacionais.

Ivens e Blois (2004) apresentam a literatura em contratos formais como características rígidas da relação (i.e. *hard features*) e os contratos relacionais como características

flexíveis (i.e. *soft features*). Entretanto, os autores destacam que as duas abordagens compartilham o objetivo comum de compreender a operação das estruturas de governança, considerando a inter-relação entre as duas literaturas como complementares e não competitivas, indicando adequação ao se utilizar as referidas teorias para a construção do modelo.

Desta maneira, ao considerar estruturas informais também como mecanismos de *enforcement* contratual, tem-se que disputas ou mesmo conflitos podem ser resolvidos sem a utilização da terceira parte, preservando assim a relação, sem incorrer nos custos de rompimento (LUMINEAU; MALHOTRA, 2011), custo este relevante em se tratando de relações cooperativas entre firmas.

Mallewigt, Decker e Eckhar (2012) destacam ainda que a maior parte dos estudos em contratos e relações entre firmas, é feita com dados dos Estados Unidos e Europa, indicando a ausência de pesquisas que indiquem a realidade de outros países.

Considerando a possibilidade da governança das relações interorganizacionais ser composta por estruturas formais e relacionais, e a relevância de manutenção das relações entre organizações evitando o custo do rompimento ou a perda de reputação, o presente trabalho justifica-se no sentido de contribuir com a proposição de um modelo que favorece a identificação da estrutura de governança em diferentes contextos. Por meio das proposições aqui analisadas, esta pesquisa é apresentada também como um esforço inicial para a identificação da relação entre variáveis contextuais e a composição contratual formal e relacional, possibilitando também a observação de aspectos exploratórios que influenciam as estruturas de governança.

O presente trabalho é dividido da seguinte maneira: no capítulo dois é apresentada a revisão bibliográfica que fundamenta as proposições e o modelo; no capítulo três, intitulado Metodologia, são apresentadas as proposições do estudo, o método, os fundamentos teóricos dos construtos e do protocolo para coleta de dados; capítulo quatro, ‘Análise dos Dados’, no qual são apresentadas as organizações, as relações em análise, a análise do conteúdo das entrevistas e discutem-se as proposições; e, finalmente, o capítulo cinco, no qual são apresentadas as considerações finais do estudo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Contratos formais, a Teoria da Economia dos custos de transação e seus pressupostos

À medida que a complexidade do mercado aumenta e que clientes demandam soluções completas de produtos e serviços, a colaboração entre firmas tem se apresentado como um componente crucial na obtenção de vantagem competitiva, como um arranjo organizacional facilitador de aquisição e acesso a conhecimento, acesso a mercados, facilitador de internacionalização e também como uma forma de redução de custos e diluição de risco (NIELSEN, 2010).

A Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) tem sido aplicada intensamente nos estudos de arranjos colaborativos ou híbridos (DEKKER, 2004; SCHEPKER *et alli*, 2014). A referida Teoria é parte da chamada Nova Economia Institucional e apresenta as transações como unidade básica de análise (WILLIAMSON, 1985).

O ponto fundamental da referida teoria está nas questões relacionadas à economia da organização, no argumento de que os custos de transação são economizados à medida que as transações, que diferem em atributos, são alocadas a estruturas de governança com diferentes custos e capacidades adaptativas, de maneira discriminativa (WILLIAMSON, 1985).

Para tanto, a Economia dos Custos de Transação (ECT) coloca o problema da economia organizacional como um problema de contratação, sendo tais contratos passíveis de serem organizados de diversas maneiras alternativas, explícita ou implicitamente, com aparatos associados aos mesmos ou não (WILLIAMSON, 1985).

Pela perspectiva da ECT tem-se que a variedade contratual é principalmente explicada em função das diferenças nos atributos das transações, sendo os propósitos de eficiência organizacional alcançados pela correspondência entre estruturas de governança e atributos da transação de maneira discriminativa (WILLIAMSON, 1985).

Conforme Dekker (2004), quando a contratação via mercado é abandonada em função dos custos de determinada transação, outra forma de relação organizacional é desenvolvida, sendo a governança hierárquica, ou governança híbrida.

Para Gulati e Singh (1998), a estrutura de governança de uma aliança é a estrutura formal contratual que seus participantes utilizam para formalizá-la, variando em termos de elementos hierárquicos adotados e na extensão em que se replicam características de controle e coordenação associados a organizações hierárquicas.

Entretanto, a gestão de tais arranjos colaborativos apresenta-se de maneira também complexa em função das dificuldades em coincidir os objetivos e aspirações das organizações participantes (NIELSEN, 2010).

Considerando que a perspectiva da ECT tem sido utilizada predominantemente nos estudos em controle e coordenação de relações entre firmas, os itens seguintes objetivam (i) verificar teoricamente os conceitos relevantes da ECT e, (ii) analisar os pontos favoráveis e limitações à utilização desta teoria no estudo de controle e coordenação entre firmas.

A economia organizacional é uma subárea da teoria econômica que apresenta interesse em explicar as fronteiras da firma, mas também tem sido expandida no sentido de explorar assuntos sobre a estrutura organizacional, coordenação, direitos de decisão e comportamentos internos, como atividades de influência e política (ARGOTE; GREVE, 2007).

Pressupostos sobre a natureza humana e sobre a tomada de decisão estão relacionados a características da transação, afetando a efetividade dos contratos (SCHEPKER *et alli*, 2014). Para Williamson (1985), os principais pressupostos que suportam o estudo dos contratos são racionalidade limitada e oportunismo.

Para Brousseau e Glachant (2002), o pressuposto da racionalidade limitada indica que os agentes têm limitadas habilidades para calcular. Para os autores, tal fato, em conjunto às condições destes agentes operarem num universo no qual não é sabida a priori a estrutura do conjunto de problemas que podem surgir, e também por estes agentes serem confrontados com a incerteza, os mesmos apresentam-se incapazes de compor um contrato completo.

Para Simon (1962), racionalidade denota um estilo de comportamento que é apropriado para atingir determinados objetivos, considerando os limites impostos por certas condições e limitações. De acordo com o autor, a limitação desta racionalidade pode acontecer em função de fatores como risco, incerteza, informação incompleta sobre alternativas e suas consequências, bem como complexidade ambiental.

A ECT considera que o comportamento humano é intencionalmente racional, mas limitado em função de restrições cognitivas e sobrecarga de informação (SCHEPKER *et alli*, 2014). Ao considerar o “homem econômico” como um organismo que toma decisões a partir de seu conhecimento e habilidade limitados e que, portanto, o fazem simplificar a realidade, são introduzidas discrepâncias entre o modelo simplificado e a realidade. Tais discrepâncias, por sua vez, servem para explicar vários fenômenos do comportamento organizacional (SIMON, 1955).

O segundo pressuposto tratado na ECT, o pressuposto do oportunismo, se refere a uma variedade de atitudes que visam a maximização da utilidade própria de maneira maliciosa (WILLIAMSON, 1979). Para o autor, o oportunismo é um conceito central no estudo dos custos da transação, sendo especialmente importante para atividades econômicas que envolvem investimentos específicos.

Conforme Jap e Anderson (2003), na prática, o oportunismo envolve vários elementos, como a distorção de informações, evitar a divulgação das informações de maneira completa, renegação dos compromissos, promessas e obrigações. Os autores destacam que o oportunismo pode acontecer *ex ante* ou *ex post* ao estabelecimento da relação, sendo necessárias estruturas de governança representadas por salvaguardas relacionais, como estruturas de incentivo, mecanismos de monitoramento, provisões contratuais, reputação, normas, confiança interpessoal, e outros processos internos.

A fim de minimizar os riscos associados aos pressupostos aqui destacados, estruturas de governança são utilizadas para solucionar tais problemas, dentre elas, contratos explícitos (WILLIAMSON, 1985). Neste trabalho, os contratos informais também serão analisados como estruturas de governança das relações. Para tanto, discute-se no aqui a definição de contratos.

Contratos especificam os termos de um acordo entre duas partes, representando as transações ou o trabalho a ser realizado. Os contratos são apresentados de variadas

formas, contendo desde promessas informais a acordos formalizados. Alguns contêm termos padronizados, enquanto outros são amplamente customizados, outros contêm a execução de tarefas e os resultados esperados de maneira incompleta até os que se apresentam explícitos e completos. Citam-se também os contratos discretos, nos quais a identidade das partes é irrelevante, e contratos complexos, que demandam das duas partes adaptação a distúrbios (SCHEPKER *et alli*, 2014).

De acordo com Brousseau e Glachant (2002), a economia de contratos tem sua origem nos anos 70. No nível teórico, procurava-se por novas ferramentas que explicassem como os agentes econômicos determinavam as propriedades, quantidades e preços dos recursos, enquanto no nível empírico, problemas associados à regulamentação da competição, levaram a uma renovação do pensamento econômico.

Para os autores, três escolas dominam o campo da economia dos contratos: teoria dos incentivos, teoria dos contratos incompletos e a Teoria da Economia dos Custos de Transação, sendo tais teorias distinguidas pelas diferenças nos seus pressupostos e, por esta razão, enfatizam diferentes problemas.

A abordagem da Economia dos Custos de Transação propõe que qualquer assunto que se origina ou pode ser reformulado como um problema de contratação pode ser adequadamente examinado em termos de custos de transação. A economia dos custos de transação propõe que a governança de relações contratuais é primeiramente realizada por meio de instituições de ordem privada ao invés dos centralismos legais. Apesar da importância dos incentivos *ex ante*, o foco desta teoria se dá em instituições contratuais *ex post* (WILLIAMSON, 1985).

Na existência de falhas de mercado, os gestores não podem facilmente elaborar um contrato a fim de salvaguardar as transações de riscos originados do contexto. Assim, as transações tornam-se difíceis de serem geridas apenas por meio de contratos formais, levando a um aumento dos custos de transação e à minimização da eficiência da performance, em função dos custos de ajuste a uma forma organizacional apropriada às características das transações (SCHEPKER *et alli*, 2014; NICKERSON; SILVERMAN, 2003).

2.1.1. Tipos de contratos segundo a ECT

O design e a estrutura contratual variam em diferentes dimensões, a começar dos atributos transacionais. Numa ponta de um contínuo, estão as transações caracterizadas por um baixo nível de risco e complexidade, como as transações de mercado, transações que são completamente contratáveis *ex ante*, em função de seus resultados poderem ser predeterminados. Numa outra ponta, os contratos tratam de transações complexas, que envolvem incerteza, especificidade de ativos e dependência (SCHEPKER *et alli*, 2014).

Considerando que transações com diferentes características demandam diferentes tipos contratuais, Williamson (1979) destaca três tipos: contratos clássicos, neoclássicos e relacionais, a partir da classificação oferecida por Macneil (1974).

Contratos clássicos visam oferecer descrição, singularidade e a ideia de se fazer presente (*presentiation*). A identidade das partes para uma transação é tratada como irrelevante, a natureza dos acordos é cuidadosamente delimitada, soluções para resolução de conflitos são rigorosamente prescritas, as consequências do não cumprimento das cláusulas são relativamente previsíveis desde o começo, e a participação da terceira parte é desencorajada. A ênfase está nas regras legais, nos documentos formais e na auto-liquidação da transação (WILLIAMSON, 1979).

Conforme Williamson (1985), a ideia de se fazer presente ou *presentiation* se refere aos esforços da parte de fazer ou se tornar presente no lugar ou tempo, o que implica na percepção da ação e realização. Para o autor, a contrapartida econômica para completar esse esforço é a contratação contingente, o que implica uma contratação mais abrangente, na qual todas as contingências futuras relevantes pertencentes ao fornecimento de um bem ou serviço são descritas, desconsiderando-se aquelas que guardam relação à probabilidade e tendência de continuidade da relação.

Considerando que nem todas as contingências futuras que requerem adaptações podem ser antecipadas inicialmente, que as adaptações apropriadas não serão evidentes para várias contingências, até que as contingências se materializem, uma relação contratual diferente daquela supracitada, que preserve a transação, e que provenha uma estrutura de governança, pode ser concebida sob a denominação de contratação neoclássica. Neste tipo de contrato, a assistência da terceira parte na resolução de disputas e

avaliação da performance sempre tem vantagens sobre o litígio, servindo as funções de flexibilidade e complementação de lacunas (WILLIAMSON,1979).

O aumento progressivo da duração e complexidade do contrato clássico resulta no deslocamento dos processos de ajuste neoclássicos para processos de ajuste de transações mais específicas, do tipo que requer administração da relação em andamento. De maneira contrastante ao sistema neoclássico, onde o ponto de referência para adaptações permanece no acordo original, o ponto de referência sob uma abordagem verdadeiramente relacional é toda a relação desenvolvida ao longo do tempo (WILLIAMSON,1979).

Assim, observa-se que diferentes características relacionais demandam formas contratuais específicas, variando principalmente em relação ao potencial de manutenção da relação e à utilização de formas de resolução de contingências que se apresentam ao longo do tempo.

2.1.2. Contratos e a Teoria da Economia dos Custos de Transação

Pela abordagem da ECT, os contratos são mecanismos de governança estruturados para minimizar custos de transação, sendo que estes custos englobam os custos de elaboração de um contrato e os custos associados à gestão de uma relação, bem como os custos associados às perdas que acontecem em função do comportamento oportunista ou falta de adaptação (SCHEPKER *et alli*, 2014).

Para Arino e Reuer (2004), a forma de governança se refere à escolha entre modos institucionais alternativos para se organizar a transação. Segundo os autores, ao especificar os termos de negociação, como a alocação de riscos e ganhos resultantes da operação, os contratos contribuem na resolução do problema das fronteiras das firmas.

Para Schepker *et alli* (2014), a perspectiva predominante que trata a utilização dos contratos, é a Teoria da Economia dos Custos de Transação. Conforme Dekker (2004), a escolha do mecanismo para governar a transação depende da análise comparativa dos custos de transação dessas alternativas, sendo esses custos relacionados à escrita, monitoramento, adaptação e *enforcement* dos contratos.

Conforme observado nos itens anteriores, diferentes relações demandam diferentes tipos de contrato. Nesse sentido, o próximo item trata das dimensões analíticas para caracterização da relação econômica.

2.1.3. Dimensões analíticas das transações segundo a ECT

Diversos assuntos abordados utilizando a ECT relacionam-se à avaliação de um processo de tomada de decisão adaptativo e sequencial, sendo proposto fundamentalmente que estruturas de governança diferem em suas capacidades de responder efetivamente a distúrbios (WILLIAMSON, 1985).

Pressupostos sobre a natureza humana e sobre a tomada de decisão estão relacionados a características da transação que afetam a eficácia dos contratos, variando a estrutura e o design dos contratos em diferentes dimensões, a começar dos atributos da transação (SCHEPKER *et alli*, 2014).

De acordo com a ECT, existem razões econômicas racionais para que as transações sejam organizadas de uma ou outra maneira, uma vez que, ao se tratar de uma teoria econômica organizacional preditiva, é requerida a identificação e explicação de fatores que diferenciem as transações (WILLIAMSON, 1985).

As principais dimensões que diferem as transações são especificidade de ativos - a dimensão mais importante e que mais distingue a Economia dos Custos de Transação dos outros tratamentos econômicos - e também as dimensões de incerteza e frequência (WILLIAMSON, 1985).

A especificidade de ativos se manifesta quando um investimento que é feito em suporte a uma transação tem um valor mais baixo em utilizações alternativas. Esta condição, em conjunto aos pressupostos comportamentais do oportunismo e racionalidade limitada, implica na complexidade dos contratos estruturados para uma transação (WILLIAMSON, 1985).

A incerteza está relacionada a mudanças não antecipadas e imprevisíveis nas circunstâncias em que a relação está inserida, desafiando a coordenação das trocas por criar a necessidade de adaptação às operações e estratégias (ZHOU; POPPO; YANG, 2008).

Os benefícios de uma estrutura de governança especializada são maiores para transações suportadas por investimentos específicos consideráveis. Os custos de uma estrutura de governança especializada serão recuperados mais facilmente para transações maiores e recorrentes, tornando a frequência de uma transação uma dimensão relevante. Uma vez que a transação se realiza com maior frequência, a utilização da corte tende a ser substituída pela arbitragem, visando a continuidade da relação (WILLIAMSON, 1985).

No contexto de relações entre empresas, Schepker *et alli* (2014), destacam também como relevantes os atributos da (i) complexidade, que se refere à condição de que à medida que o ambiente se torna mais complexo, potenciais consequências se enquadram sob problemas relacionados à incompletude contratual, e também a (ii) dependência bilateral, que se refere ao quanto os parceiros dependem um do outro para realização da performance individual ou da relação, ou mesmo para acessar recursos escassos.

Assim, a estrutura de governança, ou seja, a matriz institucional na qual as transações são negociadas e executadas, varia de acordo com a natureza da transação (WILLIAMSON, 1979). O próximo item trata das características transacionais e de associação dessas aos diferentes tipos de governança.

2.2. Características transacionais, tipos de governança e a relação entre design de contratos, coordenação, salvaguarda e controle

De acordo com Williamson (1979), alguns fatores relacionados à ECT apresentam-se de maneira bastante consensual na literatura, quais sejam: (1) o oportunismo é um conceito central no estudo dos custos de transação; (2) o oportunismo é especialmente importante para as atividades econômicas que envolvem investimentos específicos à transação; (3) o processamento eficiente da informação é um conceito que também tem relação com a teoria e é importante; e (4) a avaliação dos custos de transação é um comparativo institucional aceito.

A combinação do pressuposto do oportunismo e racionalidade limitada junto às características transacionais (i.e. especificidade de ativo, incerteza e frequência), têm como consequência riscos à transação, como a seleção adversa, riscos morais (*hidden*

action) e *hold up*, que demandam estruturas de governança adequadas às características transacionais (SCHEPKER *et alli*, 2014).

As transações que são suportadas por investimentos em ativos duráveis e específicos às transações também experimentam os efeitos de *lock-in*, que se refere à condição das partes se verem presas à relação. Desta maneira, há uma tendência ao direcionamento das negociações autônomas para a suplantação por uma estrutura de propriedade unificada, ou seja, verticalmente integrada (WILLIAMSON, 1985).

Em se tratando de contratos de longo-prazo, Macneil (1974) destaca que duas características comuns a este tipo de contratos são a existência de lacunas em seu planejamento, e a presença de uma variedade de processos e técnicas utilizadas pelos contratantes para criar flexibilidade em substituição a cada lacuna deixada.

Assim, efetivar esta adaptação impõe um dilema contratual: as lacunas nos contratos de longo prazo e incompletos poderiam ser preenchidas de maneira adaptativa e sequencial. Dado o pouco poder de *enforcement* de cláusulas gerais e a propensão dos agentes humanos de estabelecer uma afirmação falsa e ilusória, os riscos contratuais precisam ser confrontados. Desta maneira, estruturas de governança que atenuem o oportunismo e difundam confiança são evidentemente necessárias (WILLIAMSON, 1979).

Três tipos de estruturas de governança são considerados na ECT: governança via mercado, relacionada aos contratos do tipo clássicos; governança trilateral, relacionada aos tipos de contrato neoclássico; e governança de transações específicas, voltadas para contratos relacionais (WILLIAMSON, 1979).

A governança de mercado é a principal estrutura de governança para transações não específicas para contratação ocasional e recorrente. Em se tratando de transações padronizadas, arranjos alternativos para a realização de compra e venda são presumidamente fáceis para serem organizados por meio de contratos padronizados. Tais transações acontecem e se beneficiam do ambiente legal (WILLIAMSON, 1979).

À medida que as transações apresentam características mistas ou passam a ser mais específica, a forma de contratação via mercado tende a ser insatisfatória como estrutura de governança. Dados os limites da contratação via mercado em sustentar as transações

e os custos proibitivos de uma estrutura de governança específica (ou bilateral), uma forma institucional intermediária é necessária, sendo utilizada a assistência da terceira parte, independente, para resolução de disputas e avaliação da performance (WILLIAMSON, 1985).

Por sua vez, ao se tratar de transações altamente idiossincráticas, sendo que estas apresentam natureza não padronizada e recorrente, tal arranjo permite que, ao longo do tempo, os custos de uma estrutura de governança especializada sejam recuperados. Dois tipos de estruturas de governança de transações podem ser elencados: as estruturas bilaterais, onde a autonomia das partes é mantida, e estruturas unificadas, onde a transação é removida do mercado e organizada dentro da empresa sob uma relação de autoridade (integração vertical) (WILLIAMSON, 1979;1985).

Neste sentido, para transações caracterizadas por um baixo nível de risco e complexidade, sendo totalmente contratáveis *ex ante* em função de seus resultados serem predeterminados, os contratos operam principalmente como um lembrete dos termos da transação (SCHEPKER *et alli*, 2014).

À medida que as transações se tornam mais complexas e sofisticadas, estruturas de governança tornam-se necessárias, sendo que os contratos passam a ter suas cláusulas mais especificadas, funcionando como diretrizes e ferramentas para salvaguardar (SCHEPKER *et alli*, 2014). Observa-se assim, que os contratos apresentam diferentes características nas diferentes estruturas de governança originadas no contexto no qual a transação está inserida.

De acordo com Schepker *et alli* (2014), a pesquisa em contratos tem focado menos a estrutura contratual apenas como salvaguarda para os riscos econômicos, focando mais questões relativas à forma com que a estrutura dos contratos afeta a coordenação e a adaptação. Os mesmos autores desenvolvem uma classificação funcional para os contratos, que captura sutis *trade-offs* nos propósitos dos contratos: salvaguarda, coordenação e adaptação.

A abordagem contratual permite que sejam analisados os mecanismos de coordenação dentro de uma estrutura conceitual rigorosa (BROUSSEAU; GLACHANT, 2002). Conforme destacado por Williamson (1979), estrutura de governança se refere ao *framework* institucional no qual a integridade da transação é decidida. Para o autor, a

abordagem contratual favorece e viabiliza os estudos relacionados ao ambiente institucional e governança das transações em suas diversas perspectivas (i.e. normas, incentivos, estruturas de tomada de decisão, mecanismos de coordenação e controle).

À medida que as transações se tornam mais complexas e incertas, envolvendo também mais especificidade de ativos e dependência, as trocas econômicas passam a requerer uma governança contratual mais sofisticada (SCHEPKER *et alli*, 2014).

A estrutura de governança bilateral, comparada à integração vertical, possibilita a redução de custos de controle. Entretanto, problemas são originados quando a adaptabilidade e despesas contratuais são consideradas, tornando-se necessário que dimensões para ajustes e flexibilidade sejam providas sob termos em que as partes tenham confiança. Isto pode ser realizado parcialmente pelo (1) reconhecimento que os riscos do oportunismo variam de acordo com o tipo de adaptação proposta e (2) reduzindo os ajustes onde os riscos são menores (WILLIAMSON, 1979).

Pela perspectiva econômica, um contrato é um acordo sob o qual duas partes realizam comprometimentos recíprocos em termos de seu comportamento – um acordo de coordenação bilateral (BROUSSEAU GLACHANT, 2002). Os autores destacam ainda que, por meio dos contratos, é possível reexaminar a exata natureza das dificuldades associadas à coordenação econômica, aprofundando o entendimento do funcionamento e a base dos mecanismos de coordenação.

Além disso, contratos favorecem o entendimento das várias provisões para coordenação (i.e. rotinas, incentivos, o princípio de autoridade, meios de coordenação, resolução de conflitos), e o entendimento de como os agentes conceituam as regras e as estruturas de tomada de decisão que moldam seus comportamentos. O estudo da evolução contratual favorece, assim, o entendimento das mudanças nas estruturas que enquadram a atividade econômica (BROUSSEAU GLACHANT, 2002).

Em se tratando de uma aliança, seus participantes estão expostos às incertezas sobre o estado futuro da natureza, a chamada incerteza ambiental, bem como estão expostos a incertezas sobre o comportamento futuro dos parceiros, ou à incerteza comportamental (ARINO; REUER, 2004).

Estruturas organizacionais formais, como contratos entre firmas, servem para estabelecer direitos e obrigações da firma parceira, além de prover documentação do acordo original caso a aliança dê errado. O pressuposto é de que a ameaça da execução (ou *enforcement*) legal mantenha os participantes longe de um comportamento oportunista e encoraje o comportamento cooperativo (RYAL; SAMPSON, 2003).

Ryal e Sampson (2003) estudam redes de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Os autores argumentam que a complexidade e incerteza acerca dos esforços colaborativos em P&D criam um ambiente favorável ao oportunismo, já que os esforços de cada parceiro não são diretamente observáveis e, também, pela natureza idiossincrática de P&D, não é possível inferir sobre os esforços proferidos por cada parte.

Arino e Reuer (2004) argumentam que evidências empíricas sugerem uma significativa heterogeneidade contratual dentro dos tipos de governança em arranjos híbridos, sendo diferentes os determinantes da complexidade contratual da aliança e a forma de governança.

Segundo os autores, a presença de especificidade de ativos, laços anteriores ao estabelecimento da aliança, mudanças tecnológicas, dificuldade de mensuração de performance, tempo de participação da aliança, a importância da aliança estratégica para a organização individual, custos de se procurar um novo parceiro e a idade da firma, são características das transações que determinam a complexidade contratual.

De forma a corroborar, Ryal e Sampson (2003) destacam que contratos formais são documentos muito heterogêneos e que incluem termos que não são executáveis legalmente, sugerindo, assim, que o propósito dos contratos vai além de prover diretrizes às cortes, provendo também informações para planejamento da forma de colaboração das empresas ou mesmo definindo quais são os recursos gerenciais que serão utilizados.

Cláusulas contratuais para salvaguarda permitem a execução de controles formais ou a utilização de regras, procedimentos e políticas para monitorar e punir comportamentos e resultados indesejáveis, sendo que quando os contratos têm forte função de controle, a transferência de conhecimento entre os parceiros será mais aberta e transparente (FAEMS, *et alli*, 2010).

Neste sentido, Furlotti (2007) destaca que contratos podem ser caracterizados por elementos transacionais, como remuneração e alocação de riscos, e também por elementos procedimentais, processo de tomada de decisão, execução dos contratos, regras e normas que gerem a relação e monitoramento. O autor destaca ainda as seguintes dimensões para análise dos contratos: duração da relação, complexidade, planejamento de contingências, ambiguidade e especificidade.

Mayer e Agyres (2004) citam as provisões contratuais de governança bilateral e também o estabelecimento de procedimentos administrativos com objetivos de prevenir e resolver disputas entre as partes, distribuir os custos e benefícios da relação nas contingências futuras e a divulgação de informações.

Por sua vez, Mayer e Teece (2008) consideram também os aspectos contratuais relacionados à estrutura administrativa, resolução de disputas, troca de conhecimento e informação, aprendizagem, termos e prazos de pagamento. Assim como Furlotti (2007), os autores também consideram as dimensões contratuais da duração dos contratos e o processo de tomada de decisão.

Outros aspectos também são analisados na literatura de contratos, como as provisões de controle e coordenação, bem como o nível de detalhamento contratual para governança da relação e tipo de resolução de disputas entre as partes (MALHOTRA; LUMINEAU, 2011; LUMINEAU; MALHOTRA, 2011).

Os contratos das alianças também têm sido identificados como um mecanismo viável para coordenação, à medida que cláusulas a respeito da definição de sistemas de controle de performance, sistemas de planejamento de ações e procedimentos padrões de operação, tornando a interação entre os parceiros mais previsíveis e decisões conjuntas podem ser feitas, melhor fundamentadas em normas do que em expectativas (FAEMS, *et alli*, 2010).

Mayer e Teece (2008) destacam que, por meio dos contratos, é possível observar como a relação é estruturada e gerenciada. Os autores destacam ainda que, apesar da governança envolver mais que um contrato, o contrato contribui para tanto, ao especificar a estrutura administrativa e processos que serão utilizados para governar a relação.

Dekker (2004) destaca que a literatura organizacional foca principalmente três assuntos sobre relações interorganizacionais, quais sejam: (1) motivações para formação de uma rede interorganizacional, (2) escolha da estrutura de governança e (3) efetividade e performance da rede. Para o autor, a questão do controle está diretamente ligada à questão de escolha da estrutura de governança da relação.

De acordo com o mesmo, são propósitos do controle em relações interorganizacionais: criar condições para motivar os parceiros em uma rede a atingir resultados desejáveis e predeterminados, além de promover a coordenação de atividades entre os parceiros requerendo diferentes níveis de adaptação e ajuste.

A cooperação nas relações entre firmas não se dá de maneira automática nem é facilmente fomentada, apesar da utilização dos contratos para facilitação da coordenação e controle. Tal fato leva a questões associadas ao tipo de relação que será originada, bem como sobre a viabilidade de continuidade da relação, mesmo depois de possíveis insucessos na prevenção de conflitos (MALHOTRA; LUMINEAU, 2011).

Pelo fato de diferentes relações diferirem também no grau em que as partes preocupam-se com questões de coordenação, o nível relativo de provisões de coordenação varia nos contratos (LUMINEAU; MALHOTRA, 2011). Isto se dá porque uma ênfase reduzida nos detalhes do design contratual força as partes a recorrerem e construir um entendimento mútuo, confiança e reciprocidade mesmo antes que disputas emergjam (HEIDE; JOHN, 1992), enquanto maior detalhamento contratual atinge a redução de riscos prevenindo a necessidade de confiança (MALHOTRA; MUNIGHAN, 2002).

Conforme Malhotra e Lumineau (2011), os problemas de controle estão associados ao fato dos incentivos não estarem alinhados, enquanto problemas de coordenação estão associados a expectativas e comportamentos não alinhados. Os autores destacam que a pesquisa organizacional tem considerado contratos como instrumentos de controle, auxiliando na redução dos riscos de exploração das partes, e que a função de coordenação tem recebido menos atenção, apesar de provisões contratuais de coordenação contribuírem na redução de mal-entendidos que poderiam causar o rompimento da relação.

Mayer e Argyres (2004) destacam que no estudo de caso realizado pelos autores verificou-se que ao executar projetos de maneira muito diferente daquela estruturada no

contrato, fez com que as empresas tentassem resolver as diferenças verificadas e aperfeiçoar a relação de trabalho por meio de novas provisões adicionadas aos contratos.

Segundo os autores, os objetivos dessas modificações poderiam ser classificados em quatro categorias: 1) aumento da comunicação entre o pessoal das duas empresas; 2) esclarecimento de responsabilidades e expectativas das partes; 3) planejamento para contingências; e 4) modificação do formato contratual. Apesar das partes não alterarem as cláusulas contratuais durante a execução do projeto, as mudanças eram incluídas no processo de contratação futura, limitando potenciais disputas.

2.3. Considerações sobre a complementariedade entre a ECT e Teorias Relacionais

Conforme argumentado por Lui, Wong e Liu (2009), pela abordagem da ECT é previsto que nas relações em que exista alto nível de especificidade de ativos, contratos formais tendem a ser utilizados como instrumentos de governança para redução das chances dos parceiros agirem de maneira oportunista.

Ao considerar a principal dimensão característica de uma transação segundo a ECT (WILLIAMSON, 1985), os autores supracitados destacam que a literatura oferece abordagens alternativas para relacionar a especificidade de ativos de uma relação cooperativa. Pela ECT é argumentado que a especificidade de ativos investidos numa parceria aumenta os riscos de oportunismo. Diferentemente, Dyer e Singh (1998) sugerem que uma estrutura de governança eficaz pode gerar benefícios relacionais por prover incentivos para iniciativas de criação de valor, como ativos específicos à relação. Para os mesmos, uma governança relacional eficaz pode permitir que as partes invistam em ativos específicos, diferenciando a parte com a qual a organização se relaciona e seus competidores, uma vez que os últimos incorreriam em altos custos para salvaguardar ativos específicos.

Considerando a existência de riscos e necessidade de coordenação e adequação para sustentabilidade de relações interorganizacionais, Jones, Hesterly e Borgatti (1997) abordam a integração do contexto social, a partir da Teoria Social de Redes e da Teoria

da Economia dos Custos de Transação. As transações caracterizadas por altos níveis de adaptação, coordenação e controle influenciam o surgimento de estruturas de integração dos membros participantes por meio de mecanismos sociais, como a restrição de aproximação entre as organizações, a ampliação da cultura organizacional, ou sanções coletivas e reputação. Para os autores, tais mecanismos sociais interagem para a criação de um sistema de transações no qual a coordenação e cooperação entre partes autônomas são não só possíveis, mas prováveis de serem estabelecidos em ambientes de rápidas mudanças.

Por outra abordagem, Gilson, Sabel e Scott (2010) analisam a relação entre a execução de contratos formais, encorajada por perspectivas judiciais, e contratos informais, pelos quais a performance das partes é motivada pela perda de reputação, possibilidade de perda de acordos futuros ou pela inclinação de reciprocidade por alguma das partes. Os mesmos autores destacam que a literatura dos contratos incompletos trata as duas estratégias (i.e. formal e informal) como fenômenos separados, sendo esta perspectiva contrastada por outra literatura que, ainda experimentalmente, considera a possibilidade da introdução e execução de contratos formais degradarem a contratação informal.

Lui, Wong e Liu (2009) verificaram que, pela abordagem da ECT, as predições acerca da relação positiva entre especificidade de ativos e contratos formais, bem como a relação negativa entre contratos formais e comportamento oportunista, não foram encontradas na amostra estudada.

Tais resultados sugerem ainda que o contexto institucional, como o de mercados emergentes, implique em limitações às teorias de custo de transação e da perspectiva relacional, em função de limitações relacionadas aos órgãos normativos e de governança. É sugerido, desta maneira, que abordagens alternativas têm maior e menor relevância, dependendo do contexto transacional, uma vez que revelam diferentes aspectos da governança entre firmas (LUI; WONG; LIU, 2009).

Por meio de um experimento, Lazzarini, Miller e Zenger (2004) verificaram que o aumento nos custos contratuais aumenta a tendência dos compradores deixarem a relação, uma vez que os compradores não podem empregar os contratos para salvaguardar a transação. Ao analisar as decisões dos vendedores, os dados da pesquisa sugerem que os contratos facilitam a auto execução de dimensões não contratáveis,

sendo estes resultados consistentes com a noção de que contratos incompletos complementam acordos informais.

Para Lumineau e Malhotra (2011), mecanismos de governança contratuais e relacionais não são mutuamente exclusivos. Os autores destacam que a literatura aponta a utilização de ambos os mecanismos de forma adequada, como forma de gerenciamento do risco da relação entre firmas. Múltiplos mecanismos de coordenação e controle também são utilizados para gerenciar os riscos da relação, sendo que o que varia na maioria das relações entre firmas, não é o fato dos contratos serem empregados ou não, mas sim o grau em que os mecanismos contratuais são alavancados.

Malhotra e Lumineau (2011) utilizam uma perspectiva mais ampla sobre a complexidade contratual e uma abordagem diferenciada sobre os efeitos dos contratos nas atitudes relacionais e resultados das trocas. Os autores sugerem que a preferência da organização por determinada forma de estrutura de governança deveria também levar em conta a maneira como a tal estrutura molda os padrões que os atores farão julgamentos, e como a mesma influencia o comportamento na relação interfirmas, sendo relevante a exploração de como as decisões sobre o design contratual podem influenciar a relação interorganizacional.

Conforme Mayers e Argyres (2004), a ECT e a Teoria de Direitos de Propriedade têm sido amplamente utilizadas para o entendimento de aspectos das estruturas de tais contratos enquanto outras abordagens, como a sociológica, têm apresentado a tendência de enfatizar o papel da confiança como a base mais importante para as relações entre firmas, não enfatizando o papel dos contratos especialmente enquanto as relações entre firmas se desenvolvem ao longo do tempo.

Os autores destacam ainda que a literatura em relações cooperativas entre firmas, ao adotar a abordagem mais sociológica, não tem focado o fenômeno de aprender a contratar. Neste sentido, os mesmos sugerem que o processo de aprendizagem incremental verificado no estudo de caso tem similaridades com a Teoria Evolucionária de Aprendizagem Organizacional e as Teorias Comportamentais.

Por meio das abordagens de aprendizagem organizacional e das teorias comportamentais, os autores sugerem que as partes precisaram passar pelas experiências associadas a situações adversas antes de considerá-las nos contratos, sugerindo que a

aprendizagem se dá de maneira gradual e incremental ao longo de um período. Para os mesmos, tal verificação sugere que a capacidade preditiva exercida pelas firmas é mais limitada que aquela sugerida pela ECT.

Entretanto, Mayer e Argyres (2004) verificaram que as características de governança do contrato, conforme a ECT, se tornaram ainda mais importantes ao longo da relação, de forma que o processo de aprendizagem de contratação ocorreu na direção consistente com as prescrições da ECT, sugerindo-se assim que os riscos inerentes à incompletude contratual podem ser sobrepostos por novos contratos, adendos, ou novas provisões à medida que a necessidade é verificada na aprendizagem relacional, sendo que o tempo de relação passa a ter relevância na análise dos mecanismos necessários para governar.

Conforme Schepker *et alli* (2014), a literatura empírica suporta a ECT, demonstrando que, à medida que os atributos transacionais aumentam, também aumentam os riscos transacionais e os custos de transação.

Para minimizar tais custos, os gestores adicionam cláusulas contratuais que expliquem as normas e processos para resolução de desacordos, dando soluções para eventos inesperados, além de aumentar a duração dos contratos para recuperar investimentos específicos, ou ainda tendem a criar laços econômicos ou *hostages* (SCHEPKER *et alli*, 2014).

Considerando que os contratos têm papel fundamental na ECT e que operam como mecanismos de governança, Faems *et alli* (2010) testaram o impacto da função de controle dos contratos na cooperação entre participantes da aliança e verificaram que, quanto mais importante a função de controle dos contratos, maior a tendência de comportamentos não cooperativos.

Tendo os contratos como mecanismo facilitador da coordenação, Faems *et alli* (2010) também verificaram que o impacto da função de coordenação na cooperação dos parceiros é bastante limitado, indicando que as cláusulas de coordenação têm um propósito informacional, mas não têm um impacto facilitador do comportamento cooperativo.

Conforme Dekker (2004), o principal foco da ECT é a predição da forma de estrutura de governança, em função das características da transação, sendo insuficiente para a explicação adequada da gestão e controle das formas interorganizacionais.

Dentre as razões que tornam a ECT limitada para o estudo do controle e coordenação das redes, cita-se o foco singular nas noções de oportunismo e minimização dos custos de transação, deixando de reconhecer a variedade das formas organizacionais e seus objetivos. Destaca-se também a falta de dinamismo desta teoria ao não considerar mecanismos sociais de governança, enquanto as organizações estão inseridas em um rico contexto social e de influências (DEKKER, 2004).

De forma a corroborar, Schepker *et alli* (2014) indicam que a ECT é a perspectiva mais proeminente em informar a estrutura ótima de governança e a função de salvaguarda dos contratos, mas destacam que outras perspectivas são necessárias para o entendimento de como os contratos são estruturados, considerando as capacidades relacionais (i.e. construir cooperação e criar confiança), bem como os contratos relacionais existentes entre empresas.

Lumineau e Malhotra (2011) destacam que as partes podem limitar a utilização da estrutura de governança contratual formal em função de, pelo menos, três questões: (1) da redução de custos associados ao desenvolvimento do contrato, monitoramento e execução – conforme a ECT; (2) pelo fato das partes possivelmente valorizarem a flexibilidade estratégica, reconhecendo que informações adicionais a respeito dos interesses, necessidades e capacidade que são revelados ao longo do tempo; e (3) as partes podem tender ao encorajamento do desenvolvimento mútuo de confiança e normas cooperativas, aspectos da governança relacional que podem ser preteridos ao se enfatizar a governança contratual.

De forma a corroborar, Williamson (1985) destaca que os argumentos relacionados aos custos de transação são melhor utilizados em conjunto a outras maneiras de se examinar os mesmos fenômenos.

Observa-se assim que os atributos transacionais considerados na ECT, em conjunto com os pressupostos comportamentais da teoria, indicam predominantemente a função de salvaguarda dos contratos. A presente revisão visa indicar a existência de funções adicionais ou alternativas aos contratos, como coordenação e controle em estruturas de

governança híbridas, bem como indicar que teorias complementares poderiam melhor direcionar os estudos de controle e coordenação de estruturas interorganizacionais, dado a existência de complexidade ambiental, comportamental e dependência entre as organizações.

Para Mayer e Teece (2008), a elaboração da estrutura eficaz de governança de uma aliança requer a utilização de múltiplas teorias, uma vez que nenhuma teoria sozinha pode explicar todos os elementos dos contratos. De forma a corroborar, Cimino (2015) destaca que a pesquisa em Economia dos Custos da Transação discute ocasionalmente a maneira como os custos das transações afetam o design contratual e, quando tal discussão é realizada, as normas relacionais não são consideradas.

Assim, são utilizadas a Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) e suas extensões, a literatura de contratos formais e relações interorganizacionais, como fundamento teórico dos aspectos contratuais formais da governança e características contextuais, e a Teoria dos Contratos Relacionais como aparato teórico para embasar as análises dos aspectos relacionais da governança. A figura abaixo apresenta os fundamentos teóricos do presente estudo e os correspondentes aspectos observados.

Figura 2 – Fundamentos teóricos e os correspondentes aspectos observados na pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

2.4. Contratos formais e informais nas relações entre empresas

A ECT postula que em situações repletas de potencial para o comportamento oportunista, as partes tendem a abster-se de um comportamento cooperativo em função de atender seus próprios interesses (WILLIAMSON, 1985).

Os benefícios advindos também das relações entre firmas, como aumento da eficiência, maior flexibilidade e aprendizagem organizacional, podem ser contrapostos por deficiências como maior vulnerabilidade e oportunismo, tornando presente o desafio da construção de estruturas de governança que salvaguardem a relação e ao mesmo tempo maximizem os benefícios para os participantes (CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000).

Conforme Dyer e Singh (1998), a literatura indica que firmas que combinam recursos de maneira única realizam vantagens sobre as demais que não realizam tal ação. Para os autores, esta análise sugere que os recursos críticos de uma empresa devem estar incorporados em rotinas e processos entre firmas, sendo a relação em rede ou em pares de empresas uma unidade de análise relevante.

Diferentemente das relações de mercado (*arm's length*), que não apresentam características idiossincráticas nas transações, citam-se quatro categorias de vantagens competitivas relacionadas às alianças/parcerias: (1) investimentos em ativos específicos à relação; (2) troca de conhecimento entre empresas; (3) combinação de complementaridades; (4) menores custos de transação devido a mecanismos de governança mais eficazes (DYER; SINGH, 1998). Apesar de estas características funcionarem como vantagens competitivas, existem também riscos associados à relação. O presente estudo foca o quarto item, o estudo de mecanismos/instrumentos de governança eficazes ou apropriados.

Conforme Williansom (1979), o arcabouço institucional no qual as transações acontecem, é denominado estrutura de governança. Em se tratando das relações entre firmas, este arcabouço institucional toma, essencialmente, a forma de contratos (VOSSELMAN; VAN DER MEER-KOOISTRA, 2009).

Poppo e Zenger (2002) destacam que, em resposta aos riscos da transação, são elaborados contratos complexos que definem as providências a serem tomadas diante das contingências possíveis de serem previstas ou especificam processos para a resolução de resultados imprevisíveis.

Conforme argumentado nos itens anteriores, a governança das relações interorganizacionais pode também ser analisada sob perspectivas relacionais em conjunto com contratos formais, tendo relevância a perspectiva relacional no contexto interorganizacional, já que se trata de relações com características idiossincráticas.

Uma vez que o contrato está inserido numa relação identificável, as obrigações contratuais são muitas vezes modificadas, suplementadas ou completamente suplantadas pelas normas da relação em andamento (HADFIELD, 1990).

Conforme Luo (2002), os contratos formais provêm as fronteiras legais, a estrutura conceitual institucional na qual são atribuídos às partes seus direitos, obrigações e responsabilidades, e também especificam objetivos, políticas e estratégias antecipadamente.

A completude dos contratos formais tem sido considerada em termos de especificidades, ou seja, quão específicos e detalhados são os termos dos contratos, bem como contingências de adaptação, que correspondem às provisões de como responder ou resolver problemas e conflitos futuros (FRYXELL; DOOLEY; VRYZA, 2002; LUO, 2002).

A credibilidade e efetividade das estruturas formais de controle e das ameaças de rompimento (*threats*) dependem da confiabilidade no ambiente institucional que consiste não somente das redes organizacionais, mas também das instituições legais e valores e normas sociais (VOSSELMAN; VAN DER MEER-KOOISTRA, 2009).

Os mesmos destacam que existe uma interação entre a construção da confiança e o registro de estruturas formais de controle (i.e. contratos). Para os autores, a construção de confiança acelera as especificações contratuais e a especificação contratual acelera a construção de confiança.

Para Ryall e Sampson (2003), contratos mais detalhados tendem a não serem utilizados na presença de mecanismos de governança implícitos, como a confiança e a manutenção de uma relação valiosa para a organização.

Poppo e Zenger (2002) destacam que arranjos de trocas relacionais que tem como base a confiança são comumente vistos como substitutos para contratos complexos de trocas interorganizacionais. Entretanto, os autores desenvolvem e testam uma alternativa a essa proposição, a de que contratos e governança relacional funcionam como mecanismos complementares.

A estrutura de governança tem um papel relevante na criação de ganhos da relação (*relational rents*), pelo fato de influenciar os custos de transação, bem como a tendência dos parceiros em acatar iniciativas para criação de valores. Duas classes de estruturas de governança são utilizadas entre empresas parceiras para salvaguarda: a execução dos contratos pela terceira parte (*third-party enforcement*), e a execução dos acordos sem utilização da corte (*private ordering*) (WILLIAMSON, 1985; DYER; SINGH, 1998).

Dyer e Singh (1998) destacam que acordos informais auto-executáveis (*self-enforcing agreements*) dependem das relações pessoais de confiança (*direct experience*) ou reputação (*indirect experience*) como mecanismos de governança.

Bradach e Eccles (1989) sugerem que as transações organizadas via mercado pelo preço, hierarquicamente pela autoridade, e as trocas relacionais fundamentadas na confiança, são independentes e podem ser combinadas de diversas maneiras, sugerindo, assim, uma interpretação mais pluralista das formas de governança a partir da ECT (i.e. formas de governança bilateral e trilateral) e da Teoria dos Contratos (i.e. normas contratuais ou expectativas sobre o comportamento da outra parte).

Poppo e Zenger (2002) destacam ainda que seus resultados sugerem que a governança relacional e a complexidade contratual têm origens únicas, confirmando a abordagem de complementaridade entre as formas de governança.

De forma a corroborar, Cannon, Achrol e Gundlach (2000) argumentam que diferentes mecanismos de controle (i.e. contratos e normas relacionais) servem como blocos de construção para estruturas de governança complexas, que combinam elementos de

mercado, hierarquia e trocas relacionais de maneira complementar, suplementar ou maneiras alternativas.

Os mesmos destacam que as estruturas de governança múltiplas, que consideram mecanismos formais e informais como reforçadores ou complementares de uma maneira ou outra, têm tido pouco foco na maneira como esses mecanismos se complementam.

Conforme Williamson (1979; 1993), os contratos são limitados em prover mecanismos de governança eficazes em trocas caracterizadas por alto nível de especialização de ativos e incerteza, sendo sugerida como solução a contratação com governança bilateral, admitindo, assim, dimensões para o ajuste contratual (i.e. flexibilidade contratual), promovendo confiança entre as partes.

Para Poppo e Zenger (2002), normas de flexibilidade facilitam a adaptação para eventos não previstos, normas de solidariedade promovem uma abordagem bilateral para a solução de problemas, criando comprometimento na ação conjunta por meio de ajustes mútuos, e normas de compartilhamento da informação facilitam a solução de problemas e adaptação, pois as partes tendem a compartilhar informações provadas, incluindo planejamento e objetivos de curto e longo prazo.

Conforme Uzzi (1997), por uma perspectiva de substituição entre normas sociais e contratos, a inserção de trocas/transações em estruturas sociais economiza o tempo gasto em renegociações contratuais.

Considerando a perspectiva de substituição entre contratos formais e governança relacional (i.e. confiança), Goshal e Moran (1996) e Macaulay (1963) argumentam que o uso controles formais têm um efeito negativo na cooperação, uma vez que controles formais podem sinalizar que as partes não confiam que haverá um comportamento apropriado na falta de tais controles.

Diferentemente, Poppo e Zenger (2002) testam essa proposição na área de tecnologia de informação, tendo como resultado que o aumento da governança relacional está associado com maiores níveis de complexidade contratual.

De forma a corroborar com a perspectiva de complementaridade, Baker, Gibbons e Murphy (2002) argumentam que os contratos relacionais ajudam a contornar as dificuldades da contratação formal, uma vez que a última deve ser especificada em

termos *ex ante* que possam ser verificados *ex post* pela terceira parte, enquanto que os contratos relacionais podem ser fundamentados nos resultados observados pelas partes, permitindo que estas utilizem seu conhecimento específico da situação e se adaptem às novas informações que se tornem disponíveis.

Desta maneira, um contrato incompleto pode originar ambiguidade, que cria terreno fértil para as partes esquivarem das responsabilidades e transferir a culpa, aumentando a tendência ao conflito, impedindo que seja desenvolvida a habilidade de coordenar as atividades, utilizar recursos e implementar estratégias (LUO, 2002).

Arino e De La Torre (1998) verificaram que o processo de renegociação contratual é direcionado pelos limites dos patrimônios dos participantes da relação e, por meio destes limites, os menores desvios podem levar à adaptação mútua dos termos contratuais. Os autores destacam ainda que a confiança impacta no processo e nos resultados da renegociação.

Fiedler, Blank e Picot (2010), em seu estudo sobre os antecedentes dos contratos incompletos intencionais, demonstram que os parceiros de uma aliança tendem a acordar contratos incompletos quando é esperado que os parceiros não ajam de maneira oportunista, quando a confiança é relativamente alta, se a aliança tem menor importância estratégica para a parte, ou o poder é distribuído de forma balanceada entre as partes.

O resultado da pesquisa citada contribui para o argumento do presente estudo, de que o conteúdo do contrato formal tende a ser ajustado ao tipo de relação contratual entre as partes, determinado pelo contexto.

De forma a corroborar com tal argumento, destacam-se Kern e Willcocks (2000), que argumentam que a evolução da relação depende da maneira como a firma parceira coopera, estabelece regras e rotinas, que são fatores difíceis de serem captados no momento do estabelecimento da parceria.

Ao estudarem quão próximos os parceiros que estão expostos a riscos transacionais estruturam e controlam uma transação que é significativa, Anderson e Dekker (2005), por meio da análise de termos contratuais, objetivaram determinar se as características

da transação e dos fornecedores que geram riscos de comportamento oportunista estão associados a uma estrutura formal de controle.

Os autores verificaram que as características associadas a riscos são positivamente associadas à extensão contratual, além dos mesmos proverem quatro dimensões dos contratos, denominadas atribuição dos direitos, produto e preço, serviços de pós venda, e recurso legal.

Observada a relevância do conteúdo contratual nos estudos de governança de relações interorganizacionais, o próximo item objetiva revisar sobre o conteúdo contratual formal.

2.5. Conteúdo e complexidade contratual formal

Mallewigt, Decker e Eckhar (2012) argumentam que a performance de uma aliança não é afetada apenas pelo número de cláusulas incluídas nos contratos, mas também pelo conteúdo contratual que especifica as funções que devem servir o contrato. Ainda, ao refletir as expectativas futuras dos parceiros de uma aliança e a história entre estes, os contratos tendem a ser desenvolvidos com o tempo.

A completude e complexidade contratual estão relacionadas ao grau de detalhe do contrato. Sabendo que a completude contratual é dificilmente atingida, pode-se também diferenciar os contratos entre aqueles elaborados de maneira mais ou menos rígida, ou não considerar tão fortemente a completude, mas examinar o conteúdo contratual (MALLEWIGT; DECKER; ECKHARD, 2012).

Em se tratando de formas híbridas, Williamson (1991) destaca que estas são suportadas por contratos neoclássicos, em função deste tipo de contratos facilitarem a continuidade e promoverem uma eficiente adaptação entre as partes, sendo estes contratos mediados por um mecanismo para adaptação, e as partes mantêm sua autonomia.

De forma a corroborar, Cannon, Achrol e Gundlach (2000) destacam que os contratos neoclássicos habilitam as partes a responder às contingências não previstas, ao permitir que ajustes sejam feitos no decorrer da relação, garantindo a continuidade desta. Desta

maneira, diversos estudos abordam a composição contratual de formas híbridas, conforme revisão apresentada neste item.

Em se tratando de *joint ventures* internacionais, Luo (2002) destaca que os contratos cobrem termos de formação do arranjo, operações e gestão, cooperação entre parceiros, cláusulas de resolução de conflitos e término da relação. Glaister, Husan e Buckley (2003) enfatizam as estratégias de saída do negócio.

Tsamenyi, Qureshi e Yazdifar (2013) destacam que no estudo desenvolvido pelos autores, o primeiro contrato da *joint venture* tinha um prazo inicial de cinco anos e era composto por acordos de compartilhamento da produção e provisões sobre a participação acionária, havendo nos contratos flexibilidade para renegociação, sendo estes considerados incompletos em termos de especificidade e adaptação às contingências.

Os autores destacam ainda que, a partir do acordo de compartilhamento da produção eram definidas as facilitações da produção entre as empresas, a gestão da produção diária, a divisão de responsabilidade de investimentos e manutenção da planta de produção, pagamento de taxas entre as empresas, enquanto no acordo de participação acionária constava também a possibilidade de compras futuras de ações.

Cannon, Achrol e Gundlach (2000) pesquisam a extensão em que os acordos contratuais formalmente incorporam as expectativas e obrigações das partes numa relação de troca. Os autores utilizam o termo vínculos jurídicos (*legal bonds*) para se referir à extensão que acordos contratuais obrigatórios e detalhados são utilizados para especificar os papéis e obrigações das partes.

Os autores argumentam que, na extensão em que os contratos são caracterizados como detalhados e de caráter compulsório, os mesmos caracterizam-se por menor complexidade e, portanto, mais limitados nas propriedades de adaptação. Contratos muito detalhados também tendem a possuir menos cláusulas de salvaguardas gerais, que são mais eficazes em impedir comportamentos de interesses próprios sob circunstâncias de ambiguidade.

Poppo e Zenger (2002) destacam que quanto mais complexos os contratos, maiores são as especificações das obrigações e processos para resolução de disputas. Conforme os

autores, os contratos complexos devem detalhar as funções e responsabilidades que devem ser desempenhadas, especificar os procedimentos para monitoramento e penalidades para inconformidades, além de determinar os resultados a serem entregues por cada uma das partes.

Contratos customizados especificam contingências, processos adaptativos e controles, que tendem a mitigar o comportamento oportunista e, assim, suportar a governança relacional. Entretanto, contratos customizados não garantem a intenção de mutualidade, bilateralidade e continuidade quando os conflitos surgem. A governança relacional complementa os limites adaptativos dos contratos, favorecendo a continuidade da relação e dando confiança às partes com resultados mutuamente aceitos (POPPO; ZENGER, 2002).

Em se tratando dos riscos originados da incerteza, Canon, Achrol e Gundlach (2000) destacam que problemas de adaptação em função de contingências não previstas demandam contratos que contenham cláusulas e procedimentos que facilitem a negociação.

Contratos explícitos se referem a acordos formais que especificam e detalham as cláusulas de controle, de incentivo, de preço, de flexibilidade, e de finalização do contrato (BARTHÉLEMY; QUELIN, 2006).

Por não ser possível considerar todas as contingências, os riscos relacionais tendem a gerar contratos com cláusulas que apresentem regras e processos de resolução de desacordos (HAGEDOORN; HESEN, 2007).

Mouzas e Blois (2013) identificaram 17 tipos de cláusulas contratuais que vão além de especificação de volumes e preços de transações individuais. Segundo os autores, as cláusulas contratuais se referem a termos de pagamento, direitos de término, subcontratação, cláusulas de salvaguarda, renegociação, direitos de propriedade, produto/serviços a serem aplicados, requerimentos de notificação, responsabilidades, foro, fluxo de informação, eventos de causa maior, exclusividade, duração do acordo, arbitragem e mediação.

Estudos também apontam que a duração dos contratos é utilizada para medir a extensão em que as partes do contrato estão dispostas a se comprometerem previamente com os

termos futuros da relação, ao invés de recorrerem a negociações repetidas. Ainda, argumenta-se que quando investimentos específicos são mais importantes, as partes tenderão a utilizar termos de negociação futura, especificando contratos de longa duração (JOSKOW, 1988). De forma a corroborar, Weber, Mayer e Marcher (2011) destacam que a expectativa de maior duração da relação pode ocorrer contratualmente por meio de cláusulas de extensibilidade.

Reuer e Arino (2007) associam as provisões de confidencialidade, restrições sobre informações de propriedade, provisões de término, cláusulas de arbitragem e provisões para processo como sendo provisões associadas à função de *enforcement* dos contratos. Em se tratando de provisões de coordenação, os mesmos identificam aquelas referentes aos direitos de divulgação de informações relevantes, notificações de saída do acordo e direitos de procedimentos de auditoria.

Ryall e Sampson (2003) consideram três dimensões contratuais denominadas complexidade contratual, que se refere ao grau em que os recursos requeridos, os resultados esperados e divisão dos direitos de propriedade são especificados completamente; mecanismos de monitoramento, que são mais relevantes em contextos nos quais a completude contratual não é possível; e penalidades pelo não cumprimento da performance contratada.

Hagedoorn e Hesen (2007) observaram que, dependendo do tipo de parceria, cláusulas de adaptação, medidas de danos, provisões para garantia, mecanismos de resolução de conflitos, distribuição de direitos de propriedade e revisão de cláusulas, são incluídos nos contratos em diferentes extensões.

Por outro lado, Williamson (1991) argumenta que os contratos neoclássicos não são indefinidamente elásticos. Estruturas de governança menos contratuais devem ser mais úteis na presença de incerteza e acordos anteriores e expectativas tendem a não prover orientação sobre comportamento apropriado e as partes estão interessadas em construir e aumentar a confiança e normas cooperativas (MACAULAY, 1963; GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1997; MALHOTRA, MURNIGHAN, 2002). No Quadro 1 são apresentados os principais termos de composição contratual observados na revisão da literatura.

Quadro 1 – Principais termos contratuais formais conforme literatura revisada

Conteúdo contratual formal	Autores
Termos de formação do arranjo, operações e gestão, cooperação entre parceiros; cláusulas indicativas para a resolução de conflitos; término da relação	Luo, 2002
Duração do contrato; acordos de compartilhamento de produção; provisões sobre participação acionária; termos para renegociação	Tsamenyi; Qureshi; Yazdifar, 2013
Expectativas e obrigações das partes; cláusulas e procedimentos para facilitação de negociação	Achrol; Gundlach, 2000
Especificação de obrigações; processos de resolução de disputas; detalhamento das funções e responsabilidades a serem desempenhadas; procedimento de monitoramento; penalidades para inconformidade; determinação de resultados a serem entregues; processos adaptativos e controle	Poppo; Zenger, 2002
Cláusulas de controle; cláusulas de incentivo; cláusulas de preço, cláusulas de flexibilidade, cláusulas de finalização do contrato	Barthélemy; Quelin, 2006
Cláusulas que apresentem regras e processos de resolução de desacordos, cláusulas de adaptação, medidas de danos, garantia, mecanismos de resolução de conflitos, distribuição de direitos de propriedade e revisão de cláusulas	Hagedoorn; Hesen, 2007
Especificação de volumes; preços de transações individuais; termos de pagamento, direitos de término, cláusulas de subcontratação, de renegociação, direitos de propriedade, produto/serviços a serem aplicados no trabalho, requerimentos de notificação, responsabilidades, foro, fluxo de informação, eventos de causa maior, exclusividade, duração do acordo, arbitragem e mediação	Mouzas; Blois, 2013
Duração contratual; termos de negociação futura	Joskow, 1988
Cláusulas de extensibilidade	Mayer; Marcher, 2011
Provisões de confidencialidade, restrições sobre informações de propriedade, provisões de término, cláusulas de arbitragem e provisões para execução processual, provisões de coordenação, como direitos de divulgação de informações relevantes, notificações de saída do acordo, direitos de procedimentos de auditoria	Reuer; Arino, 2007
Cláusulas sobre recursos requeridos e resultados esperados; divisão dos direitos de propriedade; mecanismos de monitoramento; penalidades de não cumprimento da performance contratada	Ryall; Sampson, 2003
Cláusulas relativas aos investimentos; plano do projeto; duração da relação; objetivos e resultados da relação; promessa de sigilo; propriedade do produto e tecnologia; gestão dos projetos; propriedade do método; ajustes e término da relação; direitos de patente; alocação de riscos; resolução de conflitos; acordos de licença	De Jong; Woolthuis, 2009

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos autores mencionados.

Desta maneira, argumenta-se que o controle formal, exercido por meio dos contratos formais, pode ser utilizado de forma conjunta ou alternativa aos contratos relacionais. No próximo item serão discutidas as funções contratuais, seguido da revisão a respeito.

2.6. Funções contratuais: salvaguardar, coordenar e adaptar

Ao estruturar o conteúdo do acordo entre as partes, os contratos têm o papel inicial de alinhar as expectativas, intenções e incentivos das partes antes da transação, podendo ser ajustado *ex post* ao longo da relação, em função da incompletude contratual e contingências não previstas, servindo também a diferentes propósitos (WILLIAMSON, 1985; FURLOTTI, 2007; MALLEWIGT; DECKER; ECKHAR, 2012).

Para Ryall e Sampson (2003), as organizações utilizam de maneira frequente termos contratuais que não são legalmente verificáveis, sugerindo que o propósito destes contratos vai além de prover orientação para a corte nos casos de quebras contratuais.

Salvaguardar investimentos e a propriedade contra apropriações indevidas por parte dos parceiros implica a presença de cláusulas contratuais que aludem a sistemas financeiros de incentivo e direitos de propriedade intelectuais, cláusulas que garantam que os parceiros cumpram suas tarefas, ao invés de romper com a relação quando seus objetivos tiverem sido cumpridos (MALLEWIGT; DECKER; ECKHARD, 2012; DEKKER, 2004).

Mallewigt, Decker e Eckhar (2012) destacam que a literatura em formas híbridas fundamentada na ECT se refere predominantemente à função de salvaguarda em resposta às questões de apropriação nas relações. Os mesmos consideram adicionalmente as funções contratuais de coordenação e adaptação das contingências nas relações.

Ao proverem as funções e responsabilidades das partes na relação, os contratos servem a função de coordenação enquanto, ao serem consideradas nas cláusulas contratuais questões sobre princípios e diretrizes na resolução de questões associadas às mudanças tecnológicas ou de mercados, os contratos estariam então servindo o propósito de adaptação às contingências (LUO, 2002; MAYER; AGYRES, 2004).

Reuer e Arino (2007) propuseram duas funções contratuais que os autores denominaram dimensão de execução do contrato e coordenação. Os mesmos verificaram que as firmas determinam as provisões contratuais em função de características transacionais, como especificidade de ativos e expectativa de duração da relação.

Os mesmos destacam que as provisões de execução contratual (i.e. *enforcement*) são mais rígidas e tratam de questões associadas aos direitos de propriedade intelectual, bem como quebras contratuais que envolvam processos e o julgamento da terceira parte. Já as provisões de coordenação são mais flexíveis e de caráter mais informacional, nas quais são consideradas questões sobre monitoramento e adaptação da aliança.

De Jong e Woolthuis (2009) testaram por meio de uma análise fatorial a relação entre a composição contratual de empresas de tecnologia em relação à função que os contratos desempenham. Os autores verificaram que as cláusulas relacionadas aos objetivos e resultados da relação, à duração da relação, ao projeto conjunto, aos investimentos, e à gestão dos projetos, estavam relacionadas à função de coordenação.

Os autores verificaram ainda que cláusulas relacionadas à promessa de sigilo, propriedade do produto, método e tecnologia, acordos de licença e direitos à patente, estavam relacionadas à função de salvaguarda, enquanto as cláusulas de alocação de risco, término e ajuste da relação e resolução de conflitos, estavam relacionadas à função de salvaguarda às contingências externas.

As questões relativas à adaptação (i.e. incerteza) podem ser consideradas o principal direcionador para a utilização de cláusulas de adaptação às contingências em contratos em alianças, sendo que a adaptabilidade de contingências pode ser abordada na forma de ações mutuamente acordadas para lidar com eventos inesperados, ou como procedimentos e normas sobre como lidar de maneira dinâmica com conflitos ou situações contingenciais que envolvam as partes do contrato (MALLEWIGT; DECKER; ECKHAR, 2012).

Mallewigt, Decker e Eckhard (2012) argumentam que a utilização de cláusulas de coordenação é contingente às tarefas interdependentes, enquanto a especificidade de ativos aumenta o potencial de comportamento oportunista dos parceiros, fazendo com que os contratos tenham cláusulas de salvaguarda e a instabilidade e incerteza da transação promovam a inclusão de cláusulas de adaptação às contingências.

Os autores apresentam o quadro abaixo para síntese dos atributos transacionais e a função contratual formal associada.

Quadro 2 – Atributos transacionais, funções contratuais e cláusulas contratuais típicas

Atributos transacionais ↓ Principais questões relacionadas ↓	Especificidade de ativos ↓ Questões relacionadas à apropriação ↓	Dependência de tarefas ↓ Questões relacionadas à coordenação ↓	Instabilidade da transação ↓ Questões relacionadas à adaptação ↓
Função contratual	Salvaguardar	Coordenar	Adaptabilidade a contingências
Perspectiva da parceria	Adversa	Colaborativa	Adversa/Colaborativa
Cláusulas contratuais típicas	<ul style="list-style-type: none"> - Direitos de propriedade - Confidencialidade - Término antecipado da relação por uma das partes - Resolução de disputa 	<ul style="list-style-type: none"> - Direitos de propriedade - Funções e responsabilidades - Reporte - Escala de projetos - Designação de pessoal específico 	<ul style="list-style-type: none"> - Direitos de propriedade - Ajuste de preços - Mudanças de engenharia - Motivos de força maior

Fonte: Adaptado de Mellewigt, Decker, Eckhard, 2012

Para Schepker *et alli* (2014), as firmas participantes de alianças tentam conceber contratos que não somente salvaguardem os investimentos, mas também contratos que promovam a aprendizagem e a coordenação. Segundo os autores, a abordagem funcional implica em focar as funcionalidades específicas dos contratos para entender como as firmas deveriam elaborar tal contrato.

Os mesmos ainda destacam que a literatura em contratos tem focado menos a abordagem da estrutura dos contratos por si, abordagem esta que destaca como as escolha das estruturas de governança dependem dos atributos transacionais e que os contratos teriam a função única de salvaguardar os interesses das partes, e focado mais a abordagem funcional, segundo a qual são focadas as funcionalidades específicas dos contratos (i.e. coordenação; adaptação) para o entendimento da maneira como as firmas deveriam contratar.

Desta maneira, argumenta-se que a abordagem estrutural e funcional no estabelecimento da forma contratual não se dá de maneira independente, uma vez que, ao estabelecer os contratos com propósitos de salvaguardar, seriam apresentadas cláusulas que teriam a função de coordenar e adaptar.

Conforme observado no item anterior, a literatura em composição contratual apresenta diversidade na nomenclatura de cláusulas contratuais, podendo também ser verificado que os conteúdos contratuais visam diferentes funções ao utilizar ou não cláusulas de resolução de conflitos, negociação de cláusulas, termos para adaptação, diretrizes de conduta (MOUZAS; BLOIS, 2013; HAGEDOORN; HESEN, 2007).

Abaixo é apresentado o quadro com as características transacionais consideradas no presente estudo e a função dos contratos formais na presença dessas características.

Quadro 3 – Características transacionais e as funções contratuais conforme a literatura

Características transacionais	Tendência da função contratual formal	Autores
Condição de dependência	Coordenação	Mellewigt; Decker; Eckhard, 2012
Incerteza (ambiental)	Adaptação	Mellewigt; Decker; Eckhard, 2012; Rindfleisch; Heide, 1997
Dificuldade de mensuração da performance	Salvaguardar	Poppo; Zenger, 2002
Especificidade de ativos	Salvaguardar	Mellewigt; Decker; Eckhard, 2012; Rindfleisch; Heide, 1997
Frequência da transação	Coordenação	Batenburg; Raub; Snijders, 2003
Tempo de relação	Coordenação	Zollo; Reuer; Singh, 2002
Expectativa de continuidade da relação	Coordenação	Reuer; Arino, 2007

Fonte: Elaborado pela autora

De Jong (2010) argumenta ainda que o design dos contratos formais é a condição inicial principal que determina a maneira como tal contrato será utilizado após a formação da aliança, sendo que o design deste contrato não é estático nem unidimensional. A autora argumenta que é a interação entre as partes que revela as intenções e crenças de cada uma delas.

A autora argumenta que em alianças nas quais as partes confiam umas nas outras, estas tendem a obter um acordo mais justo por meio de um contrato também mais justo para ambas, tendo menos problemas enquanto ajustando e formalizando o acordo inicial. Como resultado, os custos de se estabelecer e elaborar o contrato inicial serão menores.

Dessa maneira, argumenta-se que a perspectiva informal da relação se torna relevante mesmo para o estabelecimento da formalidade entre as partes. No próximo item será discutida a abordagem dos contratos relacionais para governança das relações.

2.7. Normas relacionais

As organizações são repletas de contratos relacionais, que são acordos informais e códigos de conduta não escritos, que afetam o comportamento dos indivíduos nas firmas, bem como as relações de fornecimento, alianças estratégicas e joint ventures (BAKER; GIBBONS; MURPHY, 2002). Cannon, Achrol e Gundlach (2000) argumentam que contratos servem à importante função de estruturar as expectativas e obrigações, além de servirem como um mecanismo de execução, enquanto as normas provêm um aparato flexível e a proteção contra o oportunismo, necessários para uma adaptação eficiente em ambientes de incerteza.

Bialoskorski Neto (2004) destaca que existe uma lógica particular nos contratos relacionais, na qual a confiança e o envolvimento social são características relevantes e podem incentivar o comprometimento dos agentes envolvidos. Conforme Goldberg (1976), por meio dos contratos relacionais, não se tem a intenção de enunciar um conjunto completo de termos e condições num momento *ex ante*, mas sim definir um processo geral para renegociações periódicas para ajuste de preços, quantidade, entre outros aspectos.

Crocker e Masten (1991) argumentam que a vantagem dos contratos relacionais se dá pelo fato de que, por meio destes, não se espera estabelecer respostas para cada evento possível e, por isso, são considerados mais simples para serem elaborados e mais flexíveis diante das mudanças de circunstâncias.

De acordo com Blois e Ivens (2007), o estudo de Ian Macneil sobre o papel das normas nas transações tornou-se proeminente na literatura de gestão nos anos 80. Conforme Diathesopoulos (2010), a Teoria dos Contratos Relacionais pode ser considerada uma importante ferramenta para descrever e explicar a operacionalização e conteúdo de contratos com relevante viés relacional.

De acordo com a Teoria dos Contratos Relacionais, as relações são regidas por um conjunto de características comuns (normas) que desempenham um papel importante, em relação ao conteúdo da relação, a formação de obrigações das partes e do funcionamento real dos contratos. Estas normas são fundamentadas num conjunto de valores internos, no amplo contexto social e nos fatores econômicos da relação, sendo

consideradas dez normas comuns a todos os tipos de contrato (MACNEIL, 1983; DIATHESOPOULOS, 2010).

Para Macneil (1983), todos os contratos apresentam um caráter relacional na vida real, uma vez que é impossível que uma transação, de qualquer importância, aconteça fora de uma sociedade. O autor destaca que mesmo uma transação de natureza discreta¹, necessariamente, pressupõe pelo menos: (1) um meio de comunicação compreensível para ambas as partes; (2) um sistema de ordenação das transações; (3) um sistema monetário; e (4) nos casos de transações prometidas, um mecanismo eficaz na execução (*enforcement*) das promessas. Poppo, Zhou e Zenger (2008) destacam que a governança relacional representa a heurística que emprega o conhecimento social em nítido contraste com a perspectiva clássica e racional na tomada de decisões, na qual todas as informações relevantes veem de uma procura exaustiva para informar a escolha das alternativas de decisão, dados resultados probabilísticos.

Conforme Macneil (1983), mesmo a transação escolhida deliberadamente à discrição está incorporada em uma grande diversidade de relações interconectadas. A vasta maioria de comportamentos transacionais acontece em padrões muito mais relacionais. Estas relações podem ser informais ou formais, sendo mais comum a mistura destas. Mas, independentemente da combinação entre relações formais e informais, muitos elementos relacionais estarão presentes.

Carson, Madhok e Wu (2004) destacam que a literatura em contratos relacionais trata da questão de estabelecer melhor eficiência e eficácia de mecanismos relacionais em comparação às alternativas de governança formal. Os autores argumentam que, considerando as duas principais alternativas para as relações organizacionais (i.e. contratos formais e informais), argumenta-se que os contratos relacionais proveem salvaguardas eficazes sem incorrer na inflexibilidade e custos de estabelecimento de contratos formais.

Macneil (1983) destaca três classes de normas contratuais: normas habituais, normas distintas e normas relacionais. As normas habituais são os valores nas arenas internas

¹ Macneil (2000) utiliza o termo '*as-if-discrete exchange*' ao invés de '*discrete exchange*' num esforço de demonstrar que mesmo as transações discretas, aquelas escolhidas deliberadamente por discrição (MACNEIL, 1983), estão inseridas em relações.

dos contratos relacionais ou discretos, sendo estas elementos essenciais do comportamento contratual e constituem os valores de tal comportamento. As dez normas contratuais habituais são:

- (1) Função de integridade: Blois e Ivens (2007) argumentam que os parceiros de uma transação naturalmente mantêm o desejo de atingir seus próprios objetivos, mas o comportamento acerca desse objetivo difere nas relações discretas e nas relacionais. Conforme Macaulay (1963; 1985), nas transações relacionais, as partes visam superar a racionalidade formal para atingir seus objetivos, evitando recorrer aos contratos formais para resolução de eventos inesperados;
- (2) Reciprocidade: é o princípio de se ter ‘alguma coisa’ de volta por ‘algo oferecido’ (MACNEIL, 1983). Conforme Ivens e Blois (2006), uma relação de troca na qual as partes participam por livre vontade, só ocorrerá quando ambas as partes esperarem melhoria na sua posição anterior à relação. Blau² (1967 *apud* IVENS; BLOIS, 2004, p. 243) destaca que através do intercâmbio social das obrigações incorridas como resultado dos serviços recebidos no passado, há a criação de obrigações não especificadas antecipadamente, e a natureza exata do retorno é deixada a critério da outra parte;
- (3) Implementação de planejamento: mesmo os contratos discretos envolvem planejamento, pois estes podem abranger compromissos que serão cumpridos no futuro. Em se tratando de relações mais relacionais, o elemento de planejamento tende a ser ainda mais relevante. Desta maneira, podem ser incluído no contrato elementos que definem como a relação será implementada (BLOIS; IVENS, 2006, 2007);
- (4) Efetuação de consentimento/concordância: a escolha por uma oportunidade implica a desistência de outra (MACNEIL (1983). Hakansson e Snehota (1995) argumentam que a concordância em transações discretas, implica em algum custo de oportunidade enquanto, no contrato relacional, cada parte deve ter a habilidade de tomar ações que, mesmo não tendo sido determinadas previamente, limitarão as ações futuras da outra parte.

² BLAU, P.M. **Exchange and Power in Social Life**. London: John Wiley, 1967.

- (5) Flexibilidade: dada a existência da racionalidade limitada, numa relação que está em andamento, deve-se ter a capacidade de ter tal relação mudada, a fim de que não haja problemas decorrentes de tal condição humana. Comparativamente, no caso de transações relacionais, a flexibilidade tende a existir na transação ou na negociação desta e nos acordos sobre as obrigações mútuas, e tendem a continuar mesmo depois do contrato formal ter sido assinado (BLOIS; IVENS, 2006, 2007);
- (6) Solidariedade contratual: uma vez que uma sociedade não pode operar sem que aconteçam transações, a maioria das transações deveria ocorrer de maneira ordenada, operando sob as regras de comportamento aceitas pela maioria desta sociedade, enquanto os indivíduos deveriam acreditar que a maioria dos outros são confiáveis (IVENS; BLOIS, 2006; BLOIS; IVENS, 2007);
- (7) A restituição, dependência e expectativa de interesses, que são normas de vínculo: depois de estabelecido o acordo entre as partes, ainda existirá a necessidade de ajustes. Assim, a restituição é necessária se uma parte se beneficia da relação de maneira injusta; confiabilidade é um requisito onde promessas são feitas mas não são juridicamente executáveis; e a expectativa de interesses é o que foi prometido no acordo. Nas transações caracterizadas como discretas, as normas de restituição, confiabilidade e expectativa são cumpridas por meio de adesão ao contrato formal. Em relações de caráter mais relacional, estas três normas tornam-se fatores que contribuem para determinar a natureza de qualquer alteração ao contrato, que é necessária em resposta a circunstâncias imprevistas (BLOIS; IVENS, 2007).
- (8) Criação e restrição de poder: são normas relacionadas ao poder das partes na relação, uma vez que, ao entrar num contrato relacional, as partes têm suas escolhas limitadas (IVENS; BLOIS, 2004). Na argumentação de Diathesopoulos (2010), a norma de poder tem relação com a criação de poder de uma parte sobre a outra e a restrição do poder exercido pela mesma parte para o benefício da outra, um fenômeno que ocorre em toda relação contratual e tem importância, principalmente em circunstâncias mais relacionais em função da duração e dependência das partes. Para o autor, a razão para a criação e restrição do poder é que a relação contratual e o contexto cooperativo como um todo impõe certas

obrigações que limitam o comportamento e liberdade das partes em agir e dar a outra parte direito de intervir no campo de interesse particular.

- (9) Adequação dos meios: a obtenção de um objetivo pode ocorrer por diversas maneiras, sendo que as maneiras consideradas apropriadas para tanto, variam entre o tipo da organização e seu ambiente cultural. Em alguns casos, a resolução de conflitos por meios formais pode ser prejudicial à relação (BLOIS; IVENS, 2007). Portanto, esta norma se refere à percepção de que as partes agem de maneira correta. A forma como as relações são conduzidas distintamente incluem não apenas procedimentos formais e informais, mas aspectos como o comportamento de costume, sempre de maneira mais precisa. O que significa dizer que, ao entrar em uma relação, é necessário que sejam escolhidos os padrões que pareçam apropriados ao contexto social e à natureza específica de cada relação. Isso implica que, mesmo as partes de uma relação tendo seus objetivos individuais, estas não estão livres para atingir este objetivo a qualquer custo sem manter qualquer padrão de justiça (MACNEIL, 1983; 1985; DIATHESOPOULOS, 2010).

- (10) Harmonização com a matriz social: na existência de fatores essenciais para o desenvolvimento de uma transação (i.e. meios de comunicação compreensível para as partes; sistema monetário; mecanismo para que as promessas possam ser executadas), existem também normas habituais que têm impacto nas relações contratuais, tornando alguns aspectos contratuais desnecessários, enquanto moldando outros (MACNEIL, 1983). Em outras palavras, Blois e Ivens (2007) argumentam que, na existência dos fatores que viabilizam uma transação, existirão normas habituais que terão impacto nas relações contratuais, pelo fato de se considerar que os contratos têm certas características, mas algumas se tornam desnecessárias em função da harmonização com a matriz social.

Conforme Cannon, Achrol e Gunslach (2000), as normas relacionais refletem expectativas sobre as atitudes e comportamentos das partes, enquanto trabalhando cooperativamente para atingir objetivos mútuos ou individuais. Para os autores, as normas cooperativas definem as propriedades relacionais que são importantes e afetam

adaptações às condições dinâmicas de mercado e salvaguardam a continuidade das trocas sujeitas à ambiguidade da tarefa.

Figura 3: O espectro das normas contratuais de Macneil

Fonte: extraído e adaptado de Blois (2002, p.528).

Conforme a Figura 3, Macneil (1983) argumenta que, pelo fato das normas contratuais operarem no comportamento e nos princípios internos e regras de todos os tipos de contratos, algumas normas assumem importância especial em transações discretas e outras nas relações contratuais. Adicionalmente, uma transformação contextual ou a junção de algumas normas podem ocorrer. Por estas razões, análises das diferenças entre transações discretas e relações contratuais, são auxiliadas pelo delineamento das normas habituais que constituem a base das normas discretas e aquelas que constituem as bases das normas relacionais. A figura acima é adaptada de Blois (2002) e objetiva demonstrar o espectro proposto na Teoria dos Contratos Relacionais, que varia entre

transações com maior tendência à discrição e transações com maior tendência à condução relacional.

Macneil (2000) destaca que os padrões e normas habituais fornecem uma lista de verificação para isolar os elementos das relações que envolvem e que afetam significativamente a transação, fornecendo, assim, uma estrutura conceitual para o entendimento e análise das transações, e também um mecanismo eficaz de análise contextual das transações combinada às relações nas quais estão inseridas.

Considerando o contínuo, que tem num extremo as relações totalmente discretas e no outro, aquelas totalmente relacionais, Macneil (2000) sugere que duas normas habituais, ‘implementação de planejamento’ e ‘efetuação de consentimento’, sejam juntadas numa norma denominada ‘aumento da discrição e fazer-se presente’ (*enhancing discreteness and presentation*).

Para o mesmo (1983), o ideal de uma transação caracterizada pela discrição, mas que não acontece na vida real, ocorre quando não existe nenhuma relação entre as partes, nunca houve e nunca acontecerá, sendo que, para atingir este ideal, faz-se necessário que seja possível planejar completamente o futuro.

Considerando o contínuo no extremo mais relacional, Macneil (1983) sugere outros três termos/normas mais abrangentes para este polo, quais sejam: (1) preservação da relação, (2) harmonização do conflito relacional e (3) normas supra contrato, que são uma combinação das outras oito normas habituais.

Conforme Blois (2002), a primeira norma, preservação da relação, é uma intensificação e expansão das normas habituais solidariedade e flexibilidade. A segunda, harmonização do conflito relacional, é uma combinação dos elementos das normas de flexibilidade e harmonização da matriz social, e a terceira, normas supra contratuais, deriva da última.

No nível do comportamento contratual e princípios e normas internos, todas as normas contratuais habituais são essenciais ao processo de projeção da transação no futuro, uma vez que nenhuma atividade de troca pode continuar por muito tempo com a ausência de alguma delas. Entretanto, algumas dessas normas devem se sobressair em relação às demais, como acontece nas transações discretas e muito frequentemente nas relações

contratuais, podendo alterar a natureza das normas contratuais habituais (MACNEIL, 1983).

Para o autor, as cinco normas de grande importância para relações em andamento são função integridade, preservação da relação, harmonização do conflito relacional, adequação dos meios e normas supracontratuais.

Para Macaulay (1963), contratos são as ferramentas utilizadas na condução das transações e não se referem somente aos acordos escritos, e possuem dois elementos distintos: (a) planejamento racional da transação com provisões que contemplam várias contingências futuras, e (b) a existência ou a utilização de sanções legais para induzir a performance da transação ou para compensar o não cumprimento da performance.

Artz e Brush (2000) argumentam que as normas relacionais funcionam efetivamente como salvaguarda para ativos específicos, moderando o comportamento oportunista e atenuando os custos de negociação.

Conforme Macaulay (1963), na negociação dos contratos, é possível contemplar questões como: (1) definição de performance - o que as partes devem ou não fazer; (2) efeitos das contingências - pode-se planejar quais efeitos certas contingências têm na realização das tarefas; (3) efeito de performances incompletas - pode-se também planejar o que deve acontecer nos casos de alguma das partes não atingir a performance; e (4) sanções legais - pode-se planejar o acordo de forma que este seja um contrato executável legalmente.

Para cada um desses assuntos, pode haver diferentes graus de planejamento: planejamento explícito e feito cuidadosamente; acordo tácito, ou seja, não está declarado, mas subentende-se; suposições inconsistentes sobre o comportamento das partes envolvidas; e desconhecimento da questão, quando não há o planejamento do acordo de modo que seria um contrato legalmente executável (MACAULAY, 1963).

Para Macaulay (1963), muitas transações refletem um alto grau de planejamento sobre as quatro categorias – descrição, contingências, inconformidade e sanções legais, mas muitas, se não a maioria das transações, refletem quase nenhum planejamento, dando oportunidade para disputas de ‘boa fé’, ou seja, que não chegam às instâncias legais, durante a manutenção da relação.

O mesmo destaca que a função dos contratos pode ser substituída por outros mecanismos ou ferramentas. Para o autor, a maioria dos problemas pode ser evitada sem recorrer a um planejamento detalhado ou às sanções legais. As lacunas contratuais podem ser supridas pelo conhecimento das partes sobre os costumes de um setor e dos setores com os quais interagem, pela intenção de manter a reputação, bem como pela intenção de evitar sanções não legais (i.e. rompimento da relação), e das consequências desse evento (i.e. custos de se procurar outro parceiro ou fornecedor; sacrifício da reputação no mercado; custos do litígio).

Ademais, um planejamento detalhado do contrato pode indicar a falta de confiança, sendo que a ausência desta minimiza uma possível flexibilidade contratual que favorece a negociação entre as partes à luz dos acontecimentos (MACAULAY, 1963).

Nos termos da Teoria Relacional dos Contratos, Macneil (2000) define contrato como relações entre indivíduos que tenham transacionado, que mantêm atualmente uma transação ou que se espera que tenham futuramente relações de troca.

A Teoria dos Contratos Relacionais pode ser definida como qualquer teoria baseada nas seguintes proposições: (1) toda transação está inserida em relações complexas; (2) o entendimento de qualquer relação requer o entendimento de todos os elementos essenciais que a relação envolve; (3) uma análise eficaz de qualquer transação requer reconhecimento e consideração de todos os elementos que a relação envolve e que podem afetar a transação significativamente; e (4) a combinação da análise contextual e das transações é mais eficiente e produz um produto analítico mais completo que as análises não contextualizadas (MACNEIL, 2000).

Pela referida teoria é proposto que os padrões e normas de comportamentos contratuais habituais, conforme descritos anteriormente, constituem um veículo eficaz para satisfazer as proposições supra citadas (MACNEIL, 2000).

Deve-se ainda notar que contratos relacionais são analisados regularmente por teorias de contratos não relacionais, como a Teoria Racional da escolha e a Teoria dos Jogos, sendo que tais teorias não consideram as relações.

A abordagem relacional requer três passos: (1) aquisição de uma compreensão geral das relações essenciais das quais as transações fazem parte; (2) trabalhar por meio das

interações das transações pertinentes, lembrando que as relações, até as limitações da análise transacional, são firmemente estabelecidas; e (3) engajar-se em qualquer que seja a análise discreta detalhada é desejado, sujeita a quaisquer restrições observadas nos primeiros passos (MACNEIL, 2000).

Assim, a Teoria Relacional foca situações nas quais existam uma interação significativa entre transações e as relações que envolvem estas, sendo esta interação antecipada e entendida de forma a requerer análises da interação como parte da análise da transação (MACNEIL, 2000).

Na ECT, o conhecimento adquirido das relações pode ser e tende a ser causal, ao invés de considerações sistêmicas globais preconizadas pela Teoria dos Contratos Relacionais. A última avança na proposição de que é mais eficiente e mais certo (não correto) empreender em análises contextuais das relações e transações que iniciar com análises não contextuais das transações, sendo comum a utilização das duas abordagens (MACNEIL, 2000).

2.8. Fundamentos teóricos para a proposição do modelo

A organização das relações entre firmas apresenta-se como assunto relevante no ambiente de negócios. Diversos pesquisadores tem criticado as inadequações dos contratos legais como mecanismo para governança das relações (*exchanges*), especialmente diante das condições de incerteza e dependência. Argumenta-se também que não são os contratos por si, mas o contexto transacional no qual estão inseridos que determinam sua eficácia, sendo que contratos e as normas relacionais são estudados sob as perspectivas de mecanismos independentes de governança ou mecanismos complementares, ou mesmo utilizados em estruturas de forma plural de mecanismos (CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000).

Anderson e Dekker (2005) argumentam que para um contexto legal, e dados os custos *ex ante* de contratação, as estruturas de controle interorganizacionais são elaboradas em resposta a características transacionais.

Conforme Schepker *et alli* (2014), uma variedade de mecanismos, desde contratos formais e a corte, até a preservação da reputação e o ganho de negócios repetidamente, faz cumprir os contratos e, mais amplamente, incentivam as partes a cooperarem.

Para Williamson (1991) as três formas genéricas de organização econômica (i.e. mercado, híbridos e hierarquia) são distinguidas por diferentes mecanismos de coordenação e controle, e também por diferentes habilidades de adaptação a distúrbios. O autor destaca também que cada uma destas formas organizacionais é suportada e definida por um tipo de contrato legal, existindo também diferenças na adaptabilidade e a utilização de outros instrumentos de incentivo e controle.

O contexto social, que pode resultar em coordenação informal e monitoramento, bem como em alta confiança entre os parceiros, toca em alguns pressupostos da ECT (KLEIN; PALMER; CONN³, 2000, *apud* DEKKER, 2004, p.31). De forma a corroborar, Mouzas e Blois (2013) argumentam que a maneira como os contratos incompletos são estruturados em detalhe será determinada, em parte, pelas normas relacionais implícitas ou explícitas que são aplicáveis a determinadas situações ou contextos.

Observam-se na literatura de controle em relações interorganizacionais, estudos que focam o nível de detalhamento contratual no momento em que disputas surgem (LUMINEAU; MALHOTRA, 2011), estudos que focam a relação entre contratos formais e governança relacional e seus efeitos na performance (POPPO; ZENGER, 2002); outros, com foco em mecanismos organizacionais de controle (DEKKER, 2004), e mesmo estudos com foco na relação entre instrumentos formais contábeis e a construção de confiança (VOSSELMAN; VAN DER MEER-KOISTRA, 2009).

Entretanto, ao considerar-se que a estrutura de governança formal e informal exerce o papel de controle das relações de maneira conjunta ou substitutiva aos mecanismos organizacionais de controle (ZAJAC; OLSEN, 1993; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995), o modelo proposto neste trabalho visa oferecer uma estrutura conceitual acerca da relação entre estrutura de contratos formais e informais (relacional), a partir da

³ Klein, K., Palmer, S. L., & Conn, A. B. (2000). **Interorganizational relationships: a multilevel perspective**. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 267–307). San Francisco: Jossey-Bass.

análise do conteúdo destes contratos e da função contratual desempenhada pelos mesmos.

Considerando que diferentes atributos transacionais demandam diferentes composições contratuais, formais e informais, abaixo são discutidas teoricamente as características transacionais utilizadas para o desenvolvimento do modelo e as relações que estas têm com a composição contratual conforme a literatura prévia.

Dependência

Assim como os investimentos feitos em ativos específicos, as adaptações requeridas para o estabelecimento de uma relação de troca com parceiros criam dependência da relação e custos de mudança, uma vez que as adaptações necessárias tem pouco valor fora da relação. Tal relação de dependência expõe as partes a riscos de expropriação, resultando em preocupação com as questões relacionadas à governança (WILLIAMSON, 1985; HÁLLEN, JOHANSON, SEYED-MOHAMED, 1991).

De maneira a corroborar com a perspectiva da governança relacional na presença da dependência, Weber e Mayer (2011) argumentam que alguns riscos requerem salvaguardas que envolvam maior vigilância e monitoramento, enquanto outros riscos, como a dependência, requerem mais flexibilidade e coordenação, condições estas que alteram a composição contratual.

Conforme Hållen, Johanson e Seyed-Mohamed (1991), a dependência existente entre as partes pode exercer algum efeito sobre o comportamento das mesmas, uma vez que a dependência na relação determina o poder relativo entre as partes, poder este derivado da detenção de recursos necessários à outra parte, bem como do controle de fontes alternativas destes recursos.

Poppo e Zenger (2002) destacam que em função de ameaças de término da relação, as partes visam apropriar os retornos dos investimentos específicos e que, a fim de promover a salvaguarda contra esse comportamento de *hold-up*, as mesmas adotam contratos neoclássicos que promovem a longevidade das relações, ao especificar uma estrutura conceitual para a resolução de disputas não previstas.

Conforme Schepker *et alli* (2014), à medida que as transações se tornam mais complexas e incertas, envolvendo também mais especificidade de ativos e dependência, as trocas econômicas passam a requerer uma governança contratual mais sofisticada.

Alternativamente, Geyskens *et alli* (1996) observaram que o comprometimento mútuo entre os parceiros tem papel relevante no sucesso da relação. Os autores destacam que a dependência afeta o nível de comprometimento, sendo que a manifestação do comprometimento do tipo afetivo (i.e. o quanto os parceiros gostam de manter a relação) ou do tipo calculado (i.e. extensão em que os parceiros precisam da relação), depende da existência de confiança entre os parceiros. Desta maneira, o resultado da pesquisa sugere que a existência de dependência também pode afetar a composição da governança relacional.

Em se tratando das opções informais de governança, Rousseau *et alli* (1998) destacam que a dependência é condição prévia para que a confiança entre as partes aconteça. Assim, na existência de dependência, a posição relativa de uma parte na relação é também significativa no entendimento de como a confiança se desenvolve, uma vez que, a parte que tem a posição dominante, tem maior ou menor poder para ditar as condições sob as quais as partes cooperam (TSAMENYI; QURESHI; YAZDIFAR, 2013).

Dekker (2004) por sua vez argumenta que a dependência que as alianças criam entre firmas origina algumas implicações para a contabilidade gerencial e controle, bem como para a performance das relações.

Incerteza

As questões relacionadas à governança são particularmente notáveis em trocas caracterizadas pela incerteza transacional e adaptações específicas da relação, (CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000).

A incerteza cria problemas de informação na relação/troca, podendo ser tanto externa, relacionada à dinâmica de mercado e que torna mais difícil a predição de contingências, quanto interna, relacionada à ambiguidade da tarefa, que é a dificuldade de obter ou entender a informação sobre a tarefa ou função das partes, dificultando a especificação de resultados e medidas de performance (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; WILLIAMSON, 1985).

Outros tipos de incerteza também são considerados na literatura. Em se tratando das relações interorganizacionais, destaca-se que seus participantes estão expostos às incertezas sobre o estado futuro da natureza, a chamada incerteza ambiental, bem como estão expostos às incertezas sobre o comportamento futuro dos parceiros, ou à incerteza comportamental (ARINO; REUER, 2004). Noordewier, John e Nevin (1990) definem a incerteza ambiental como sendo a incerteza associada às mudanças que afetam a relação e não são possíveis de serem previstas com antecedência.

Zhou e Poppo (2010) definem incerteza ambiental se referindo a mudanças não previstas, tendo origem na racionalidade limitada, podendo ser fonte de mudanças de preferências e comportamento oportunista.

Para Cannon, Achrol e Gundlach (2000), a incerteza, quando combinada com alguma forma de dependência, é um fator importante que afeta a organização e a governança da relação (*exchange*). Os mesmos utilizam incerteza e dependência para mensurar contextos nos quais as trocas/relações estão incorporadas e para predizer a eficácia de formas alternativas de governança.

Estudos prévios destacam contratos formais, relacionais e mecanismos organizacionais de controle, ou uma combinação destes, como formas de redução da incerteza. Cannon, Achrol e Gundlach (2000) destacam que na ausência de salvaguardas apropriadas, os parceiros que transacionam em contextos de incerteza ambiental (i.e. relacionada à dinâmica de mercado), podem demandar concessões ou discussões sobre futuras contingências transacionais, bem como a incerteza em relação à tarefa (i.e. ambiguidade da tarefa), impõe problemas de governança em função de dificuldade no planejamento, especificação e mensuração/avaliação do comportamento e performance.

De forma complementar e em conformidade com a ECT, Crocker e Reynolds (1993) destacam que condições de maior incerteza ambiental aumentam custos contratuais e resultam em acordos menos complexos e na adoção de contratos relacionais, observando-se, assim, as formas de governança e controle informais na condução das relações.

Conforme observado por Artz e Brush (2000), a especificidade de ativos e a incerteza ambiental aumentam diretamente os custos de coordenação e, alterando a orientação

contratual para uma governança relacional uma vez que as normas relacionais diminuem os custos da relação.

Os mesmos verificaram uma relação positiva entre a incerteza ambiental e os custos de negociação, sugerindo que altos níveis de incerteza ambiental aumentam a dificuldade em negociar contratos formais.

De maneira inconsistente com o predito na Teoria da Economia dos Custos de Transação, Anderson e Dekker (2005) verificaram que a incerteza em avaliar a qualidade ou em especificar a performance do produto, não apresentou efeito sobre a extensão contratual. Os autores argumentam que os custos de contratar as contingências associadas à incerteza na transação são tão altos que os parceiros optam por sofrer possíveis consequências dos problemas *ex post*.

Desta maneira, a utilização de informações contábeis teria a função de redução de incerteza da tarefa, bem como redução dos riscos de ações oportunistas (FREE, 2008; DEKKER, 2004).

Dificuldade de mensuração da performance

Conforme Crosno e Brown (2014), o impacto da dificuldade de mensuração em moldar o controle organizacional, bem como a questão de incompletude contratual, são assuntos que não foram investigados ainda de maneira suficiente.

Assim como não é possível prever todas as contingências futuras, um dos fatos pelos quais os contratos são descritos como incompletos, a existência de custos de transação (i.e. design de contratos complexos; custos de comunicação, negociação e coordenação; custos de mensuração) pode tornar a mensuração de alguns tipos de performance caras ao ponto de serem impraticáveis (MOUZAS; BLOIS, 2013).

Poppo e Zenger (2002) argumentam que, na dificuldade de mensuração da performance (i.e. resultados a serem entregues), as partes tendem a realizar menos esforços na relação ou destinar mais recursos para criar contratos mais complexos a partir de cláusulas que especifiquem o monitoramento por uma terceira parte, que determinem a divulgação de documentos necessários para justificar o trabalho feito, ou a utilização de referências para verificar o trabalho feito.

Assim como a dificuldade na mensuração da performance afeta o design dos contratos formais, esta apresenta também efeitos na governança relacional. Poppo, Zhou e Zenger (2008) verificaram que a dificuldade de mensuração reduz a associação positiva entre governança relacional, e satisfação com a performance, revelando que as partes tendem a esquivar-se dos níveis de esforços esperados, bem como ocultar informações.

De forma a corroborar, Jap e Anderson (2003) destacam que uma vez verificada a oportunidade de se tirar vantagem da assimetria de informação advinda da dificuldade de mensuração da performance, as partes sistematicamente pesam os custos e os benefícios de serem pegas desempenhando o comportamento. Assim, a dificuldade de mensuração da performance dos parceiros pode destruir o relacionamento positivo entre governança relacional ao gerar desconfiança entre as partes (POPPO; ZHOU; ZENGER, 2008).

Conforme Arranz e de Arroyabe (2012), o pagamento da participação das partes da transação se torna mais difícil em casos de dificuldade da mensuração da performance, demonstrando a existência de dificuldade também no grau de apropriação dos resultados.

Especificidade de ativos

Pela Perspectiva da ECT, o principal fator responsável pelas diferenças nos custos das transações são as variações na especificidade de ativos uma vez que, ao aumentar a condição de especificidade de ativos, a relação tende a ser desenvolvida num caráter de negociação bilateral, já que as partes têm interesse em dar continuidade à relação, em função dos investimentos específicos à mesma (RIORDAN; WILLIAMSON, 1985).

Conforme Williamson (1979), sendo a identidade das partes importante na relação e em função desta idiosincrasia haver investimentos específicos à relação, o valor criado por tais investimentos em usos alternativos é, por definição, muito menor comparado à proposição inicial do investimento, tornando a parte que investiu presa à relação.

O mesmo autor destaca que nas relações idiosincráticas existem, além dos investimentos humanos e de capital, treinamentos especializados, que são raramente transferíveis a outras relações por um baixo custo. Desta maneira, transações

caracterizadas pela especificidade de ativos tornam-se vulneráveis a ações oportunistas, demandando o controle da relação.

Estudos prévios demonstram que, à medida que as transações se tornam mais complexas e incertas, envolvendo também mais especificidade de ativos e dependência, as trocas econômicas passam a requerer uma governança contratual mais sofisticada, uma vez que condições que aumentam o comportamento oportunista aumentam perdas potenciais originadas de um comportamento inadequado e demandando contratos mais complexos (JOSKOW, 1988; CROCKER; REYNOLDS, 1993; SCHEPKER *et alli*, 2014).

Zhou e Poppo (2010) destacam que à medida que a especificidade de ativos aumenta, contratos mais explícitos eliminam ou atenuam os custos de barganha sobre os resultados desses ativos (i.e. oportunismo), protegendo as partes de custos associados à mudanças de preferência das partes, como custos associados ao rompimento pré-maturo ou uma significativa redução no volume de transações. De forma a corroborar, Anderson e Dekker (2005) também verificaram que transações caracterizadas por especificidade de ativos, maior grandeza e complexidade, também apresentam contratos formais mais extensos.

As relações que apresentam dimensões que implicam em riscos para as partes (i.e. especificidade de ativos, incerteza ambiental e comportamental) podem ser salvaguardadas também por estruturas de governança relacionais, sendo que a utilização de contratos formais ou relacionais depende de fatores como a confiança das partes no sistema legal (ZHOU; POPPO, 2010).

De forma a corroborar com a existência da perspectiva relacional, mesmo na existência da condição de especificidade de ativos, Lui, Wong e Liu (2009), destacam a possibilidade do aumento da confiança entre as partes, mesmo na presença de especificidade de ativos, levando a um comportamento mais cooperativo entre as mesmas.

Arranz e de Arroyabe (2012) destacam que a dificuldade em aplicar os ativos específicos da relação em usos alternativos pode conduzir as partes a um comportamento não oportunista, ao aumentar a dependência entre estas, motivando, assim, a continuidade da relação. Por esta perspectiva, a condução da relação tende a ter também um aspecto relacional, podendo não serem utilizados apenas contratos formais.

Frequência da transação

A frequência da transação é importante, principalmente por três razões: (i) a frequência facilita a transferência de conhecimento tácito em relações customizadas; (ii) estabelece fundamentações para mecanismos sociais que adaptam, coordenam e provêm salvaguardas de maneira eficiente; e (iii) e provê eficiência em custos ao utilizar estruturas de governança especializadas (WILLIAMSON, 1985).

Para Kamminga e Van der Meer-Kooistra (2007), esta é uma característica importante, ao se comparar estruturas de governança, uma vez que a frequência das transações pode justificar os investimentos feitos em estruturas de governança.

Neste sentido, Williamson (1985) argumenta que os custos de uma estrutura especializada de governança seriam mais facilmente recuperados para transações maiores e que acontecem de maneira recorrente. Para o autor, esta dimensão transacional é relevante, com a utilização da corte suplantada pela arbitragem, sendo a última mais orientada à continuidade de transações que envolvem ativos específicos.

Em se tratando de contratos formais, Batenburg, Raub e Snijders (2003) destacam que, de maneira geral, alguma proporção de investimento na gestão de alguma transação é útil na gestão de transações futuras. Ainda, os mesmos argumentam que firmas que tendem a lidar com parceiros de maneira mais frequente em transações similares, tendem a ser cautelosos no design do primeiro contrato, uma vez que este servirá como guia para transações futuras.

Conforme Poppo e Zenger (2002), a governança das transações interorganizacionais envolve mais que contratos formais, uma vez que tais transações acontecem de maneira repetida e estão inseridas em relações sociais. Apesar disto, os mesmos destacam que nas transações governadas de maneira relacional, a execução das obrigações, promessas e expectativas ocorre por meio de um processo social que promove normas que geram flexibilidade, solidariedade e trocas de informação.

Desta forma, transações repetidas (i.e. frequentes) encorajam trocas eficazes, além de prover informações sobre o comportamento cooperativo dos parceiros, que permitem escolhas sobre em quem confiar e em quem não confiar (POPPO; ZENGER, 2002).

Poppo e Zenger (2002) destacam que os processos sociais (i.e. flexibilidade, solidariedade e compartilhamento de informações) e as normas resultantes destes processos devem funcionar na mitigação dos riscos destacados nos contratos formais, associados a investimentos de ativos específicos, dificuldade na mensuração da performance e incertezas.

Para Mooi e Gosh (2010), as interações prévias e frequentes com os parceiros tendem a criar elementos de confiança, que reduzem a necessidade de elaborar salvaguardas contratuais. Os autores verificaram que, no caso de relações de compra e venda em tecnologia da informação, a interação prévia com os vendedores reduz os custos de contratação, enquanto o impacto dos atributos transacionais é mantido, mesmo depois de controlar a frequência de interação prévia entre as partes.

Tempo de relação

Apesar da tendência do comportamento oportunista futuro não poder ser observado diretamente, a experiência prévia deve servir como um guia útil, sendo o tempo de relação uma variável relevante (CROCKER; REYNOLDS, 1993).

Para Zollo, Reuer e Singh (2002), as rotinas interorganizacionais definidas como padrões estáveis de interação entre duas firmas, definidos e repetidos no curso de colaborações repetidas, pode resultar na acumulação de conhecimento, criando novas oportunidades de conhecimento e habilitando as firmas parceiras a conseguirem seus objetivos estratégicos conjuntos.

Os autores destacam ainda que a experiência com parceiros específicos apresenta impacto positivo na performance da aliança, sendo este efeito mais forte na ausência de mecanismos de governança fundamentados na participação da propriedade. Os mesmos interpretam que esses resultados suportam o papel das rotinas na coordenação e cooperação em aumentar a efetividade de acordos colaborativos.

Desta maneira, a coordenação e cooperação obtidas pela experiência com parceiros específicos, possibilita a familiaridade entre estes, e também permite a realização de economias na comunicação, uma vez que a linguagem especializada é desenvolvida à medida que são acumuladas experiências, e a confiança, tanto institucional quanto a pessoal, são desenvolvidas (WILLIAMSON, 1979).

Em se tratando de governança relacional, Poppo e Zenger (2002) destacam que a familiaridade entre as partes, fundamentada no tempo de relações pessoais, é necessária para desenvolver a governança relacional das transações, uma vez que essa familiaridade possibilita que a confiança e as normas relacionais sejam desenvolvidas, testadas, observadas e confirmadas. Outros autores que também indicam esta relação são Uzzi, 1997; Macneil, 1978; e Gulati, 1995.

Conforme Poppo, Zhou e Zenger (2008), nas relações de longa duração, as transações anteriores possibilitam experiências pessoais por meio das quais as partes ganham informações sobre as motivações e competências dos seus parceiros. Estas informações reduzem a incerteza e criam confiança. Por outro lado, em relações recentes, que não tem histórico, as partes apresentam menos tendência em desenvolver práticas e normas relacionais.

De forma a corroborar com a perspectiva de existência da relação entre tempo da relação e a governança relacional, Luo (2002) observou que a cooperação prévia entre as partes de uma joint venture promove o clima de abertura, transparência e eficiência de troca e interpretação de informações entre as partes. Tsamenyi, Qureshi e Yazdifar (2013) também destacam que, com o passar do tempo, as reuniões e decisões se tornaram menos formais e passou a ser atribuída maior ênfase em informações qualitativas.

Desta forma, a experiência prévia e o histórico transacional entre os parceiros são fatores relevantes no processo de desenvolvimento de confiança (GULATI, 1995; GLAISTER; HUSAN; BUCKLEY, 2003; DEKKER, 2004).

O tempo de relação entre parceiros específicos também apresenta efeitos na governança formal, sendo observado que a experiência na transação, padrões de compartilhamento de informações, evolução na mensuração da performance e monitoramento, habilitam maior especificação nas provisões contratuais (POPPO; ZENGER, 2002).

Por outro lado, Jap e Anderson (2003) destacam que, ao longo do tempo, as relações em andamento podem desenvolver características que desestabilizam e até destroem a relação (i.e. oportunismo *ex post*). Joskow (1988) observou que a maior duração dos contratos de carvão apresentou correlação com a especificidade de ativos físicos e locais. Ao considerar que uma transação caracterizada pela especificidade de ativos

pode gerar atitudes oportunistas, expondo as partes a riscos contratuais (i.e. *hold-up*) (WILLIAMSON, 1985), argumenta-se que o pouco tempo de relação pode gerar também a necessidade de contratos formais complexos.

No que se refere à composição contratual, Reuer e Arino (2007) verificaram que empresas que colaboraram umas com as outras anteriormente não tendem a deixar de negociar provisões de execução, mas sim, tendem a adotar menos provisões, que são informacionais por natureza e orientadas para a coordenação da aliança.

Expectativa de continuidade da relação

A expectativa de continuidade da relação reflete a perspectiva de viabilidade de longo prazo da relação (JAP; ANDERSON, 2003). Agentes que tem um histórico que demonstre propensão em cooperar com a resolução de disputas tendem a ter expectativas futuras da continuidade da relação (CROCKER; REYNOLDS, 1993).

Reuer e Arino (2007) destacam que diferentes provisões contratuais podem governar mais ou menos arranjos colaborativos, que são estabelecidos para um determinado período, e aqueles que não apresentam duração pré-estabelecida. Os autores verificaram que alianças com tempo pré-determinado tendem a utilizar mais provisões de caráter executório que aquelas sem duração pré-especificada.

Conforme Williamson (1993), apesar da confiança na relação futura não ser um resultado da performance, tal condição é relevante no sentido de que as firmas adotariam um horizonte de curto prazo sem a expectativa de continuidade e as atividades que não pudessem ser pagas, rápida e certamente, seriam recusadas, inviabilizando a continuidade da parceria.

Uma vez que as especificações do comportamento esperado são necessariamente imperfeitas e os contratos cobrem tais especificações apenas parcialmente, o contrato deve ser elaborado a fim de garantir a performance da outra parte pela inserção de mecanismos de governança de auto execução (KLEIN, 1995).

Assim, a expectativa de longevidade minimiza a necessidade de uma mensuração precisa no curto prazo. Desta forma, as normas de cooperação e mútua adaptação têm importante papel ao prover flexibilidade para cooperar nas incertezas que não podem ser

evitadas, viabilizando a estabilidade da relação. Desta maneira, a expectativa de continuidade da relação que acompanha a governança relacional gera incentivos para investir em ativos específicos à relação, que são protegidos pelos custos de término da relação (POPPO; ZENGER, 2002).

Conforme Poppo, Zhou e Zenger (2008), a confiabilidade relacional, ou seja, a confiabilidade fundamentada nas relações sociais prévias e expectativa de continuidade, são consideradas um mecanismo informal de governança. Zhou e Poppo (2010) verificaram que a confiabilidade relacional está relacionada à duração da relação, à socialização, à continuidade da relação e à afiliação do grupo de negócios.

Conforme Carson, Madhok e Wu (2006), a expectativa de continuidade pode ser considerada como a confirmação que as partes têm expectativas de trabalharem em projetos conjuntos no futuro. Os autores verificaram que a expectativa de continuidade da relação é positivamente correlacionada com o número de relacionamentos passados.

Por outro lado, contratos formais representam promessas ou obrigações de desenvolver determinadas ações no futuro sendo que, quanto maior a especificação contratual, maiores as especificações de promessas e obrigações (MACNEIL, 1978).

Poppo e Zenger (2002) destacam que os contratos não são relevantes apenas pela especificação de comprometimento de longo prazo, mas por apresentar cláusulas que especificam punições. Os mesmos limitam ganhos originados de comportamento oportunista.

Argumenta-se assim que, apesar do contrato formal especificar ações futuras e limitar ganhos de comportamentos não adequados, não foi observado na literatura revisada que a existência de contratos formais tenha apresentado alguma relação com a mudança de expectativa de continuidade da relação, considerando a existência de cláusulas que tratam da finalização da relação.

O quadro abaixo apresenta o resumo da composição contratual formal e informal verificadas na literatura.

Quadro 4 – Características da transação e o tipo de estrutura de governança conforme a literatura

Características da relação que determinam os riscos das partes	Tipo da estrutura de governança (formal/relacional)	Autores
Condição de dependência	Necessidade de sofisticação da governança contratual formal; contratos neoclássicos.	Poppo; Zenger, 2002; Schepker <i>et alli</i> , 2014
Incerteza (da tarefa e ambiental)	Contratos incompletos, necessidade de coordenação e adaptação da relação, governança relacional passa a ser relevante. Ainda, a incerteza ambiental resulta em contratos menos complexos.	Williamson, 1979; 1993; Zhou, Poppo, Yang, 2008; Cannon, Achrol, Gundlach, 2000; Crocker; Reynolds, 1993; Artz; Brush, 2000
Dificuldade de mensuração da performance	Mais sofisticação contratual; contratos mais complexos; certa flexibilidade contratual. Na presença de expectativa de continuidade da relação, as normas relacionais contribuem para a redução dos riscos gerados em função da dificuldade na mensuração da performance.	Poppo, Zenger, 2002; Poppo; Zhou; Zenger, 2008; Mouzas; Blois, 2013
Especificidade de ativos (investimentos específicos à relação)	Necessidade de sofisticação da governança contratual; contratos mais complexos. Possibilidade de governança relacional na presença de confiança ou expectativa de continuidade da relação.	Riordan; Williamson, 1985; Williamson, 1979; Joskow, 1988; Crocker; Reynolds, 1993; Liu, Wong e Lui (2009); Zhou; Poppo, 2010; Arranz e de Arroyabe, 2011; Schepker <i>et alli</i> , 2014
Frequência da transação	Quanto maior a frequência da relação, mais se tem informações sobre a outra parte, tendo o contrato formal menor relevância. Quanto menor a frequência e não se tem informação suficiente sobre a outra parte, o contrato formal tem maior relevância.	Poppo, Zenger, 2002 Williamson, 1985
Tempo de relação	Quanto maior o tempo de relação, mais se utiliza a governança relacional na condução de relações interorganizacionais em função da redução da incerteza e aumento da confiança entre as partes. Na utilização de governança formal, é possível maior especificação do contrato. Quanto menor o histórico entre as partes, menos tendência em desenvolver práticas e normas relacionais	Crocker; Reynolds, 1993; Poppo; Zenger, 2002; Luo, 2000; Tsamenyi; Qureshie; Yazdfar, 2013; Poppo; Zhou; Zenger, 2008
Expectativa de continuidade da relação	A expectativa de continuidade da relação diminui o horizonte de curto prazo das partes, diminuindo assim a tendência de comportamentos oportunistas, tendo maior presença da governança relacional.	Williamson, 1993; Poppo; Zenger, 2002

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos autores mencionados

A partir da revisão apresentada acima, observa-se que a utilização de estruturas formais e informais apresentam-se de maneira distinta na presença de determinadas

características contratuais. O quadro abaixo apresenta as características relacionais consideradas no presente trabalho e a tendência à formalidade ou informalidade que serão utilizadas na fundamentação das proposições deste trabalho que serão discutidas no próximo capítulo.

Quadro 5 – Características da relação que determinam os riscos das partes e a tendência à formalidade/informalidade dos contratos

Características da relação que determinam os riscos das partes	Tipo da estrutura de governança (formal/relacional)	Contrato Formal	Contrato relacional
Condição de dependência	Necessidade de sofisticação da governança contratual formal; contratos neoclássicos.	+	-
Incerteza	Contratos incompletos, necessidade de coordenação e adaptação da relação, governança relacional passa a ser relevante. Ainda, a incerteza ambiental resulta em contratos menos complexos.	-	+
Dificuldade de mensuração da performance	Mais sofisticação contratual; contratos mais complexos; certa flexibilidade contratual. Na presença de expectativa de continuidade da relação, as normas relacionais contribuem para a redução dos riscos gerados em função da dificuldade na mensuração da performance.	+	-
Especificidade de ativos (investimentos específicos à relação)	Necessidade de sofisticação da governança contratual; contratos mais complexos. Possibilidade de governança relacional na presença de confiança ou expectativa de continuidade da relação.	+	-
Frequência da transação	Quanto maior a frequência da relação, mais se tem informações sobre a outra parte, tendo o contrato formal menor relevância.	-	+
	Quanto menor a frequência e não se tem informação suficiente sobre a outra parte, o contrato formal tem maior relevância.	+	-
Tempo de relação	Quanto maior o tempo de relação, mais se utiliza a governança relacional na condução de relações interorganizacionais em função da redução da incerteza e aumento da confiança entre as partes. Na utilização de governança formal, é possível maior especificação do contrato.	-	+
	Quanto menor o histórico entre as partes, menos tendência em desenvolver práticas e normas relacionais	+	-
Expectativa de continuidade da relação	A expectativa de continuidade da relação diminui o horizonte de curto prazo das partes, diminuindo assim a tendência de comportamentos oportunistas, tendo maior presença da governança relacional.	-	+

Fonte: Elaborado pela autora

3. METODOLOGIA

3.1. Proposições da tese

Em se tratando de contratos formais, os contratos podem ter maior ou menor formalização, sendo que a completude contratual, e também a complexidade, se referem ao grau de detalhe no acordo formal (MALLEWIGT; DECKER; ECKHARD, 2012).

Além das questões associadas à estrutura dos contratos, é observada na literatura a utilização da abordagem funcional dos contratos (SCHEPKER *et alli*, 2014). Conforme Mallewigt, Decker e Eckhard (2012), a governança das alianças e o contrato destas são inter-relacionados, mas diferem no escopo e nos propósitos a que servem. Os mesmos identificaram doze estudos que teorizam sobre as funções distintas dos contratos, mas não mensuram tais funções separadamente ou utilizam medidas distintas para as funções contratuais individualmente.

Observa-se que diversos estudos visam analisar a relação entre o design e função contratual, considerando as características das transações. Nestes estudos, as questões de completude e/ou complexidade contratual são analisadas de maneira separada das questões associadas aos detalhes sobre as funções que cumprem os contratos (ANDERSON; DEKKER, 2005; MALLEWIGT; MADHOK; WEIBEL, 2007; MALLEWIGT; DECKER; ECKHARD, 2012).

Na pesquisa de Mallewigt, Madhok e Weibel (2007) foi desenvolvida a hipótese de que os contratos servem às funções de controle e coordenação e que tais funções são direcionadas pelos atributos transacionais. Neste mesmo sentido, Reuer e Arino (2007) utilizam medidas separadas para funções contratuais distintas, denominadas *enforcement* e coordenação.

Por sua vez, Anderson e Dekker (2005) utilizam 24 provisões contratuais e, por meio da técnica de Análise Fatorial, os autores verificaram que as provisões contratuais observadas, combinadas umas com as outras, originaram quatro fatores que os autores denominam dimensões de controle gerencial, quais sejam: cessão de direitos; termos de produto e preço; termos de serviço de pós-venda e termos de recursos legais.

Apesar da diferença de denominação na dimensão, os termos contratuais estudados pelos autores supracitados apresentam-se de maneira bastante semelhante. Na dimensão denominada cessão de direito, os termos contratuais considerados são provisões sobre propriedade intelectual, medidas contra pirataria, e confidencialidade.

No presente trabalho, os termos utilizados para denominação das funções contratuais são os utilizados por Mallewigt, Decker e Ekhard (2012), e a recente revisão bibliográfica de Schepker *et alli* (2014), sendo estas funções contratuais: salvaguardar; coordenar e adaptar.

Por meio da revisão de literatura em ECT, contratos e da literatura em relações interorganizacionais apresentada acima, foram observados as principais características transacionais que colaboram para a vulnerabilidade ou riscos em que estão inseridas as partes da transação, sendo necessária a existência de formas de controle e estruturas de governança que minimizem os riscos da relação e atendam a diferentes funções na condução desta relação.

Para tanto, Dekker, Sakaguchi e Kawai (2013) definem riscos transacionais como sendo essencialmente os riscos de as organizações não atingirem os resultados pretendidos ou desejados de determinada relação.

A fim de corroborar com as argumentações contidas neste trabalho, destaca-se que as características que geram riscos transacionais são fontes de diferentes problemas de governança e, por isso, as estruturas de governança têm diferentes propósitos. Neste sentido, cita-se Rindfleisch e Heide (1997), que associam a existência de especificidade de ativos com problemas de governança de salvaguardar as partes; a incerteza ambiental com problemas associados à adaptação; e a incerteza comportamental com problemas de avaliação da performance.

Weber e Mayer (2011) argumentam que contratos que têm fundamentos de promoção relacional e de prevenção de riscos contra o oportunismo, induzem a diferentes emoções, comportamentos e expectativas, levando a diferentes resultados e relações, dependendo do contexto. Tal argumento contribui para a percepção de que o conteúdo da governança formal pode ter implicações no conteúdo da governança relacional, sendo relevante o estudo dos conteúdos dos contratos em conjunto.

Nos termos da ECT, Rindfleisch e Heide (1997) demonstram que a natureza dos problemas de governança, ou as funções dos contratos na conduta da relação, geram diferentes custos de governança, tornando-se relevante o entendimento das relações entre o contexto no qual as transações estão inseridas e o conteúdo contratual utilizado. Pela apresentação do Quadro 6, objetiva-se demonstrar a relação entre características da relação e a natureza dos problemas de governança.

Quadro 6 – Fontes e tipos de custos de transação

	Especificidade de Ativos	Incerteza Ambiental	Incerteza comportamental
A. Fonte de Custos de Transação			
Natureza do problema de governança	Salvaguarda	Adaptação	Avaliação de performance
B. Tipos de Custos de Transação			
Custos diretos	Custos de elaboração de salvaguardas	Comunicação, negociação e custos de coordenação	- Custos de blindagem e seleção (<i>ex ante</i>) - Custos de mensuração (<i>ex post</i>)
Custos de oportunidade	Falha ao investir em ativos produtivos	Má adaptação; Falha na adaptação	- Falha na identificação de parceiros apropriados (<i>ex ante</i>) - Perdas de produtividade por esforços para ajuste (<i>ex post</i>)

Fonte: adaptado de Rindfleisch e Heide (1997)

Nesse mesmo sentido, Weber e Mayer (2011) destacam que diferentes riscos transacionais demandam funções contratuais específicas. Os autores argumentam que alguns riscos, como o risco de expropriação, demandam salvaguardas por meio de vigilância e monitoramento extensivos, enquanto outros riscos requerem maior flexibilidade e cooperação, como é o caso da dependência.

Considerando que as transações estão sujeitas a um contexto e podem ser governadas por contratos formais e informais, Vosselman e Van Der Meer-Kooistra (2009) destacam a interação destas estruturas de governança, argumentando que a credibilidade de ameaças verbais no ambiente legal da relação, depende da confiança nos órgãos regulatórios e no sistema legal. Assim, as partes que sabem que um comportamento

malevolente pode ser denunciado a uma corte confiável, têm incentivos para se comportar de maneira benevolente.

De forma a corroborar com a abordagem da interação entre estruturas formais e informais, Doney, Cannon e Mullen (1998) destacam que a existência e a maneira como a confiança é estabelecida, depende das normas sociais e valores que guiam o comportamento e crenças das pessoas.

Luo (2002) também argumenta que os contratos podem contribuir para a minimização de um comportamento oportunista e na maneira como a confiança é desenvolvida. Para o autor, os contratos provêm a estrutura na qual a confiança é desenvolvida. Se assim é, também esperar-se-ia que houvesse alguma relação entre os contratos relacionais e confiança.

Neste sentido, Gundlach e Achrol (1993) destacam que faz-se relevante considerar a natureza e aplicação inter-relacionada dos mecanismos formais e informais de controle da relação.

Os autores argumentam que, apesar das normas relacionais serem distinguíveis conceitualmente e abrangerem o domínio do construto, estas são altamente inter-relacionadas. Como exemplo, os autores destacam que a característica transacional de dependência é a raiz subjacente tanto da norma de solidariedade quanto da reciprocidade.

Spriggs e Nevins (1996) destacam que estudar normas relacionais e seus efeitos, sem considerar a natureza dos contratos envolvidos, pode resultar em um erro de tipo 1, ou o erro de aceitar tais normas como significante em função da má especificação face a variáveis omitidas (correlação espúria).

Hatten *et alli* (2012) sugerem que existe mais a ser aprendido sobre como se dá a resolução de conflitos que ocorrem em transações caracterizadas como discretas e relacionais, na existência ou não de contratos formais. De forma a corroborar, Globberman e Nielsen (2007) destacam que o ambiente regulatório, em termos de exequibilidade dos contratos, tem impacto no processo de desenvolvimento da confiança.

Assim, argumenta-se que as relações entre organizações podem ser controladas, coordenadas e adaptadas, tanto por contratos formais quanto por contratos informais, sendo que a utilização destes é fundamentada nos fatores contextuais nos quais a transação está inserida, podendo estas estruturas de governança serem utilizadas de maneira complementar ou substituta, conforme a literatura (POPPO; ZENGER, 2002).

Destaca-se que os estudos de complementaridade e substituição têm sido realizados utilizando o construto de confiança para a interpretação da governança informal das relações (POPPO; ZENGER, 2002; MALLEWIGT; MADHOK; WEIBEL, 2007). Argumenta-se aqui a possibilidade de se utilizar a teoria dos contratos relacionais para a interpretação da perspectiva informal da relação, uma vez que torna-se relevante a análise do comportamento da confiança na estrutura de governança das relações.

O quadro abaixo apresenta as proposições que fazem parte desta tese, representando de maneira resumida os argumentos construídos a partir da literatura.

Quadro 7 – Proposições da tese

Característica da transação	Tendência da função contratual	Tendência à formalidade	Tendência à informalidade
Dependência	Coordenar	+	-
Incerteza	Adaptar	-	+
Dificuldade de mensuração	Salvaguardar	+	-
Especificidade de ativos	Salvaguardar	+	-
Frequência	Coordenar	-	+
Tempo de Relação	Coordenar	-	+
Expectativa de Continuidade	Coordenar	-	+

Fonte: Elaborado pela autora

Para que o contexto transacional no qual as relações estão inseridas fosse analisado, utilizou-se os atributos transacionais presentes na Teoria da Economia dos Custos da Transação (i.e. especificidade de ativos; incerteza e frequência da transação) e também os atributos considerados na literatura de relações interorganizacionais (i.e. dependência, dificuldade de mensuração da performance, tempo de relação, expectativa de continuidade da relação), totalizando sete atributos para esta pesquisa.

Uma vez considerados os atributos transacionais empregados para a determinação do contexto relacional segundo a literatura, revisou-se teoricamente a estrutura de governança esperada na presença de cada um desses atributos em termos de tendência à

aplicação de estruturas de governança formais ou relacionais, e funções contratuais formais. Assim, a partir da revisão dos atributos transacionais e estrutura de governança esperada na presença dos mesmos, estabeleceu-se as proposições para cada atributo, totalizando também sete proposições para verificação, a saber:

- a) P1: Se, sob a condição de dependência existe maior tendência à formalidade e à função contratual de coordenação, esperar-se-ia que os contratos informais tivessem menor relevância na estrutura de governança da relação.
- b) P2: Se, sob a condição de incerteza existe maior tendência à informalidade e à função contratual de adaptação, esperar-se-ia que os contratos formais tivessem menor relevância na estrutura de governança da relação.
- c) P3: Se, sob a condição de dificuldade de mensuração da performance existe maior tendência à formalidade e à função contratual de salvaguardar, esperar-se-ia que os contratos informais tivessem menor relevância na estrutura de governança da relação.
- d) P4: Se, sob a condição de especificidade de ativos existe maior tendência à formalidade e à função contratual de salvaguardar, esperar-se-ia que os contratos informais tivessem menor relevância na estrutura de governança da relação.
- e) P5: Se, sob a condição de maior frequência da transação existe maior tendência à informalidade e à função contratual de coordenar, esperar-se-ia que os contratos formais tivessem menor relevância na estrutura de governança da relação.
- f) P6: Se, sob a condição de maior tempo de relação entre as partes existe maior tendência à informalidade e à função contratual de coordenar, esperar-se-ia que os contratos formais tivessem menor relevância na estrutura de governança da relação.
- g) P7: Se, sob a condição de expectativa de continuidade existe maior tendência à informalidade e à função contratual de coordenar, esperar-se-ia que os contratos formais tivessem menor relevância na estrutura de governança da relação.

Tais relações são relevantes pelo fato de que, à medida que os riscos relacionais aumentam, os contratos tendem a ser menos completos (HART; MOORE, 1999).

Assim, argumenta-se que os riscos relacionais não podem ser todos minimizados por cláusulas contratuais, dando espaço para a presença de contratos relacionais.

3.2. Método

O presente estudo tem por finalidade propor uma estrutura conceitual sobre o conteúdo contratual formal e relacional na governança das relações entre firmas, considerando a função que os contratos desempenham na condução das relações que podem se dar em diversos contextos transacionais. Para tanto, fez-se necessária a exploração da literatura em Teoria dos Contratos Relacionais, em Contratos Formais e Teoria da Economia dos Custos de Transação em relações interorganizacionais, também sob aspectos metodológicos.

Para realização dos estudos da área, observa-se tanto a aplicação de métodos qualitativos quanto quantitativos. Dentre autores que utilizam abordagens quantitativas citam-se Reuer e Arino (2007), Anderson e Dekker (2005), que utilizam a técnica de análise fatorial para análise da composição dos fatores a partir da análise do conteúdo contratual.

Lumineau e Malhotra (2011) utilizam o nível de detalhamento contratual como construto na identificação da governança das relações, a fim de identificar a forma como o detalhamento contratual influencia o comportamento entre firmas depois da existência de um conflito e como os contratos podem diminuir os custos desse conflito. Em função do problema proposto, os autores utilizam a técnica estatística de regressão dos mínimos quadrados.

Ainda na abordagem quantitativa dos estudos de contratos, Poppo e Zenger (2002) utilizam o sistema de equações simultâneas, pelo fato da complexidade contratual e governança relacional serem determinados de maneira endógena.

Anderson e Dekker (2005) advertem para a dificuldade em obter informações detalhadas sobre contratos, fato que tem limitado a investigação empírica sobre a estrutura destes, sendo que os estudos da área têm examinado poucas características descritivas de um número limitado de contratos.

Mayer e Agyres (2004) também destacam que o estudo dos detalhes de contratos específicos tem sido um método importante pelo qual teorias de contratos, assim como a ECT, têm sido exploradas na literatura, complementando estudos de dados mais agregados sobre a forma contratual.

Considerando-se a abordagem qualitativa, Tsamenyi, Qureshi e Yazdifar (2013) utilizam a técnica do estudo de caso e as seguintes fontes de dados: entrevistas, discussões e análise de documento, iniciando as análises pelo preparo de tabelas para identificação de assuntos frequentemente considerados nas entrevistas.

Assim, no que se refere aos tipos de abordagens metodológicas, Martins e Theóphilo (2007) destacam que a adequação de abordagens qualitativas se dá em função desta possibilitar um tratamento contextual de um fenômeno, possibilitando também, maior nível de detalhamento das relações dentro das organizações, e entre estas, foco deste estudo.

Pelo fato da presente pesquisa objetivar a proposição e a exploração de uma estrutura conceitual que considera normas de governança formais e relacionais em diferentes contextos, implicando em interações teóricas, a mesma é classificada como exploratória, uma vez que explora a inter-relação entre a literatura de Contrato Relacional, Contratos Formais e Economia dos Custos de Transação e busca descrever tais interações nos casos estudados.

Conforme a definição de Hair Jr. *et alli* (2005), a pesquisa exploratória é útil, principalmente quando se tem poucas informações acerca do assunto, não tendo a intenção de se testar hipóteses, tornando esta classificação adequada aos objetivos deste trabalho.

Dessa maneira, a revisão da literatura caracteriza-se como um passo relevante para o estabelecimento de proposições da tese, a partir das Teorias aqui consideradas e também para a elaboração do protocolo de entrevista para a coleta de dados, sendo este protocolo fundamentado em roteiros de coleta de dados de estudos publicados, conforme será apresentado no item 3.4.

Martins e Theóphilo (2007) destacam que nas pesquisas qualitativas os dados, informações e evidências não são passíveis de mensuração, sendo necessário descrever,

compreender, interpretar e analisar informações que não são expressas por dados e números, sendo as técnicas de entrevista e análise de conteúdo consideradas adequadas para este modelo de pesquisa.

Figura 4 – Desenvolvimento de uma Análise de Conteúdo

Fonte: Bardin (2011, p.132)

Berelson⁴ (1954 *apud* Bardin, 2011, p. 24) define a Análise de Conteúdo como “uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto na comunicação”. Bardin (2011, p.35) destaca que a técnica de Análise de Conteúdo “enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão para a descoberta”. A autora propõe o modelo acima para desenvolvimento da Análise de Conteúdo, sendo esta estrutura utilizada para aplicação do método neste trabalho.

Para a autora, a Análise de Conteúdo organiza-se por meio de três fases: (i) pré-análise, (ii) exploração e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Para a autora, a fase de pré-análise tem por objetivo operacionalizar e sistematizar de forma a obter um esquema para operacionalizar o plano de análise.

Uma vez que a fase da pré-análise compreende a escolha de documentos, a formulação dos objetivos que se pretende atingir e a definição de indicadores que fundamentam a interpretação (BARDIN, 2011), destaca-se que os documentos utilizados compreenderam entrevistas transcritas e contratos formais, que foram utilizados para análise das proposições da tese e exploração inicial do modelo projetado neste estudo. Ainda na fase de pré-análise, a etapa de categorização foi realizada por meio da classificação dos elementos contidos no documento sob análise, proporcionando o agrupamento de elementos similares e a separação de elementos distintos, tendo como critérios os seguintes elementos: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade, e produtividade (BARDIN, 2011). Assim, neste estudo, o processo de categorização foi guiado pelo protocolo de coleta de dados que, na sua formação, foi estabelecido com os construtos observados na revisão da literatura, sendo tais construtos considerados como categorias para análise. Tal fato auxiliou o cumprimento dos critérios observados como relevantes para aplicação da técnica de Análise de Conteúdo.

Considerando que esta primeira fase também compreende a fase de codificação, destacam-se aqui, as três etapas a serem seguidas: (i) recorte ou escolha das unidades de análise; (ii) enumeração ou regras de contagem; e (iii) classificação e agregação ou

⁴ Berelson, B. (1954) Content Analysis. In: G. Lindzey (ed). **Handbook of Social Psychology**. Vol.1. Reading MA: Addison-Wesley.

escolha das categorias (BARDIN, 2011). As unidades de análise foram estabelecidas a partir das palavras utilizadas pelos entrevistados, que faziam referência à categoria analisada. Procedeu-se também a enumeração, que foi realizada por meio da contagem de ocorrência de elementos que, conforme Bardin (2011), se refere à medição de variações semânticas dentro de uma classe de elementos. Assim, a intensidade com que o entrevistado enfatizava sua percepção, por meio de repetição de termos iguais ou similares, possibilitou descrever os construtos presentes em três intensidades: baixa, média e alta.

Na fase de exploração do material, foi elaborada uma planilha com os itens contidos no protocolo de coleta de dados e que foram utilizados como categorias de análise, e se estabeleceu uma referência em relação à categoria para que se pudesse avaliar a presença/ausência e a intensidade dos construtos analisados neste trabalho. Posteriormente, a planilha foi preenchida com trechos das entrevistas, sendo destacadas as palavras que correspondiam à referência de análise, considerando-se a ênfase que o entrevistado dava à sua resposta pela repetição de termos iguais ou similares. Considerou-se também a análise de aspectos que não estavam compreendidos nas perguntas estruturadas, mas que contribuíam para os aspectos exploratórios da pesquisa.

Uma vez obtidas as informações a partir da exploração do material, foi possível, na terceira fase da Análise de Conteúdo (tratamento dos resultados, inferência e interpretação), propor a estrutura conceitual que é objetivo deste trabalho, bem como analisar, nos limites dos casos observados, as proposições extraídas a partir da revisão da literatura.

Foram realizadas seis entrevistas com gestores responsáveis pela relação em análise, no período de agosto a setembro de 2015. Das seis entrevistas, três objetivam a análise da governança contratual de empresas incubadas em diferentes estágios na relação com a incubadora. A quarta entrevista analisa a governança entre uma empresa participante de um conglomerado formal de empresas e este conglomerado; a quinta entrevista avalia a governança da relação de uma empresa calçadista e seus fornecedores, sendo a empresa e seus fornecedores de couro participantes do mesmo conglomerado não formalizado de empresas e, por fim, a relação entre uma usina e seus fornecedores de cana-de-açúcar. As cinco primeiras entrevistas gravadas tiveram duração de 45, 74, 57, 62 e 77 minutos, respectivamente. Não foi obtida a autorização para gravação da entrevista com o

responsável jurídico pela análise de contratos da usina. Entretanto, pode-se afirmar que a entrevista teve duração média de 60 minutos. As autorizações para inserção das entrevistas como apêndice foram obtidas via email.

Uma vez que se estabeleceu a análise de relações interorganizacionais e pelo fato de se tratar de uma pesquisa exploratória, os casos foram selecionados de modo a obter diversidade entre as organizações, considerando que todas as relações analisadas fazem parte de um contexto que demanda coordenação fora de uma estrutura hierárquica. Ao optar pela diversidade entre os casos, torna-se possível verificar aspectos que são comuns às realidades dessas organizações, mas também aspectos que possivelmente diferenciem o design contratual.

Figura 5 – Etapas do desenvolvimento do estudo

Fonte: elaborado pela autora

A figura acima contém as etapas que compuseram o desenvolvimento deste estudo.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, gravadas e posteriormente transcritas, com exceção da entrevista realizada junto ao gestor da usina, que preferiu conceder a entrevista sem a gravação. A entrevista da usina foi coletada por meio de anotações que transcreviam a verbalização do entrevistado. Para a análise do conteúdo contratual formal, foi possível ter acesso aos contratos físicos das empresas incubadas e, por essa razão, não foram colocados como anexo no trabalho. Nos demais casos, o conteúdo contratual formal foi analisado por meio do protocolo de coleta de dados no momento da realização da entrevista, quando os entrevistados respondiam perguntas binárias sobre o conteúdo dos contratos formais. No próximo item será apresentada a fundamentação para operacionalização dos construtos que compõem o instrumento de coleta de dados.

3.3. Fundamentos para observação dos construtos

Tendência à governança relacional e escolha das abordagens de mensuração das normas relacionais

Conforme argumentado no item ‘Escolha das abordagens de mensuração das normas relacionais’ será utilizada no presente trabalho a escala de Dant e Kaufman (1992) e Blois e Ivens (2007).

O fato de Kaufmann e Dant (1992) descreverem de maneira clara a escala utilizada, sendo esta referenciada e utilizada por diversos estudos posteriores, e considerarem um maior número de normas (GUNDLACH; ACHROL, 1993; BLOIS; IVENS, 2007) são fatores que justificam sua utilização neste estudo.

O trabalho de Kaufmann e Stern (1988) foi o primeiro trabalho a criar medidas para mensurar as normas propostas por Macneil (1983;1985), sendo que este trabalho influenciou outros estudos que discutem normas e incluem elementos empíricos (BLOIS; IVENS, 2006; 2007).

Para fundamentar o argumento da relevância do trabalho de Kauffman e Stern (1988), Blois e Ivens (2004) analisam uma amostra de 33 estudos na gestão de relações B2B

que utilizam as normas relacionais entre os anos de 1984 e 2001 e verificaram que 24 destes estudos se caracterizavam como pesquisas empíricas, sendo o trabalho de Kauffman e Stern (1988) o mais citado e suas medidas sendo as mais utilizadas nesses trabalhos.

Kauffman e Stern (1988) utilizam três normas relacionais para desenvolver a escala de mensuração, quais sejam: solidariedade, função integridade e reciprocidade. De acordo com os autores, a norma relacional de solidariedade foca a preservação de uma transação comercial em andamento e única, sendo que a relação torna-se prioritária à transação.

A norma relacional da função integridade é distinguida da norma mais discreta na medida em que as funções decretadas pelas partes vão além das funções de comprador e vendedor; enquanto que a norma de reciprocidade é caracterizada por imprecisão e especificação prévia e monitoramento no nível transacional.

A partir dessa conceituação, os autores desenvolvem sua escala de mensuração que contém três itens a serem verificados para cada uma das normas. Para a norma de solidariedade, o primeiro item visa capturar o foco transacional avulso da norma discreta, comparando-o ao contexto relacional, enquanto o segundo item foca a singularidade do parceiro específico à relação e o terceiro foca a expectativa de continuidade da relação.

Em relação à função integridade, o primeiro item da escala objetiva descrever a relação como complexa, com expectativas diversas entre as partes; o segundo item foca especificamente se as funções prevaletentes transcendem as funções unidimensionais de comprador e vendedor; e o item três se refere ao contexto relacional como uma rede complexa de expectativas, sendo considerado que a complexidade contextual indica a existência de um sistema relacional.

Finalmente, em relação à norma de reciprocidade, Kaufmann e Stern (1988) destacam que os itens um e dois da escala para essa norma descrevem o monitoramento preciso de transação a transação, com base no monitoramento da performance pelo qual a uniformidade é garantida em operações discretas. O item três lida com a precisa especificação prévia de termos característicos de transações discretas, em oposição às especificações prévias mais flexíveis encontradas em normas mais relacionais.

Quadro 8 – Normas relacionais consideradas no trabalho seminal de Kaufmann e Stern (1988)

Normas relacionais consideradas na escala de Kaufmann e Stern (1988)			
Itens da Escala	Solidariedade	Função Integridade	Reciprocidade
1	Visa capturar o foco transacional avulso da norma discreta comparando-o ao contexto relacional	Objetiva descrever a relação como complexa com expectativas diversas entre as partes	Os itens 1 e 2 visam descrever o monitoramento preciso de transação a transação com base no monitoramento da performance pelo qual a uniformidade é garantida em operações discretas
2	Foca a singularidade do parceiro específico à relação	Foca especificamente se as funções prevalecentes transcendem as funções unidimensionais de comprador e vendedor	
3	Foca a expectativa de continuidade da relação	Se refere ao contexto relacional como uma rede complexa de expectativas, sendo considerado que a complexidade contextual indica a existência de um sistema relacional	Lida com a precisa especificação prévio de termos característicos de transações discretas, em oposição às especificações prévias mais flexíveis encontradas em normas mais relacionais

Fonte: Adaptado de Kaufmann e Stern (1988)

Conforme observado por Blois e Ivens (2007), mesmo quando dois ou mais autores investigam as mesmas normas, exceto quando esses utilizam escalas de outros autores, existe pouca concordância sobre a operacionalização das escalas. Os autores enfatizam que, mesmo nos casos em que há expectativas de que a mesma escala ou escalas similares deveriam ser utilizadas, diferentes escalas são utilizadas, não havendo explicação para tal.

O estudo desenvolvido por Kaufmann e Dant (1992) teve o propósito de determinar se os tipos de transações podem ser efetivamente caracterizados em termos das normas contratuais. Para tanto, os autores desenvolveram e testaram um instrumento de mensuração para dispor tipos de transação ao longo de um contínuo que varia entre transações discretas e relacionais.

Os autores identificam sete dimensões da governança das transações refletidas nas normas contratuais relacionais e operacionalizam essas dimensões por meio de escalas não específicas à indústrias e que podem ser aplicadas tanto para compradores quanto para vendedores.

Os mesmos destacam que as normas de restituição, confiança e expectativa de interesse estão formalizadas de acordo com a lei dos contratos neoclássicos e, portanto, não

distinguem entre os tipos de transações sujeitas a essa lei. Já as normas (1) foco relacional; (2) solidariedade; (3) reciprocidade; (4) flexibilidade; (5) função integridade; (6) restrição; e (7) resolução de conflitos, são dimensões distintas e discriminantes na identificação de um caráter mais relacional.

A operacionalização dessas sete normas, direcionada a partir da teoria, demandou dos autores o desenvolvimento de instruções descritivas que caracterizassem a estrutura de governança, entre altamente discretas e altamente relacionais, e apresentadas por meio de um questionário no qual foi utilizada a escala de Likert de sete pontos.

Apesar de Blois e Ivens (2006) destacarem os méritos da pesquisa, críticas são feitas no que se refere à medida utilizada, uma vez que esta é tendenciosa, por incluir apenas normas que contribuem para o lado relacional do espectro, sendo que a escala utilizada produz maiores escores comparados à possibilidade de que elementos de normas discretas também fossem utilizados na produção da escala. Os autores destacam ainda que, na referida pesquisa, foram utilizadas apenas três das normas habituais.

Apesar de Macneil (1983) sugerir que, no caso das transações mais relacionais, cinco normas tenham maior significância nesse tipo de relações, sendo as normas de função integridade, preservação da relação, harmonização do conflito relacional, adequação dos meios, e normas supracontratuais, Kauffman e Stern (1988) não fornecem justificativa alguma para a utilização de três das dez normas de Macneil, sendo destacado por Ivens e Blois (2007) que os mesmos apenas argumentam que tais normas são as mais relevantes no contexto relacional.

Blois e Ivens (2007) desenvolveram uma escala para a mensuração para sete normas de contratos relacionais que considerasse tanto o aspecto discreto como o relacional das transações. Os autores consideraram a extensão do instrumento final para não prejudicar as respostas dos entrevistados e, portanto, optaram por utilizar três escalas por norma, o que resultaria em 21 questões.

Os autores desenvolveram a escala utilizada no experimento proposto a partir de Kauffman e Dant (1992) e Gundlach e Achrol (1993), por serem estudos que utilizam escalas com maior número de normas, bem como por serem trabalhos citados por diversos outros autores, além dos estudos expressarem os instrumentos de maneira clara e proverem exemplos do conteúdo expresso nas escalas.

Os mesmos argumentam que os autores citados criam escalas de mensuração para cinco normas (i.e. restituição, confiabilidade, expectativa de interesse, criação e restrição de poder, adequação dos meios), sendo discutido que as normas de restituição, confiabilidade, expectativa de interesse, e criação e restrição de poder, são apenas fracos contribuintes para as normas aplicáveis ao polo relacional e, portanto, não receberiam qualquer outra consideração.

Entretanto, argumentou-se que as normas de implementação do planejamento e efetuação do consentimento, são as únicas normas com forte associação com o polo de relações discretas e a norma de adequação dos meios é uma das normas com maior associação com o polo relacional, sendo desenvolvidos pelos autores três conjuntos de escalas para cada uma destas normas.

Como resultado, os autores verificaram que as escalas que utilizam tanto normas com foco relacional quanto normas que caracterizam transações discretas, estão de acordo com a proposição de Macneil (1978) de que os polos discreto e relacional não são simplesmente uma imagem espelhada de uma relação, mas sim uma variação ao longo de um espectro.

Gundlach e Achrol (1993) desenvolveram uma escala de mensuração a partir da revisão em governança relacional, operacionalizando cinco destas normas: solidariedade, reciprocidade, flexibilidade, função integridade, e harmonização de conflitos.

Os mesmos argumentam que, sendo as normas relacionais inter-relacionadas, para que fosse obtida uma medida para governança relacional, os mesmos utilizam uma escala múltipla, composta da soma de cinco componentes de pesos iguais que representam as normas consideradas no estudo. A fim de testar a confiabilidade e consistência das escalas, os autores aplicaram as técnicas de Alpha de Cronbach e Análise Fatorial e obtiveram resultado satisfatório em ambas.

Diferentemente de Blois e Ivens (2007), que desenvolveram sua pesquisa por meio de experimentos, Hatten *et alli* (2012) aplicaram questionários aos gestores das indústrias de celulose, papel e papel cartão e obtiveram 372 instrumentos respondidos, a fim de verificar a afirmação de que as normas relacionais que operam num extremo do contínuo proposto por Macneil (1978) são idênticas no outro extremo do contínuo, e também a afirmação de que as normas que são mais ativas no polo que caracteriza

relações discretas, serão sistematicamente espelhadas, ou seja, serão o oposto daquelas operando no polo relacional.

Os autores testaram seis normas relacionais que foram mensuradas pela combinação das escalas de Kaufmann e Dant (1992) e Li⁵ (1994 *apud* Hatten *et alli*, 2012, p.6). Os mesmos verificaram que as normas, como operacionalizadas por Kaufmann e Dant (1992) e Li (1994 *apud* Hatten *et alli*, 2012, p.6), se aplicam em todo o contínuo entre discreto e relacional, sugerindo que o questionamento de Blois e Ivens (2007) de que a escala de Kaufmann e Dant (1992) não dá oportunidade de verificação clara dos polos discreto e relacional, pode ser injustificada.

Os autores demonstram que (1) as transações discretas e relacionais são diferentemente associadas às normas específicas, (2) o grau de relação associado à cada norma, em média, em cada extremo do contínuo, é diferente; e (3) as normas como operacionalizadas no estudo são, nos quartis extremos, imagens espelhadas umas das outras.

Considerando os argumentos dos estudos aqui citados, a presente pesquisa utiliza os trabalhos de Kaufmann e Dant (1992) e Blois e Ivens (2007) em função das seguintes razões:

(a) Kaufmann e Dant (1992) descrevem de maneira clara a escala utilizada, sendo essa referenciada e utilizada por diversos estudos posteriores (GUNDLACH; ACHROL, 1993; BLOIS; IVENS, 2007);

(b) os mesmos autores desenvolveram escala para um número maior de normas relacionais; e,

(c) Blois e Ivens (2007) desenvolveram escala para mensuração da norma relacional de ‘adequação dos meios’, medida esta que tem forte associação com o polo relacional (MACNEIL, 1978), e não foi tratada no trabalho de Kaufmann e Dant (1992).

Seguindo a linha de Ivens e Blois (2007), as normas de vínculo (i.e. restituição; confiabilidade e expectativa de interesse) não contribuem fortemente para

⁵ LI, Z. G. **Antecedents of relationalism in manufacturer-distributor relationships: an empirical study**. 1994. Tese de Doutorado. Boston University.

caracterização das transações entre os dois polos do espectro. Kaufmann e Dant (1992) destacam que tais normas são formalizadas nos contratos neoclássicos e, portanto, não distinguem efetivamente entre os tipos de transação.

As normas de planejamento e efetuação de consentimento são consideradas com forte associação com o polo discreto do contínuo e se referem ao requerimento de que as partes participantes da transação colham os benefícios do acordo ou por meio de sanção ou pela manutenção das transações. Tais normas se fundem para formar a dimensão do foco relacional (KAUFMANN. DANT, 1992; BLOIS; IVENS, 2007).

Conforme Macneil (1983), o foco relacional reflete a extensão em que a relação é percebida como relativamente mais importante para as partes do que as transações individuais.

O quadro abaixo demonstra as normas que serão operacionalizadas na presente pesquisa e a origem da escala de mensuração dessas normas relacionais.

Quadro 9 – Normas relacionais operacionalizadas na pesquisa

Normas relacionais consideradas na pesquisa	Origem da escala de mensuração
Foco relacional (composta pelas normas de planejamento e efetuação de consentimento)	Kaufmann; Dant (1992)
Solidariedade	Kaufmann; Dant (1992)
Limitação do poder	Kaufmann; Dant (1992)
Função integridade	Kaufmann; Dant (1992)
Harmonização com a matriz social - Resolução de conflitos	Kaufmann; Dant (1992)
Flexibilidade	Kaufmann; Dant (1992)
Reciprocidade	Kaufmann; Dant (1992)
Adequação dos meios	Blois; Ivens (2007)

Fonte: Elaborado pela autora

Nos próximos itens serão discutidas as características transacionais consideradas na pesquisa e sua operacionalização.

Dependência

Anderson e Dekker (2005) definem a dependência entre as partes em função do poder. Os autores utilizam um único item que captura o diferencial do poder *ex ante* entre o comprador e fornecedor, por meio de uma escala de cinco pontos. É pedido ao respondente que avalie a magnitude da dependência da firma compradora em relação ao seu fornecedor no início da transação.

Para identificação da existência de dependência, Weber, Mayer e Marcher (2011) utilizam uma variável *dummy*, sendo que o código 1 representa a afirmação de que ‘o comprador (uma das partes) está diretamente envolvido em um projeto, de tal maneira que a empresa depende do comprador para completar sua tarefa’, e 0 para quando essa afirmação não é real.

De acordo com Kumar, Scheer e Steenkamp (1995), a viabilidade em substituir a parte com a qual se negocia tem sido utilizada para a mensuração da dependência. Os autores utilizam uma escala de três itens para cada parte da relação (i.e. comprador e fornecedor), a fim de capturar os custos de oportunidade do valor que seria perdido se a relação fosse terminada e os custos de mudança associados ao término da relação e substituição da outra parte.

No mesmo sentido, Heide (1994) também mensura a dependência entre as partes, em termos da facilidade com a qual um parceiro poderia ser repostado. Os autores também utilizam duas escalas de quatro itens para compradores e fornecedores, sendo que as escalas apresentaram Alphas de Cronbach e 0,79 e 0,82 respectivamente.

Uma vez que a escala de Heide (1994) apresenta o índice de confiabilidade adequado aos propósitos da pesquisa e o autor expõe de maneira clara as escalas, viabilizando sua utilização, optou-se por aplicar esse instrumento para o desenvolvimento do presente trabalho.

Incerteza

Conforme Dekker e Anderson (2005), a incerteza reflete a dificuldade de definir *ex ante* e verificar *ex post* os produtos e serviços pelos quais as partes estão contratando.

Os autores utilizam três questões para verificar esse construto. A primeira se relaciona à dificuldade de avaliar a qualidade do fornecedor no momento da entrega do produto. As segunda e terceira questões dos autores estão relacionadas às dificuldades em comparar os produtos e serviços de fornecedores alternativos no início da transação.

Por sua vez, Noordewier, John e Nevin (1990) utilizam uma estrutura de mensuração composta por cinco itens, que apresenta uma consistência interna de 0,64. O autor também avalia a incerteza ambiental que visa avaliar aspectos de turbulência do

mercado e as incertezas relacionadas à venda, sendo as incertezas relacionadas a preço e volume os principais aspectos do construto.

Artz e Brush (2000) mensuram a incerteza ambiental por meio de medidas de incertezas relacionadas a preço e volume. A medida visa descrever a inabilidade das partes em estimar preço para o principal fornecedor e a dificuldade em prever a expectativa de demanda. A escala é formada por seis itens e apresenta um Alpha de Cronbach de 0,81 e utiliza como uma de suas bases a escala proposta por Noordewier, John e Nevin (1990).

Ao se verificar a abordagem dada por Noordewier, John e Nevin (1990) e Artz e Brush (2000), observa-se que a definição dos autores está em consonância com a literatura em ECT. Desta maneira, optou-se por utilizar a escala de Artz e Brush (2000), em função desta apresentar índice de confiabilidade satisfatório e ser utilizada nas relações entre empresas.

Dificuldade de mensuração da performance

Poppo *et alli* (2008) focam o nível de facilidade em mensurar a performance do trabalhador de maneira consonante a Mayer e Nickerson (2005), utilizando a seguinte pergunta: como é possível mensurar a performance coletiva dos indivíduos que desempenham determinada função?

Conforme Weber, Mayer e Macher (2011), a dificuldade em mensurar a qualidade do produto contratado, dá à outra parte chance de agir de maneira oportunista, sugerindo que a parte demandará maior controle. Para avaliar o grau de dificuldade que se tem em mensurar a performance das partes, os autores adotam o critério fundamentado no fato da avaliação demandar testes ou inspeções rápidas que possam determinar a qualidade do trabalho desempenhado.

Pelo fato do presente trabalho tratar de relações entre empresas, a forma de mensuração da dificuldade em se medir a performance da outra parte aqui utilizada, será a mesma de Weber, Mayer e Marcher (2011).

Especificidade de ativos

Para Anderson e Dekker (2005), a especificidade dos ativos se refere à exposição das partes a um ‘*holdup*’ oportunista, que é causado por significantes investimentos em ativos humanos ou físicos, que não têm valor ou têm pouco valor fora da transação. Para mensuração desse construto, os autores utilizam três questões relacionadas à magnitude das perdas que o comprador sustentaria caso o produto falhe e tenha que ser reposto.

A primeira pergunta foca os investimentos em capital humano (i.e. treinamento); a segunda em investimentos de entrada de dados; e a terceira foca os custos de oportunidade de recursos ociosos decorrentes da falha da transação.

Mallewigt, Madhok, Weibel (2007) adaptaram a escala de Poppo e Zenger (1998), composta por quatro itens avaliados em cinco pontos. A escala apresentou Alpha de Cronbach de 0,78.

Para mensuração da especificidade de ativos, Artz e Brush (2000) utilizaram uma escala de dez itens para descrição dos ativos específicos físicos, humanos e temporais. Por meio da técnica de Análise Fatorial, os autores obtiveram dois fatores, sendo um composto por especificidades relativas a ativos físicos, pessoal, conhecimento e treinamento, e o segundo composto por três itens que contemplam a especificidade temporal. A primeira escala apresentou coeficiente de consistência de 0,80 e a segunda de 0,50 e, por isso, não foi utilizada.

Por sua vez, Poppo *et alli* (2008) utilizam uma medida que foca os ativos específicos de uma organização (i.e. ativos físicos, rotinas e conhecimentos específicos, recursos humanos específicos), principalmente recursos humanos, uma vez que a pesquisa foi realizada na área de serviços de informação, sendo a escala composta por três itens avaliados em sete pontos.

Ao considerar que a escala de Artz e Brush (2000) possibilita a avaliação de itens que se referem a especificidades relativas de ativos físicos, pessoal, conhecimento e treinamento, além de apresentar índice de confiabilidade satisfatório, optou-se por utilizar essa escala neste trabalho.

Frequência

Noordewier, John e Nevin (1990) descrevem esse construto por meio da frequência na relação de compra e venda, sendo verificado por meio do número de ordens feitas pelos compradores. Para mensurar tal construto, foi pedido aos compradores que indicassem o número de pedidos emitidos anualmente para seu principal fornecedor.

No mesmo sentido, Poppo e Zenger (2013) mensuram a frequência de transações, perguntando ao entrevistado com que frequência o comprador realiza um pedido com o fornecedor.

Gundlach e Achrol (1993) utilizam o termo ‘interação de troca’ ou “*exchange interaction*” que visa mensurar em que extensão se dá a interação entre os parceiros e é definido como a frequência e intensidade dos contratos, influência, e negociações entre os membros de duas organizações. Aos entrevistados, foi apresentada uma lista de nomes e títulos de funcionários de parceiros de diferentes canais de negociação, e estes convidados a avaliar o grau de interação por meio de uma escala que varia entre "não tinha nenhum contato" e "tinha relações extensivas com”.

O presente estudo segue a linha de Noordewier, John e Nevin (1990) e Poppo e Zenger (2013), medindo a frequência da relação pelo número de pedidos que são realizados entre as partes, em função de se utilizar um número que reflete a real frequência e não recai sob julgamento pessoal de diversas pessoas, por meio de seu julgamento pela escala.

Tempo de relação

Conforme Poppo *et alli* (2008), a duração da relação normalmente se refere a quanto tempo as duas partes têm trabalhado em conjunto e considera-se este tempo um antecedente bem estabelecido da cooperação entre as partes.

Os autores destacam que a medida proposta tem a intenção de capturar a percepção das partes de que a transação é de longo prazo sem um começo finito e, por isso, tem um foco na interação entre duração e governança relacional.

Diferentemente, Poppo e Zenger (2013) utilizam o número de anos pelos quais as partes têm realizado negócios, mas os autores utilizam essa variável para controle, sem considerar questões relacionadas à governança relacional ou formal.

Neste sentido, o presente estudo utiliza a mensuração de Poppo *et alli* (2008) e Poppo e Zenger (2013) em conjunto, pelo fato de serem analisados tanto a governança relacional quanto a formal.

Expectativa de continuidade

Para mensuração do construto de expectativa de continuidade, Noordewier, John e Nevin (1990) utilizam a escala de três itens para avaliar a extensão em que os parceiros da aliança esperam que a presente relação dure num futuro próximo. Da mesma maneira, Artz e Brush (2000) e Poppo e Zhou (2013) utilizam a mesma escala e destacam que o Alpha de Cronbach desta apresenta valor de 0,83.

Diferentemente, Batenburg, Raub e Snijders (2003) mensuram a expectativa de negócios futuros com o mesmo fornecedor, perguntando ao respondente por uma estimativa de volume e frequência de novas transações com um fornecedor específico. Weber, Mayer e Marcher (2011) também indicam que as expectativas de prolongada duração, podem ser identificadas contratualmente pela extensão das cláusulas.

Considerando que (i) a escala de Heide e Minner (1992) tem sido utilizada ainda por estudos recentes e (ii) que não há consenso sobre a mensuração desses itens nos demais trabalhos revisados, optou-se por utilizar a escala de Heide e Minner (1992) para proceder o presente estudo.

Tendência à governança contratual formal: complexidade contratual

Para mensuração do nível de detalhamento dos contratos que governam as relações, Lumineau e Malhotra (2011) utilizam os indicadores desenvolvidos por Parkhe (1993), que ajudam na avaliação de várias provisões dos contratos formais. Os autores mensuram também o foco em coordenação.

Reuer e Arino (2007) também utilizam Parkhe (1993) para mensuração da complexidade contratual. Os autores destacam que as três primeiras provisões do índice

de Parkhe (1993) se referem à coordenação entre as partes. Da mesma maneira, Mallewigt, Madhok, Weibel (2007) utilizam uma série de indicadores de provisões contratuais em alianças, a partir de Parkhe (1993) e Reuer e Arino (2002).

No presente estudo, será utilizada a escala de Parkhe (1993) em função de esse instrumento ter sido utilizado de maneira consistente na literatura de contratos e também por ter sido utilizado em trabalhos recentes.

Funções contratuais

A denominação de cláusulas com funções de coordenar é frequentemente atribuída àquelas cláusulas que têm relação mais direta ao monitoramento e adaptação de um acordo colaborativo, enquanto as cláusulas que lidam com questões relacionadas ao conhecimento das partes, seu comportamento fora da aliança, e quebras severas que levariam ao término da relação ou a necessidade de recorrer a processos judiciais, determinam a função de salvaguarda dos contratos (REUER; ARINO, 2007).

Na literatura sobre contratos observa-se que não é possível verificar mensuração individual para as funções contratuais e também que tais funções são impulsionadas pelos atributos transacionais (MALLEWIGT; DECKER; ECKHARD, 2012; MALLEWIGT; MADHOK; WEIBEL, 2007).

Quadro 10 – Funções contratuais e cláusulas típicas

Função contratual	Salvaguarda	Coordenação	Adaptação
Cláusulas típicas	Direitos de propriedade	Funções e responsabilidades	Ajustes de preço
	Confidencialidade	Comunicação (<i>reporting</i>)	Mudanças de engenharia
	Cessa��o Antecipada Unilateral	Escala do projeto	Cláusulas sobre motivos de força maior
	Resolução de disputa	Designação de pessoal específico	

Fonte: Adaptado de Mallewigt, Decker e Eckhard (2012)

Assim, para a verificao das funes contratuais, so utilizadas as relaes entre composio contratual e a funo desempenhada pelos contratos, verificadas em estudos anteriores. Os termos para descrio da funo contratual utilizados neste estudo so: funo de coordenao; adaptao e salvaguarda, conforme observado no item proposies da tese.

Considerando as argumentaes para a utilizao dos termos para funo contratual contidos no item proposies da tese, ser utilizado o estudo de Mallewigt, Decker e

Eckhard (2012) para verificação das cláusulas típicas de cada uma dessas funções contratuais. No quadro acima são consideradas as funções contratuais e as cláusulas típicas que serão utilizadas como fundamentação neste trabalho.

Não foi possível verificar, por meio da revisão, escalas para a mensuração de todas as funções contratuais. Verificou-se que Reuer e Arino (2007) consideram os três primeiros itens da escala de Parkhe (1993) como tendo foco de coordenação.

Diferentemente, Lumineau e Malhotra (2011) argumentam que o terceiro item da escala de Parkhe (1993) não deve ser considerado como tendo foco em coordenação. Por não haver consenso sobre tal ponto, será utilizada a proposição de Mallewigt, Decker e Eckhard (2012).

3.4. Fundamentos para elaboração do protocolo de coleta de dados

Neste item são apresentadas as ferramentas metodológicas que fundamentam a presente pesquisa e seus trabalhos correspondentes.

Dependência: dependência por parte do comprador (HEIDE, 1994)

- 1) Se decidíssemos parar de comprar deste fornecedor, poderíamos facilmente substituir seu volume com compras de outros fornecedores.
- 2) Há muitos fornecedores competitivos para esses componentes.
- 3) Nosso sistema de produção pode ser facilmente adaptado para o uso de componentes obtidos a partir de outro fornecedor.
- 4) Lidar com um novo fornecedor só exigiria um nível de esforço limitado de reformulação e desenvolvimento da nossa parte.

Dependência: dependência por parte do fornecedor (HEIDE, 1994)

- 1) Se pararmos de comprar deste fornecedor, eles poderiam facilmente substituir nosso volume de compras com vendas para algum outro comprador.

- 2) Seria relativamente fácil para este fornecedor encontrar outro comprador para esses produtos.
- 3) Encontrar novos compradores para esses componentes não teria um impacto negativo sobre o preço que este fornecedor pode cobrar pelos produtos.
- 4) Se a relação com a nossa empresa fosse rescindida, não impactaria negativamente as operações deste fornecedor.

Incerteza (ARTZ; BRUSH, 2000)

- 1) Estimativas de preços para o produto deste fornecedor são difíceis de serem previstas.
- 2) O mercado para o produto final que usa componente deste fornecedor é altamente volátil
- 3) É difícil estimar os volumes de compra esperados para o componente deste fornecedor.

Dificuldade de mensuração da performance (adaptado de WEBER; MAYER; MARCHER, 2011)

- 1) A dificuldade em se mensurar os resultados é baixa ou alta?

Especificidade de Ativos (ARTZ; BRUSH, 2000)

- 1) Fizemos investimentos significativos em ferramentas e equipamentos dedicados a este parceiro.
- 2) Qualificar esse parceiro tem envolvido compromissos substanciais de tempo e dinheiro.
- 3) O produto desse parceiro exige competências técnicas que são exclusivas para o mesmo.

Frequência (POPPO; ZHOU, 2013)

- 1) Com que frequência o comprador realiza pedidos?

Tempo de relação (POPPO; ZHOU; ZENGER, 2008; POPPO; ZHOU, 2013)

- 1) Há quantos anos as partes mantêm negociação?

Expectativa de continuidade (HEIDE; MINNER, 1992)

- 1) Esperamos que a nossa relação com o fornecedor dure um longo tempo.
- 2) A relação que temos com o fornecedor é persistente.
- 3) A renovação do relacionamento com o fornecedor é praticamente automática.

Tendência à governança relacional (KAUFMANN; DANT, 1992; BLOIS; IVENS, 2007)

Foco Relacional

- 1) Espera-se que a relação deve ser mais importante e a operação com foco individual tenha importância secundária.
- 2) Os resultados das transações individuais são menos importantes do que a própria relação.
- 3) É esperado que a transação individual deveria ser mais importante (R) e a relação de troca secundária.
- 4) A relação de troca só é importante na medida em que facilita a (R) operação individual entre as duas organizações.
- 5) A relação de troca só é importante, desde que cada transação individual (R) produz um resultado positivo para a nossa organização.

* Cada nova operação com a outra parte é apenas mais um evento em uma relação de troca em curso.

* As transações individuais são apenas como as duas organizações realizam sua relação de troca.

Solidariedade

6) A relação de troca que nossa organização tem com a outra parte poderia (R) ser melhor descrita como uma "série de negócios isolados" do que uma "joint venture de longo prazo".

7) As expectativas de comportamento refletem o forte espírito de justiça que existe na relação de troca.

8) Espera-se que, se a outra parte tem informações que possam ajudar a nossa organização na produção ou da distribuição do nosso produto, a outra parte tende a fornecer essa informação.

9) É esperado um alto nível de confiança entre as duas organizações.

10) A outra parte é apenas mais um fornecedor (R).

11) A relação de troca que a nossa organização tem com a outra parte poderia (R) ser melhor descrita como uma negociação na qual as partes se mantêm distantes (*arm's length*) do que um esforço cooperativo.

12) Espera-se que quase todas as atividades entre as duas organizações (R) deva ser basicamente realizada com as partes se mantendo distantes (*arm's length*), sendo que a confiança tem pouca ou nenhuma participação.

Limitação do poder

13) Espera-se que até mesmo a parte mais forte da relação deveria restringir o uso de seu poder na tentativa de obter o seu próprio caminho.

14) Espera-se que a parte mais forte deveria utilizar todos os meios necessários para manter sua maneira própria (R).

15) Espera-se que cada uma das partes deve usar o poder que tem sobre a outra parte (R).

16) Espera-se que cada uma das partes deve limitar o uso de poder que tem sobre a outra parte.

Função integridade

17) Há muitas expectativas entre as duas organizações, que vão além da simples compra e venda de produtos.

18) A relação de troca é fundamentada simplesmente num acordo de compra e venda e as funções que as partes desempenham são apenas de comprador e vendedor (R).

19) A única expectativa importante que a nossa organização tem sobre o comportamento da outra parte, é que esta ofereça a quantidade e qualidade do produto acordadas a tempo e no preço estabelecido (R).

20) A relação de troca com a outra parte cria uma complexa teia de expectativas entre nós sobre todos os tipos de questões.

21) A relação de troca entre a nossa organização e a outra parte é extremamente complicada sendo composta por diferentes expectativas sobre o comportamento do outro.

22) A nossa organização e a outra parte esperam muito uma da outra.

23) A relação de troca com a outra parte envolve expectativas sobre diversas áreas da atividade comercial além da compra e venda de produtos.

* As expectativas sobre o comportamento de ambas as partes pode ser explicada rapidamente para um terceiro.

Resolução de conflitos

24) Os procedimentos da nossa organização para lidar com as disputas são formalizados e espera-se que eles devem ser seguidos rigidamente (R).

25) Os procedimentos da outra parte para lidar com disputas são formalizados e espera-se que eles devem ser seguidos rigidamente (R).

* Mesmo se as partes tiverem procedimentos para lidar com conflitos, espera-se que cada disputa deve ser tratada em seu mérito individual.

* Espera-se que, se ocorrerem certos eventos pré-especificados, processos devem ser automaticamente requeridos por uma ou outra parte (R).

Flexibilidade

26) A relação de troca é o importante e as modificações dos termos de transações em andamento que reflitam as alterações nas circunstâncias econômicas são esperadas.

27) São esperadas concessões mútuas em transações específicas caso haja alterações nas condições ambientais econômicas durante o período em que uma transação esteja ocorrendo.

28) É possível afirmar que os termos de uma transação em curso não são renegociáveis sob quaisquer circunstâncias? (R)

30) Como você descreve a capacidade de reagir a um ambiente em mudança? É provida por um relacionamento flexível, que reconhece a importância da mudança dentro dos limites da própria relação?

* Espera-se que cada uma das partes irá praticar com os termos de cada transação, não importa o que aconteça, mesmo após a sua conclusão, quando pode-se negociar novas regras para a transação.

* A capacidade de reagir a um ambiente em mudança é fornecida por acordos de transação relativamente de curto prazo que não vinculam as organizações por um longo tempo (R).

Reciprocidade

31) Cada transação deve ser reconciliada (acordada) completamente e individualmente (R).

32) A nossa organização se assegura de que a outra parte está agindo como esperamos, monitorando precisamente seu desempenho numa base transação a transação (R).

33) A nossa organização monitora o desempenho de cada transação em separado para garantir a conformidade com as expectativas (R).

34) Expectativas sobre o desempenho da outra parte relacionados com objetivos imediatos da nossa organização e as flutuações temporárias no nível de desempenho são inaceitáveis (R).

35) Espera-se que todas as discrepâncias em relação à performance ou ao pagamento, não importa quão pequena sejam, devem ser investigadas (R).

Adequação dos meios

36) As organizações estabelecem maneira de resolver disputas que são únicos à relação.

37) Nenhuma das organizações espera que seja dada prioridade à relação entre as mesmas em detrimento de outros fornecedores/compradores (R).

38) As organizações conduzem sua relação apenas sob a estrutura legal (R).

Funções contratuais

Propõe-se aqui que as funções contratuais sejam verificadas a partir da composição contratual, considerando as cláusulas típicas de cada função. Assim, a verificação dos tipos de funções é realizada a partir da seguinte composição proposta por Mallewigt, Decker e Eckhard (2012), apresentada no quadro 10.

Tendência à governança contratual formal: complexidade contratual (PARKHE, 1993)

Classes de provisões contratuais a serem verificadas para mensuração da complexidade contratual:

- (1) relatórios periódicos de todas as transações relevantes;
- (2) aviso imediato, por escrito, de eventuais divergências em relação ao acordo;
- (3) direito de examinar e auditar todos os registros relevantes por meio de auditoria;

- (4) designação de determinadas informações sobre propriedade e sujeitas às disposições de confidencialidade do contrato;
- (5) não utilização de informações confidenciais, mesmo após o término do contrato;
- (6) rescisão do contrato;
- (7) cláusulas de arbitragem; e
- (8) disposições sobre processos judiciais.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Introdução

Os resultados obtidos a partir das análises das entrevistas junto aos gestores de seis empresas são apresentados neste capítulo para a realização dos seguintes objetivos:

- Analisar as características transacionais que formam o contexto da relação a partir da literatura em ECT e das relações interorganizacionais;
- Verificar a função dos contratos formais na condução da relação;
- Verificar as normas contratuais formais a partir da literatura em contratos;
- Verificar as normas contratuais relacionais a partir da literatura em contratos relacionais;
- Analisar a relação entre o conteúdo formal e relacional, considerando a função contratual formal na governança da relação;
- Propor um modelo sobre a composição e função contratual formal e relacional na governança das relações entre firmas, considerando o contexto no qual a relação é governada.

São apresentadas inicialmente as características das empresas entrevistadas, bem como o foco da relação em análise. Foram entrevistadas três empresas que participam de uma incubadora e estão em três fases diferentes de associação (i.e. pré-residência; residência e associada), uma empresa participante do APL da saúde, uma empresa participante do conglomerado de calçados de Franca, e uma usina.

Uma vez que o objetivo geral do trabalho é o de propor um modelo para verificação de como se dá a relação entre o conteúdo e função das normas contratuais formais e normas contratuais relacionais considerando-se as características contextuais nas quais as relações estão inseridas, optou-se pela condução das entrevistas com empresas que apresentam diversidade em tais contextos.

Desta maneira, foram entrevistadas empresas de base tecnológica e também empresas de base produtiva, sendo que as relações analisadas estão inseridas em alternativas formas organizacionais, a saber: relação incubada-incubadora, conglomerado de empresas formalizado, conglomerado não formalizado, relações de mercado de longa duração. A variedade das relações estudadas promove a observação em diferentes cenários, sendo considerada adequada para a elaboração de um modelo em estágio exploratório, objetivo desta pesquisa.

A segunda parte da análise dos dados procura demonstrar como se dá a relação entre contratos formais e informais na composição da estrutura de governança das relações interorganizacionais, considerando as características transacionais presentes nas relações.

4.2. Caracterização das empresas e suas relações

A caracterização das empresas e as relações analisadas são descritas nos subitens aqui apresentados.

4.2.1. Empresa incubada em fase de pré-residência

A primeira empresa a ser analisada pertence à área de biotecnologia, sendo uma *startup* voltada para desenvolvimento de sistemas para procedimentos de diagnóstico de doenças. A fim de viabilizar este projeto ainda em fase de elaboração, a empresa está instalada na incubadora SUPERA. A SUPERA ‘é uma incubadora de empresas de base tecnológica sem fins lucrativos que oferece apoio para a criação de novos negócios, oferecendo o espaço físico para o empreendimento, serviços básicos, assessoria, capacitação e networking’ (SUPERA, 2015)

A SUPERA tem o objetivo de apoiar e contribuir para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas de base tecnológica por meio da realização de processos seletivos para três modalidades de incubação: pré-residência, residência e associação (SUPERA, 2015).

A empresa analisada neste item se encontra relacionada com a incubadora na modalidade de pré-incubação, sendo analisada a relação contratual para este primeiro nível de incubação por meio da análise do conteúdo da entrevista realizada com os

donos e gestores da empresa, sendo um de nacionalidade argentina, idade de 46 anos, formado em genética, e o outro, brasileiro, idade de 37 anos, formado em biomedicina.

4.2.2. Empresa incubada em fase de residência

A segunda empresa entrevistada desenvolve aplicativos caracterizados como uma plataforma de comunicação baseada em mobilidade para o setor educacional a fim de facilitar a relação entre educadores e os responsáveis dentro de uma escola. Por meio deste aplicativo, é possível visualizar mensagens e acompanhar os compromissos dos alunos na escola aproximando os pais da realidade escolar do aluno.

Esta empresa de base tecnológica foi fundada em 2012 e presta outros serviços tais como, a terceirização de tecnologia da informação. A entrevista foi conduzida com o dono e gestor desta empresa, brasileiro, 33 anos de idade, formado em análise de sistemas, trabalha no setor desde 2002, tendo experiência de criação, desenvolvimento e venda de outra empresa no mesmo setor.

Por meio de um Instituto de Inovação do qual a empresa participa, o gestor da empresa tem conhecimento da incubadora e, ao verificar dificuldades relacionadas ao processo de gestão e ao processo de identificação e formas de acesso a recursos financeiros, esse gestor opta por participar do processo seletivo da incubadora. Essa relação incubado-incubadora tem início, então, em Janeiro de 2015. Apesar da empresa ter uma sala alugada junto a outra empresa, o dono percebe o ambiente da Supera como um facilitador para que a empresa pudesse ter seu próprio time, além da possibilidade de troca de experiências com outras *startups*.

Nesta fase denominada residência, a Supera declara como objetivo:

apoiar empreendedores ou empresas constituídas que tenham conhecimento da tecnologia, apresentem condições de dominar o processo de produção, disponham de capital mínimo assegurado e um modelo de negócios bem definido, que permitam a instalação e o início da operação na incubadora no prazo estipulado no cronograma do processo seletivo (SUPERA, 2015).

Cabe ressaltar que existe um prazo máximo de permanência da empresa nesta modalidade que é de 36 meses, prorrogável por mais 12 meses, mediante aprovação do Conselho Consultivo (SUPERA, 2015).

Para este estudo, analisa-se a relação contratual que governa a empresa residente com a incubadora, sendo relevante essa observação nos diferentes níveis de apoio prestados pela Supera. No próximo item é descrita a empresa incubada na terceira modalidade.

4.2.3. Empresa incubada em fase de associação

A empresa foi fundada em 2008, mas desde 2007 vinha sendo trabalhado o projeto para aplicação de um extrato vegetal na produção de cosméticos, projeto este iniciado no curso de pós-graduação em Ciências Farmacêuticas da Universidade de São Paulo – campus Ribeirão Preto. Por meio de um projeto da incubadora que auxiliava empresas na elaboração do plano de negócios, se dá o início da relação entre a empresa, em fase inicial do seu ciclo de vida, e a incubadora. Tal relação tem seu começo fundamentado nas questões relacionadas à elaboração do plano de negócio, à viabilização das instalações da empresa, bem como questões relacionadas à identificação de fontes de financiamento viáveis.

A dificuldade de captação de recursos para realização dos testes relevantes para se ter o produto testado para comercialização fez com que a empresa optasse pela abertura de outra frente de negócios relacionada com a prestação de serviços em análises clínicas de controle de qualidade.

O desenvolvimento da empresa no setor de análises clínicas faz o espaço na incubadora ser insuficiente para suas operações e as instalações são feitas em outro espaço. Conforme relatado pelo entrevistado, neste momento, percebeu-se que a empresa poderia passar para outra modalidade de relacionamento com a incubadora, tornando-se uma empresa associada. O entrevistado, gestor e um dos donos da empresa, brasileiro, 33 anos de idade, farmacêutico, destaca que, o fato da empresa ter passado para outra fase em seu crescimento, não acaba com a relevância do vínculo com a incubadora.

Em consonância com os objetivos da incubadora em relação a empresas associadas, que é fornecer apoio a empresas já constituídas que atuam em negócios de base tecnológica e que não precisam de espaço físico na incubadora, mas que estejam interessadas no apoio e serviços prestados para o desenvolvimento dos seus negócios e que tenham potencial de desenvolver parcerias com as empresas residentes (SUPERA, 2015), a empresa entrevistada mantém o vínculo, considerando a rede de relacionamentos e a promoção da interação e qualificação.

Neste item é finalizada a apresentação das empresas que se relacionam com a incubadora nas suas três modalidades de incubação. No próximo item é apresentada a caracterização da empresa que se relaciona com Arranjo Produtivo Local (APL) de Equipamentos Médicos, Hospitalares e Odontológicos.

4.2.4. Empresa associada ao Arranjo Produtivo Local (APL) de Equipamentos Médicos, Hospitalares e Odontológicos

O Arranjo Produtivo Local (APL) de Equipamentos Médicos, Hospitalares e Odontológicos (EMHO) de Ribeirão Preto é uma ação desenvolvida pela FIPASE, desde 2008, em parceria com diversos atores (...) Este projeto tem como objetivo canalizar esforços para capacitar, qualificar e fortalecer o setor de EMHO de Ribeirão Preto, buscando o desenvolvimento econômico sustentável do município e região (FIPASE, 2015).

A entrevista foi realizada com a sócia de uma empresa que atua na área de equipamentos eletromédicos e também na área de equipamentos veterinários que, embora tenham a mesma tecnologia, a fabricação desses aparelhos utiliza diferentes normas reguladoras da ANVISA.

A entrevistada, brasileira, 45 anos, formada em Geografia, História, e pós-doutora em Administração, destaca que em 2009 houve uma primeira tentativa de constituir um arranjo produtivo local das empresas com as indústrias da área de eletromédicos, com a finalidade de enfrentar a competitividade externa, principalmente de equipamentos chineses.

Apesar da intenção de constituir uma associação de empresas de equipamentos médico-hospitalares, nessa época não foi estabelecido o cadastro de pessoa jurídica nem o regimento interno para a condução das relações das empresas participantes. Por questões de dificuldade de negociar as diferenças do grupo, a iniciativa ficou estagnada até 2013.

Nesta época, a reunião de instituições como Ciesp, Fipase e Sebrae mobiliza as indústrias de equipamentos eletromédicos, mas também outras indústrias da área da saúde como a indústria de cosméticos, fármacos, biotecnologia e veterinária, para a

promoção e estabelecimento do arranjo produtivo local, que agora conta com cadastro da pessoa jurídica e com um regimento interno, que fundamenta a conduta da relação.

De acordo com a FIPASE (2015), atualmente o APL representa a associação de 115 empresas do setor promovendo projetos junto a essas empresas para o desenvolvimento e melhoria da competitividade dos associados.

4.2.5. Empresa calçadista participante de conglomerado não formalizado

Diferentemente das relações interorganizacionais citadas nos itens anteriores, o caso em análise neste tópico se refere a uma empresa calçadista instalada no município de Franca – SP e que faz parte de um ajuntamento de empresas similares mas que, por serem díspares e não simétricas, este ajuntamento tende a não se caracterizar como um APL (MOORI; PEREIRA, 2005).

A fim de caracterizar o caso de Franca, destaca-se que a formação de um APL passa por fases como a decisão sobre os parceiros, decisões sobre a estrutura e a dinâmica de evolução da parceria (GULATI, 1995), fases e características não observadas na condução da entrevista.

Conforme Amato Neto (2000), ao analisar as relações de poder neste ajuntamento de empresas, destaca-se que essas relações podem ser consideradas assimétricas, estabelecendo uma governança imposta pelos agentes de maior força de mercado com grande presença de hierarquia.

Assim, a entrevista foi realizada tendo como base a relação entre a empresa produtora de calçados e os curtumes com os quais a mesma se relaciona. Tal relação se torna relevante, uma vez que 90% dos recursos desta empresa são negociados com três curtumes. O entrevistado é dono e gestor da empresa, australiano, 45 anos de idade, bacharel em administração de empresas.

De acordo com o entrevistado, a empresa foi fundada em 2004, e teve significativa expansão da diversificação de produtos em 2009 e 2010, e atende os mercados nacional e internacional. Além de focar a produção de calçados confortáveis com alta qualidade, a operação internacional faz com que a empresa produza considerando a legislação dos países com os quais trabalha.

Utilizar couro em seus produtos implica verificar e seguir as recomendações internacionais de ausência de cromo, produto utilizado no processo produtivo do couro. Assim, além da empresa e do curtume fazerem parte de um ajuntamento de empresas, a relação daquela com os curtumes é considerada pelo entrevistado como sendo seus principais fornecedores.

A fim de ter um caso para comparação de diferentes relações interorganizacionais, no próximo item são apresentadas as características da relação entre a usina e os fornecedores de cana-de-açúcar.

4.2.6. Usina de cana-de-açúcar

De acordo com o CEPEA (2015, p.20), ‘o setor sucroalcooleiro brasileiro é o maior produtor de etanol de cana-de-açúcar do mundo, sendo o Brasil o único país a possuir uma ampla frota de veículos bicomustíveis, contribuindo para que seu consumo superasse o de gasolina em veículos leves’.

Dados do Ministério da Agricultura (2014) demonstram que no Estado de São Paulo concentra-se 61,9 % do total da produção de cana-de-açúcar da região centro-sul do Brasil. Nesse contexto, foi realizada a entrevista em uma usina da região de Ribeirão Preto – SP, para análise da relação entre essa empresa e os fornecedores de seu principal insumo: a cana-de-açúcar. Uma vez que o presente estudo foca a análise das relações sob um aspecto contratual, entrevistou-se o gestor de contratos de compra do referido insumo, sendo o mesmo formado em direito, brasileiro, com 33 anos de idade.

O entrevistado destaca que a compra da cana pode ser feita de quatro maneiras: 1) por meio de parceiros; 2) por arrendamento; 3) fornecimento por contrato de longo prazo; 4) mercado *spot*, no qual as negociações são realizadas contrato a contrato.

Os contratos de longo prazo duram, em média, 5 a 6 anos, enquanto os contratos de parceria e arrendamento são renovados automaticamente caso não haja notificação pelas partes, não havendo dificuldade na substituição entre os tipos de fornecimento.

Pela representatividade do setor e por se tratar de relações de maior duração, este caso contribui para a presente pesquisa, uma vez que possibilita o entendimento do perfil de governança adotado na condução do fornecimento do principal insumo do setor.

Abaixo apresenta-se quadro com as características das empresas entrevistadas.

Quadro 11 – Caracterização dos entrevistados

Empresa	Setor de atividade da empresa	Cargo do entrevistado	Tipo de relação em análise
1	Biotecnologia - desenvolvimento sistemas para procedimentos de diagnóstico de doenças	Dono da empresa	Relação de empresa pré-incubada com a incubadora
2	Tecnologia - desenvolvimento de plataforma de interação para educação	Dono da empresa	Relação de empresa incubada com a incubadora
3	Biotecnologia - prestação de serviços para certificação de qualidade na área bioquímica e projeto de utilização de novos princípios em cosméticos	Dono da empresa	Relação de empresa associada com a incubadora
4	Equipamentos médico-hospitalares: produção de equipamentos	Dono da empresa	Relação de empresa associada ao arranjo produtivo local formalizado
5	Calçadista: produção de calçados infantis	Dono da empresa	Relação com o fornecedor do principal insumo
6	Agricultura: usina de cana-de-açúcar	Gestor de contratos - responsável jurídico pela análise de contratos	Relação com o fornecedor do principal insumo

Fonte: elaborado pela autora

Uma vez apresentadas as relações que serão analisadas, seguem as análises do conteúdo das entrevistas transcritas.

4.3. Análise do Conteúdo das entrevistas

Para que fosse possível a identificação da composição contratual fundamentada na Teoria dos Contratos Relacionais, literatura de contratos formais e caracterização do contexto transacional por meio da ECT, foi utilizada como metodologia a Análise do Conteúdo, para exploração das entrevistas realizadas junto aos gestores, conforme explicitado no item “Metodologia”. A interpretação dos dados foi realizada seguindo a ordem do roteiro do protocolo de coleta de dados, iniciando pela observação das características contextuais, seguindo as observações das normas relacionais e formais.

Análise da dependência entre as partes

Na análise das entrevistas é possível observar que a dependência é diferenciada pelos entrevistados entre os tipos de recursos envolvidos na relação de troca. Primeiramente,

analisam-se as três empresas participantes da incubadora. A empresa em fase pré-incubada declara ter dificuldade na substituição dos recursos encontrados na incubadora, por meio de frases como *‘Eu descreveria no geral como uma grande dificuldade’*(...) *‘Teria uma grande dificuldade se a gente não tivesse relação com a incubadora’* (...) *‘essa estrutura facilita mais’*.

Nesta fase de pré-incubação, a empresa destaca que a substituição dos serviços encontrados na estrutura incubada oneraria seu orçamento de instalações, além dos entrevistados declararem a dúvida de que conseguiriam a substituição dos serviços que encontram nessa estrutura. Além disso, os mesmos declaram que a adaptação do seu sistema produtivo tende a ser *‘complicada’* e a estrutura que têm hoje não seria *‘facilmente adaptada de jeito nenhum’*, além do esforço para lidar com um novo parceiro ser entendido como *‘demasiadamente amplo’*.

Na entrevista, foi possível observar que os entrevistados associam sua dependência não apenas em relação aos recursos encontrados numa estrutura de incubadora, mas também a questões relacionadas ao ciclo de vida da empresa. Tal constatação se dá por meio das seguintes afirmações: *‘No estado atual que a gente está, no começo e tudo, tem uma série de recursos, uma serie de conhecimentos empresariais’*.

Na entrevista realizada com a empresa incubada, o estágio seguinte de evolução da relação entre as empresas e a incubadora, observou-se que do ponto de vista de instalações, a empresa se vê pouco dependente: *‘eu não vejo, do ponto de vista físico, assim, grandes problemas para ser analisado’*. Apesar disso, o entrevistado observa que o relacionamento com outras empresas, o *‘intangível’* que pode ser obtido como uma empresa incubada, implicaria em maiores dificuldades para se obter tal benefício fora daquela estrutura.

Observações a respeito da substituição dos itens obtidos por meio da relação como *‘Sim, tudo que eu tenho poderia estar contratando de outra maneira’* (...) *‘Não, não tem nenhum impacto’* (não teria dificuldade na adaptação do sistema produtivo), e também *‘Do ponto de vista dos outros recursos de consultoria e acesso a verbas de fomento, fundo de investimento, ambiente de inovação, esse sim seria um esforço constante. Seria um esforço elevado, eu entendo que aqui eu corto caminho’*, demonstram que é

percebido um menor nível de dependência nos aspectos físicos e também nos aspectos intangíveis, quando comparado à empresa pré-incubada.

Ainda sobre as relações entre incubadora e empresas, analisa-se a perspectiva de dependência da empresa associada. Considerando-se que a empresa associada já está constituída nessa fase, observou-se na entrevista que a dificuldade de deixar a relação é percebida como pequena, tendo a incubadora nesse momento, o papel de promover atividades de gestão que a empresa não faria no momento estando em consonância com o objetivo de apoio.

Nesta fase de associação, a empresa percebe outras formas de obtenção dos recursos que são obtidos por meio da relação como destacado neste trecho: *'Eu acho que sim (há outros fornecedores) (...) acho que para quem depende muito, por exemplo, vamos dizer assim, quando eu estava no começo da empresa'*. Destaca-se neste ponto também que a percepção de dependência mudou conforme mudava também o ciclo de vida da empresa. Os gestores percebem que tiveram um esforço limitado para que a empresa migrasse para fora do espaço físico da incubadora em função de suas necessidades de adequações do processo produtivo.

Na entrevista realizada junto à empresa de equipamentos médico-hospitalares, associada ao APL, é possível observar que a relação entre as duas partes é percebida como uma relação de troca que não gera dependência, sendo o APL um facilitador, conforme observado nos seguintes trechos:

Hoje o APL é principalmente uma relação (...) estamos agora negociando uma compra coletiva que e talvez, e a gente espera que de os primeiros resultados tangíveis (...) o que nós tivemos foram resultados intangíveis (...) aprendizado e conhecimento (...) em termos de troca entre as empresas e possibilidade de contato com cursos e palestras que o APL faz em conjunto, que possibilitam também a melhoria dos processos internos.

Há também a percepção de outros parceiros alternativos como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas – SEBRAE, mesmo porque a relação com o APL é percebida como sendo em fase de consolidação. Apesar de perceber alternativas à relação com o APL e também saber que seu processo produtivo seria facilmente adaptado a outros parceiros, o entrevistado declara que prefere manter a relação que está

sendo estabelecida: *'Na verdade, eu te diria que a gente não quer trocar, porque o APL, ele está abrindo portas'*.

Foram analisadas também a relação de duas empresas com seus principais fornecedores, a fim de comparar possíveis diferenças em relações inseridas em arranjos estabelecidas e aquelas que são formadas a partir do mercado.

A empresa calçadista está instalada em um conglomerado de empresas do setor, apesar desse conglomerado não estar formalizado, o que possibilita que as empresas possam mudar seus parceiros para atender seu processo produtivo. Entretanto, o gestor entrevistado declara que existe certa dificuldade na mudança de curtumes que fornecem o couro, uma vez que são necessários fornecedores com boa estrutura para atender seu processo produtivo. O mesmo declara que há um esforço constante de buscar novos fornecedores: *'Ah, eu acho que tem (muitos fornecedores) (...) eu contrato, o diretor industrial cuidar essa parte. A gente está sempre buscando, tentando. Então, além de que tem dois que a gente usa, a gente está buscando sempre para ter mais duas (alternativas)'*.

Desta maneira, observa-se que há um esforço por parte da empresa, a fim de minimizar a dependência em relação aos curtumes. O gestor destaca que seu sistema produtivo é facilmente adaptado, apesar de haver cuidado na seleção dos parceiros: *'É. Acho que precisa primeiro assim, você tem que perguntar no mercado (...) tem que ter referências boas, tem que ter uma amostra boa e você tem que ter uma sustentação de garantia'. 'Então, tem responsabilidade maior de ter uma segurança com o meu fornecedor, que não pode trocar a toda hora também, senão o material vem com cromo, sem cromo, então eu tenho que manter o meu fornecedor'*.

Conforme observado no trecho acima, existe uma dependência moderada. Apesar de haver outros fornecedores disponíveis, existe a preocupação em manter a qualidade do produto, principalmente em relação à não utilização de cromo no processo produtivo, fator que é relevante no cumprimento de normas internacionais, já que a empresa exporta para países europeus e para a Austrália.

Em se tratando da realidade do último caso, a usina, observa-se que não há dificuldade na substituição do fornecimento da cana-de-açúcar, uma vez que existem diversas possibilidades para negociação de tal insumo. Apesar dessas possibilidades na forma de

obtenção do recurso, destaca-se que os fornecedores não competem entre si, mas que as usinas competem em função de sua localização, uma vez que existe um raio de atuação da usina para obtenção deste recurso.

O entrevistado destaca o fato do insumo ser praticamente uma commodity como facilitador na substituição dos fornecedores, sendo necessária apenas a verificação da documentação adequada para a contratação. Desta maneira, não se pôde verificar que haja um alto nível de dependência por parte da usina, mas também tal característica não deixa de existir, uma vez que existe um raio determinado de atuação para obtenção do recurso, sendo considerada a existência de baixa percepção de dependência por parte da usina.

Quadro 12 – Resumo da análise de dados referente à característica contextual de dependência

Empresa	Dependência
1- Pré-incubada	Alta percepção de dependência da relação
	Percepção da influência do ciclo de vida da empresa
	Percepção da influência do setor da empresa em relação à dependência
2- Incubada	Moderada percepção de dependência da relação
	Percepção de dependência em relação a benefícios intangíveis (i.e. relacionamento com demais empresas; apoio consultivo; ambiente favorável à inovação)
3- Associada	Baixa percepção de dependência da relação
	Percepção da influência do ciclo de vida da empresa
4- Equipamentos médico-hospitalares	Não há percepção de dependência
	Há percepção de benefícios intangíveis (i.e. aprendizado; conhecimento; contato com outras empresas; cursos e palestras)
5- Empresa do setor calçadista	Moderada percepção de dependência da relação
	Há maior dependência em relação à manutenção do padrão de qualidade exigido no processo produtivo
	A reputação do fornecedor e a confiança na relação são relevantes em função das exigências do processo produtivo
6- Usina	Baixa percepção de dependência da relação
	O nível de dependência percebida se dá, apenas, em função do raio de atuação da empresa
	Facilidade de adaptação do processo produtivo em função de se tratar de uma <i>commodity</i>

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Observa-se que a dependência nas relações aqui estudadas se dá principalmente em relação ao ciclo de vida da empresa e fatores como necessidade de manutenção de padrão dos insumos e raio de obtenção destes. Considerando a comparação entre os casos que estão inseridos em diferentes arranjos de colaboração (i.e. incubadora, APL, conglomerado, negociação no mercado), observa-se que o tipo de relação (se colaborativa, ou de associação, ou mais próxima do mercado) também muda a percepção de dependência das partes entrevistadas nestas relações.

No próximo item serão analisadas as questões associadas à incerteza.

Incerteza

Para análise da incerteza, foram considerados os aspectos da dificuldade de estimativa de preços, a volatilidade do mercado para o produto que utiliza itens do fornecedor com o qual a relação está sendo analisada e a dificuldade em estimar o grau de consumo do recurso fornecido na relação, sendo estes itens elencados conforme revisão bibliográfica.

Na entrevista realizada junto à empresa pré-incubada, os gestores percebem como baixa a dificuldade de estimar os preços, além de destacar a facilidade em acessar informações junto à outra parte: *'Eu acho que essa dificuldade é bem mínima, é mínima (...) Então, essa distribuição de informações fica muito fácil (...) Normalmente informal (...) Burocracia zero'*.

Em relação às estimativas de consumo dos recursos consumidos na relação, os gestores destacam que não há essa dificuldade na relação com a incubadora, situação diferente daquela quando a empresa tentou se estruturar no mercado. Segundo os mesmos *'dificuldade, existiu (...) se não fosse aqui na incubadora (...) a dificuldade em estimar o consumo, nenhum (...) nenhum'*.

Por outro lado, quando se trata da volatilidade do produto desenvolvido na relação com a incubadora perante o mercado, os gestores percebem que há demanda do sistema mas, pelo fato do mesmo ainda não estar finalizado, existe certa incerteza em relação à aceitação desse produto: *'por enquanto é difícil (...) tem demanda pelo serviço, pelo produto, pelo sistema que a gente pode desenvolver, mas efetivamente o produto uma vez pronto, como que a gente vai fazer isso, essa abordagem, a gente já tem que ter*

uma assessoria inclusive para avaliação de plano negócio (...) mas a gente não tem uma noção muito (...)'.

A observação acima apresenta-se coerente com os aspectos da incerteza verificados na literatura, nos quais a presença da incerteza relacionada à dinâmica do mercado pode dificultar a predição de contingências (WILLIAMSON, 1985).

Desta maneira, observa-se que há baixa presença de incerteza na condução da organização, sendo essa relacionada ao nível de aceitação do produto no mercado. Cabe destacar que o ciclo de vida da empresa também afeta a condição de incerteza, já que é percebido o potencial de aceitação do produto, mas ainda não é certa essa aceitação.

Na entrevista realizada junto ao gestor da empresa incubada, também não foi possível verificar a presença de incerteza na relação com a incubadora. O entrevistado não percebe a existência de incerteza na relação, uma vez que as estimativas de volume de consumo dos recursos obtidos por meio da relação e os preços associados, são estabelecidos no contrato, não havendo variações.

Em se tratando da volatilidade da aceitação do produto no mercado, o entrevistado percebe tal item de incerteza como baixo também, uma vez que há um mercado em potencial a ser explorado: *'se eu pensar no mercado alvo (...) estou falando de seis 'vírgula' três milhões de alunos. Se eu expandir isso daí para o (ensino) médio, eu vou para doze milhões de alunos, sabe, eu estou falando aí (...) de um mercado potencial bem interessante para explorar (...) dessas cem escolas que a gente visitou, a gente não encontrou nenhuma que tinha sido visitada por alguém'.*

Assim, pode-se observar que o nível de incerteza percebido neste caso também é baixo e, apesar de não ter o produto no mercado atualmente, é percebida a possibilidade de explorar o mercado que ainda não foi acessado pelos concorrentes.

Ainda em se tratando das empresas incubadas, a entrevista realizada com o gestor da empresa associada também apontou que as estimativas e o preço dos recursos obtidos na relação com a incubadora são observados facilmente: *'bem fácil'*, conforme entrevista.

Em relação ao mercado, o entrevistado apontou a existência de sazonalidade na demanda dos serviços prestados pela empresa, apesar de perceber a existência de demanda: *'Tem algumas sazonalidades. Por exemplo, geralmente no final do... da*

metade do ano aquece mais, e no começo do ano até o final, agora é mais tranquilo (...) Existe...existe (uma demanda para os serviços que a empresa presta)'.

Em se tratando das empresas que são incubadas, pode-se verificar que o nível de incerteza percebido é muito baixo, não havendo variação da percepção da incerteza em relação à fase de incubação da empresa. Na entrevista realizada junto ao gestor da empresa de equipamentos médico-hospitalares, a percepção da incerteza apresentou-se diferente das três empresas incubadas.

Segundo o gestor, na condução da relação com o APL, a estimativa de preços para os serviços prestados é realizada com certa facilidade, uma vez que é paga a mensalidade fixa. O mesmo destaca que, em relação ao nível de consumo dos recursos consumidos na relação, ainda não é possível ter essa informação com precisão, já que o APL se encontra em fase de estruturação, apresentando assim moderada incerteza do que espera consumir ao longo da relação.

No que diz respeito à volatilidade do mercado, a empresa vive moderada incerteza em função da concorrência internacional, de incertezas relacionadas ao preço de moedas internacionais e de mudanças em políticas públicas que influenciam o nível de vendas da empresa:

Ninguém sabe do ano passado para cá o que está acontecendo (...) promoveram surpresas (...) é um mercado que cresce acima ((ênfatisou)) da média do crescimento da indústria brasileira (...) baixa do preço do dólar, teve uma invasão dos equipamentos chineses, então, na nossa área, por exemplo, equipamentos de pequeno porte, de baixo custo, como os detectores fetais, o mercado chinês invadiu e engoliu (...) ele é um mercado sólido, mas (...) se torna volátil pela influência do mercado externo... e das políticas públicas de investimento na saúde.

Ao se analisar a relação da empresa de calçados com seus principais fornecedores, os curtumes, é possível observar a presença de incerteza em função da variação do preço, bem como a dificuldade na determinação do volume consumido, uma vez que a empresa atua tanto em mercado nacional quanto internacional. Aqui, alguns trechos que permitem tais observações: *'Mudou demais. Em dois anos mudou de 40 reais para 60 reais. Mudou 50 por cento. Então, aqui a gente está... no Brasil você faz os custos, quer*

dizer, é difícil organizar por isso, não tem jeito (...) É a cada troca de estação. Aí, tem renegociação de preço'.

O único problema que a gente tem é trabalhar o mercado interno (e) com exportação. Que as estações são diferentes. Então, o que é que acontece? Primeiro a gente lança aqui no Brasil (...) depois aquela estação, aquela criação de verão, vira verão em outros países (...) porque o volume lá fora não é grande. Às vezes, não chega na mínima que tem que ter. Então, quando está fazendo no Brasil, tem que apostar um pouco a mais pensando o que é que eu vou vender lá fora (...) então, eu tenho que pegar um pouco o que é moda, aí, arrisca.

Quadro 13 – Resumo da análise de dados referente à característica contextual incerteza

Empresa	Incerteza
1- Pré-incubada	Baixa presença de incerteza
	Ciclo de vida da organização influencia a percepção da incerteza
	Incerteza relacionada à aceitação do produto no mercado
2- Incubada	Presença de incerteza muito baixa
	Ausência de incerteza na relação com a incubadora e baixa incerteza sobre a aceitação do produto no mercado
3- Associada	Baixa presença de incerteza
	Existência de sazonalidade esperada na demanda
4- Equipamentos médico-hospitalares	Incerteza moderada
	Baixa incerteza na relação com o APL em função da estrutura associativa ainda está em formação
	Apesar de ser um mercado sólido, as mudanças cambiais, a concorrência internacional chinesa e mudanças em políticas públicas que refletem o nível de compra de governos, geram moderada incerteza que afeta a organização.
5- Empresa do setor calçadista	Alto nível de incerteza percebida
	A incerteza está relacionada a variações de preço do insumo, bem como na estimativa de volume a ser produzido.
	Dificuldade de estimativa de produção para o mercado internacional.
6- Usina	Baixa presença de incerteza
	Baixa incerteza relacionada à mudança de preços em função do nível de açúcar presente na cana.
	Baixa volatilidade no mercado associada a possíveis as mudanças climáticas, mudanças na política econômica e fiscal

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

O quadro acima apresenta as principais observações relacionadas à incerteza nos casos em estudo. A presença de incerteza é percebida na utilização de termos como ‘é difícil organizar’, ‘às vezes não chega na mínima’, ‘tem que apostar’, ‘arrisca’. Em função dos pontos aqui destacados, considera-se a existência de alto nível de incerteza, tanto na relação com o curtume, quanto no mercado de atuação.

No caso da usina de cana-de-açúcar, foi possível observar a existência de dificuldade na estimativa do preço do insumo, relacionada à variação da concentração de açúcar na cana na data da negociação e na data da entrega, já que se trata de uma commodity. Apesar de tal dificuldade, o entrevistado declara que *‘não existe grande dificuldade’* na estimativa de volume pelo fato de haver um planejamento da safra antes das negociações de compra.

Por outro lado, destaca-se a existência de pouca volatilidade no mercado, sendo que tal volatilidade só é presente em função de mudanças na política econômica e na política tributária. Assim, observa-se baixa incerteza no caso dessa usina de cana-de-açúcar.

No que se refere à percepção da incerteza, observa-se que questões relacionadas tanto ao ciclo de vida da empresa entrevistada quanto da outra parte da relação influenciam a percepção da incerteza. Além disso, questões associadas à atuação no mercado internacional e mudanças de políticas públicas, econômicas e tributárias, levaram os entrevistados a declarar a percepção da incerteza nas suas transações.

Dificuldade de mensurar a performance

A fim de observar a dificuldade de mensuração da performance, foram abordados aspectos da percepção sobre a dificuldade em mensurar os resultados da relação e aspectos relacionados à forma como esses resultados são medidos.

Os gestores da empresa incubada percebem como baixa a dificuldade em mensurar os resultados da performance, uma vez que é realizado junto à empresa um acompanhamento por meio de questionário, que possibilita identificar o desenvolvimento da empresa. Os mesmos declaram que não há formalidade na condução da mensuração da performance, sendo esse procedimento realizado por meio de um roteiro de entrevista: *‘Acho que o acompanhamento nosso agora é estratégico*

(...)baixa, um follow up (...) um roteiro que vai gerar uma conversa numa boa (...) uma entrevista(...) assessoria (...) é a gestão. É a gestão'.

Diferentemente, o gestor da empresa incubada percebe que a relação junto à incubadora fornece, principalmente, benefícios intangíveis. Assim, é percebido que há certa dificuldade na mensuração da performance, uma vez que existe a dificuldade em observar resultados intangíveis: *'o intangível é muito grande. Como eu te falei, o físico eu consigo levar para outro lugar (...) falar, "não, o sucesso foi por causa, em função de estar na incubadora", hoje não dá para mensurar (...) hoje não tem como falar, "ah, não, isso aconteceu porque a gente estava lá"'*.

Nesta fase de incubação, a empresa também é avaliada por meio de questionário que produz uma ata de reunião: *'Existem essas avaliações mensais, eles fazem essas perguntas, avaliam o andamento, perguntam um pouco de como está o andamento das coisas, quais são os desafios (...) acaba sendo formal, porque dessa reunião produz uma ata'.*

Além disso, a empresa em fase de associação percebe dificuldade de mensuração da performance. Nesta relação também são conduzidas entrevistas por meio de questionário, apesar do gestor entrevistado não perceber que o questionário seja um instrumento de mensuração de resultados: *'Eu acho que é um pouco difícil de mensurar, porque a gente não tem parâmetros formais estabelecidos (...) eles avaliam a gente por um questionário e tudo, mas não vejo que aquilo lá seja...uma forma de mensurar'.*

Na empresa de equipamentos médico-hospitalares verificou-se que não há mensuração dos resultados de suas operações junto ao APL. Tal fato se dá em função do arranjo formal estar em fase de estabelecimento: *'Ainda não fizemos (avaliação de performance), porque ainda está na fase de teste, se a gente for avaliar... '.*

Na entrevista junto ao gestor da empresa de calçados instalada no conglomerado de Franca observou-se que é percebida como fácil a mensuração da performance das relações com os curtumes, apesar de não ser realizada esta mensuração. O entrevistado observa que tal procedimento não é comum no país. Apesar de não mensurar essa relação, é destacado que nas relações com fornecedores de outros itens que não são matéria-prima, como embalagens, a mensuração da performance é realizada, conforme trecho da entrevista:

Eu acho que a gente não faz muito bem isso no Brasil ainda. Pelo menos nós aqui também, a gente tem uma relação muito boa, eu acho que poderia ser bem melhor, a gente pode ter um contato mais aberto, a gente são... de nível infantil ainda no nosso país, não o mercado, a nossa empresa (...) Seria fácil, mas a gente não consegue (observar se a relação é boa ou se é ruim) em curtume, ainda. Consegue com caixas, porque não é matéria prima'. 'Diariamente. Cada remessa (são realizados testes de performance). Mas, seria muito bom se a gente fizesse isso, algum tipo de visão continuada, a cada seis meses.

Quadro 14 – Resumo da análise de dados referente à característica contextual dificuldade de mensuração da performance

Empresa	Dificuldade de mensuração da performance
1- Pré-incubada	Baixa dificuldade de mensuração da performance percebida
	Mensuração feita por meio de questionário
2- Incubada	Alta dificuldade de mensuração da performance percebida
	Dificuldade percebida em relação à característica intangível do recurso transacionado
	Mensuração feita por meio de questionário
3- Associada	Moderada dificuldade de mensuração da performance percebida
	O acompanhamento realizado por meio de questionário não é percebido como forma de mensuração dos resultados da relação
4- Equipamentos médico-hospitalares	Não são realizados testes de avaliação de performance
	Ciclo de vida do APL em fase inicial percebido como fator relevante para ausência de mensuração da performance
5- Empresa do setor calçadista	Baixa dificuldade de mensuração da performance percebida
	Mensuração feita pela empresa entrevistada a cada remessa comprada
	A cultura do país é percebida como fator que dificulta a mensuração da performance das relações
	A característica do recurso transacionada (i.e. matéria-prima) é apontada como fator de dificuldade em estabelecer procedimentos de mensuração da performance.
6- Usina	Baixa dificuldade de mensuração da performance percebida
	São realizados testes laboratoriais para mensuração do nível de açúcar da cana entregue e a pesagem.
	Facilidade percebida em função do tipo de recurso transacionado e também em função da maior parte dos contratos serem de longo prazo, bem como existir um histórico de informações.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Na transação de compra de cana-de-açúcar da usina, a dificuldade de mensuração da performance também é percebida como baixa, uma vez que, a cada entrega de matéria-prima, são realizados testes laboratoriais para mensuração do nível de açúcar da cana entregue. Abaixo segue o quadro resumo das características relacionadas à dificuldade de mensuração da performance dos casos em estudo.

Destaca-se que as variações na dificuldade de mensuração da performance se referem a fatores como o ciclo de vida das organizações envolvidas, principalmente se alguma das organizações está em fase de estabelecimento de seus processos, em relação à cultura do país, e o tipo de produto transacionado, estando esse item presente nos diferentes arranjos de transações (i.e. empresas incubadas; empresas atuantes em conglomerados não formalizados; empresas que transacionam junto ao mercado). No próximo item analisa-se a especificidade dos ativos envolvidos.

Especificidade de ativos

Para verificação da especificidade de ativos foram abordados pontos relacionados a equipamentos específicos na relação, a tempo e recursos financeiros, e também em a utilização de competências técnicas específicas.

Os gestores da empresa pré-incubada destacaram que não foram realizados investimentos específicos, nem de equipamentos, tempo, dinheiro ou competência técnica. Os mesmos destacam que o desembolso realizado corresponde à mensalidade e que o recurso que obtiveram para a relação se restringe à compra de um notebook, demonstrando baixo investimento em ativo específico.

Tal observação foi realizada por meio de afirmações como: *'A única coisa que entregue foi o nosso notebook por enquanto aqui, mas investimento que teve que tirar do bolso, não. Só para pagar o espaço que a gente fica (...) não é que eu tenha que estar prestando conta do meu tempo e recurso para com eles'*.

Da mesma maneira, a empresa incubada também declara que não há investimentos em ativos específicos dos tipos competência técnica, equipamentos e recursos financeiros, apenas o investimento de tempo conforme a declaração: *'o tempo, sim (...) a gente participa dos eventos, como eu falei, a gente tenta participar de todos'*.

Diferentemente, o gestor da empresa associada destaca que houve investimentos específicos realizados para os ajustes da sala ocupada, em função das necessidades da atividade. Para o mesmo, quando os investimentos foram realizados a empresa estava em fase inicial, sendo considerados pelos gestores valores representativos:

Sim. Sim, nós investimos (...) na época era alto, sim. Porque por exemplo, nós pegamos a sala, elas não tinham nada. Tipo, uma sala, não tinha nem pia. Então, nós tivemos que colocar armários, colocar a parte elétrica. Tinha uma... a gente teve que fazer impermeabilização de uma parede, por causa de infiltrações. Então, a gente teve que fazer um investimento. Eu penso em uma pessoa que está começando uma empresa, é um investimento aí, significativo.

Ao comparar os casos das três empresas incubadas, é possível verificar que o setor de atuação da empresa muda a necessidade de investimentos específicos na relação com a incubadora. Neste último caso, o fato da empresa necessitar de espaço e instalações específicas para prestar serviços laboratoriais fez com que houvesse investimentos em ativos específicos para adequação das instalações; diferentemente da empresa incubada, que é um desenvolvedor de software, não demandando adequações muito específicas para se relacionar com a incubadora. O entrevistado da empresa associada destaca ainda que, 'o tempo, não só o dinheiro' também é percebido como um investimento específico da relação. Entretanto, competências técnicas não são relevantes na condução da relação.

Na empresa entrevistada participante do APL da saúde foi observado que há baixo nível de investimento específico à relação, sendo este observado em relação ao tempo, não sendo necessários outros tipos de investimento.

Em se tratando da empresa de couro, o gestor entrevistado destaca que há um alto nível de investimentos em ativos específicos relacionados ao teste do produto entregue pelo curtime, além de investir tempo para melhoramento da relação: *'a gente investiu acho que entre 20 e 30 mil reais para ter máquinas suficientes para testar esses couros (...)* Na realidade, ela precisa, a gente precisa investir mais tempo para melhorar esse relacionamento'.

Os investimentos em ativos específicos dessa empresa estão relacionados a exigências do mercado de atuação da mesma, que também internacionaliza seu produto. Destaca-se ainda que não há investimentos em competências técnicas para a condução da relação,

uma vez que a obtenção deste tipo de matéria-prima pode ser obtida por meio de outros fornecedores, apesar de haver interesse em manter a relação com fornecedores já conhecidos.

Quadro 15 – Resumo da análise de dados referente à característica contextual especificidade de ativos

Empresa	Especificidade de ativos
1- Pré-incubada	Não há investimento em ativos específicos
	Não foi possível identificar investimentos dos tipos: recursos financeiros, tempo, competência técnica e equipamentos específicos
2- Incubada	Baixa especificidade de ativos
	Investimento de tempo para participação de eventos na incubadora
3- Associada	Alta especificidade de ativos
	O setor de atuação da empresa implica a necessidade de investimentos específicos
	Investimentos específicos em instalações e tempo
4- Equipamentos médico-hospitalares	Baixa especificidade de ativos
	Investimento de tempo na relação
5- Empresa do setor calçadista	Alta especificidade de ativos
	Especificidade relacionada ao teste de qualidade da matéria-prima transacionada
	O mercado de atuação apresenta-se como fator influente no investimento em ativos específicos (i.e. mercado internacional)
6- Usina	Baixa especificidade de ativos
	A diversidade de formas para a obtenção da matéria-prima e as características do item transacionado contribuem para a baixa especificidade
	Investimento de tempo para manutenção das parcerias e para conhecer novos fornecedores

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Por sua vez, o gestor da usina de cana-de-açúcar destaca que não são feitos investimentos específicos em equipamentos para as relações de obtenção da matéria-prima, já que essa transação é realizada por meio de diferentes arranjos, como parceria de longo prazo e mercado spot, além da característica do bem transacionado não gerar demanda por equipamentos específicos.

Entretanto, o mesmo destaca que se investe tempo para manter os relacionamentos, tanto os de longo prazo, que implicam cuidados para manutenção da relação, quanto os

de curto prazo, que demandam tempo para conhecer a estrutura de operação de novos fornecedores. Desta maneira, tem-se que há baixo investimento em ativos específicos.

O quadro acima apresenta as principais observações em relação à especificidade de ativos nas entrevistas realizadas.

Frequência, tempo de relação e expectativa de continuidade

A empresa pré-incubada está instalada há três meses em sala compartilhada com outras empresas na mesma fase de incubação, permitindo que a relação com a incubadora seja diária, conforme o trecho: *'nosso caso é uma coisa assim cotidiana, constante (...) é frequente (...) é uma coisa já implícita da FIPASE, a gente solicitar serviços...'*

Apesar do contrato firmado ter prazo previsto, os entrevistados observam que há, da parte deles, a expectativa de prolongar a relação pelo maior tempo possível e entendem que a duração da relação também está ligada ao desenvolvimento da empresa: *'depende também de como nossa empresa evolui (...) se a nossa empresa cresce obviamente que temos chance (...) depende muito mais do desempenho da empresa, ou como que seja a evolução da empresa do que outra coisa (...) a renovação em parte por parte é praticamente automática'*. Assim, observa-se que, apesar do pouco tempo de relação, existe a expectativa de continuidade da relação para os próximos estágios de incubação.

De maneira similar, o gestor da empresa em fase incubada declarou também que a relação com a incubadora se dá diariamente, uma vez que a empresa está instalada em uma sala separada há quatro meses. No que se refere à expectativa de continuidade, o entrevistado declara que o contrato assinado tem um prazo inicial de três anos, mas que tentaria prolongar a relação o máximo que pudesse, em função do valor agregado estar em meio a outras empresas de inovação conforme trecho: *'O que eu... se depender de mim os três anos de contrato acredito (...) porque assim, a infraestrutura que é oferecida é boa. Como eu falei, para mim eu enxergo muito o valor do ambiente daqui, talvez é o principal valor agregado'*. *'é uma expectativa de longo prazo'*.

Já a empresa associada se relaciona com a incubadora há oito anos. Apesar da existência da relação, neste estágio ela se dá de maneira mais espaçada – de duas a três vezes ao ano. Em relação à expectativa de continuidade da relação, observou-se que as partes têm se relacionado de maneira contínua e que há a intenção de que a relação dure por um

longo prazo, sendo que o esforço percebido para a renovação do relacionamento implica apenas a assinatura do contrato, conforme o trecho: *'há a intenção de ser de longa duração(...) ela (a relação) é automática, por vontade, mas ela precisa... o esforço é refazer o contrato e ir lá assinar'*.

Diferentemente das empresas incubadas, a organização participante do APL da saúde percebe que a relação não é renovada de maneira automática, demandando que esta relação seja cultivada para que se mantenha no longo prazo. Considerando que o APL está em processo de estruturação, observou-se que a expectativa de continuidade também está relacionada a benefícios futuros da relação, uma vez que o processo de associativismo ainda está em estágio inicial, indicando que o estágio de maturidade da relação não é fator determinante para que haja expectativa de continuidade.

Observou-se também que a existência de outras formas organizacionais similares que obtiveram sucesso é percebida como fator que influencia a expectativa da continuidade, já que existem outros casos de associativismo na área de equipamentos médico-hospitalares que obtiveram sucesso nessa forma de organização. Tais observações são originadas de trechos como o seguinte: *'Eu espero que (...) ao longo prazo, tenha o retorno que é o que toda empresa estrategicamente foca, que são os ativos financeiros (...) a gente vê outros casos de associativismo de sucesso nessa área, que envolve empresas de tamanho pequeno e médio e grande, e que fazem formação de rede vertical e horizontal, e dão supercerto'*.

No mesmo sentido, o gestor da empresa de calçados destaca a expectativa de manutenção da relação com seu fornecedor de couro, sendo que as partes se relacionam a cada quinze dias, há três anos. Pôde-se observar na fala que o preço por si só não é fator determinante para que a expectativa de continuidade da relação seja abalada, sendo a confiança no cumprimento da entrega do produto com qualidade apresentada como fator de relevância na determinação da expectativa, conforme fragmento da entrevista: *'Ah, eu quero sempre (...) nossa... eu não quero trocar, não. Eu não quero trocar o fornecedor, e eu quero que eles provam que eles são sempre bons, então esse sempre me entregue material. Não é bem esse tipo de trocar por preço'*.

Por sua vez, o gestor da usina declarou que, em média, o tempo de relação que se tem com os fornecedores de cana-de-açúcar é de cinco anos e a frequência da relação se dá a

cada nove meses, que corresponde ao período de safra. Apesar da existência de expectativa na continuidade da relação, o entrevistado destaca que a renovação desta relação se dá de maneira diferente considerando a forma de governar a relação, se por meio de parceria ou por fornecedores.

Quadro 16 – Resumo da análise de dados referente às características contextuais de frequência, tempo de relação e expectativa de continuidade

Empresa	Frequência, tempo de relação e expectativa de continuidade
1- Pré-incubada	Tempo de relação: 3,5 meses
	Se relaciona diariamente com a outra parte
	Alta expectativa de continuidade da relação no longo prazo. A viabilidade da continuidade da relação é percebida em função do desempenho da empresa
	A renovação contratual é percebida como automática
2- Incubada	Tempo de relação: 4 meses
	Alta expectativa de continuidade da relação em função do valor percebido em compartilhar o mesmo espaço com outras empresas de inovação
	A renovação contratual é percebida como automática
3- Associada	Tempo de relação: 8 anos
	Alta expectativa de continuidade da relação
	A renovação contratual é percebida como automática
4- Equipamentos médico-hospitalares	Tempo de relação: 3 anos
	Alta expectativa de continuidade da relação
	Frequência do relacionamento: mensal
	O ciclo de vida das partes não é percebido como fator determinante para a expectativa de continuidade enquanto a existência de outras formas organizacionais similares que obtiveram sucesso tende a influenciar a percepção positiva sobre a expectativa de continuidade
5- Empresa do setor calçadista	Tempo de relação: 3 anos
	Alta expectativa de continuidade da relação
	A frequência da transação é quinzenal
	O preço não se apresenta como fator determinante para a expectativa de continuidade, mas a confiança na relação
6- Usina	Tempo médio de relação: 3 anos
	Alta expectativa de continuidade da relação
	A relevância do item transacionado, existência de concorrência pelo item e a forma de governar a transação são itens que afetam a expectativa de continuidade em relação à forma de renovação da relação

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

O quadro acima apresenta o resumo dos itens observados em relação à frequência, tempo da relação e expectativa de qualidade.

Observou-se também que a relevância do item transacionado no processo produtivo e a existência de concorrência pelo item se apresentaram como fatores relevantes na percepção da expectativa de continuidade da relação. A passagem seguinte aponta tal observação, feita pelo gestor da usina de cana-de-açúcar:

A relação com os fornecedores de cana é muito relevante, mesmo porque é o principal insumo da operação. E essa relação precisa ser cativada para durar. Existe a expectativa de ser uma relação duradoura. Nos contratos de parceria, a renovação da relação é praticamente automática e dura, em média, 6 anos. Com os fornecedores, exige esforços para manutenção já que tem várias outras usinas que têm interesse no produto deles.

Assim, observa-se que a existência de formas similares de governança bem-sucedidas e também fatores como a confiança no cumprimento de prazo e qualidade, a relevância do item transacionado no processo produtivo de uma das partes, a existência de concorrência pela obtenção do item, e o ciclo de vida das organizações que transacionam, não influenciam negativamente a expectativa de continuidade da relação.

Análise da tendência de utilização de normas relacionais-discretas para a condução da relação

Foco relacional

Conforme observado na revisão teórica, a norma denominada foco relacional é composta pelas normas planejamento e efetuação de consentimento. A primeira se refere ao fato de que, em relações com maior tendência à discricção, a implementação do planejamento das transações tende a ser mais relevante, uma vez que serão incluídos no contrato elementos para definir como esse contrato será implementado. Já na norma de efetuação do consentimento, é apontado que a escolha de uma oportunidade implica a desistência de outra. Desta maneira, quando há tendência de relações discretas, é percebido pelas partes um custo de oportunidade para fazer parte daquela relação. Diferentemente, na presença de contratos relacionais, as partes tendem a considerar relevantes também as transações que não geraram todos os benefícios esperados, uma vez que foi concedido pelas partes que ações que não foram totalmente determinadas

antecipadamente possam limitar a ação das partes (BLOIS; IVENS, 2006; 2007; MACNEIL, 1983; HAKANSSON; SNEHOTA, 1995).

Para Macneil (1980) uma transação pode ser considerada totalmente discreta quando há cem por cento de planejamento e cem por cento de consentimento, mantendo as partes separadas antes, durante e depois da transação.

A figura abaixo demonstra como a norma de foco relacional ou ‘aumento da discrição e fazer-se presente’ será analisada neste item:

Figura 6 – Comportamento da norma de foco relacional no espectro de Macneil

Fonte: elaborado pela autora

Na empresa pré-incubada, ao perguntar para os gestores sobre a importância da relação, é possível observar que esta é percebida como “*essencial*” para as operações da empresa, sendo a incubadora considerada mais relevante do que apenas um facilitador:

A gente descreve como uma... como essencial (...) essencial. Estrategicamente...essencial...para o desenvolvimento (...) nesse momento não poderíamos responder isso daí (as operações que envolvem questões relacionadas apenas à sua empresa, têm maior relevância que aquelas que se referem à relação), porque hoje não, porque hoje nós estamos costurando essas parcerias. Eu acho que hoje não, hoje não.

A percepção da importância da relação para a organização aponta para a utilização de normas com foco relacional, sendo destacado pelos entrevistados que, nesta fase do ciclo de vida da empresa, a relação é considerada fator relevante para a utilização das normas relacionais na condução da relação.

Apesar de não ter sido possível verificar que houvesse planejamento implementado para a condução da relação, ou para que os interesses individuais da organização fossem considerados prioritariamente, é possível observar que os entrevistados reforçam a presença de efetuação de consentimento de sua parte, ao manter essa relação como

prioridade e não estabelecer contratos similares com outras partes, conforme o seguinte trecho:

Como a gente conseguiu muita coisa por estar aqui, eu acho que nenhuma relação é maior do que essa que tem com a incubadora. Apesar de ter parceiros que são estratégicos, a gente não se compromete a obter contrato (...) (a relação com a incubadora vem) em primeiro plano, com certeza (...) a associação da incubadora com a nossa empresa, eu não sei se é bem isso a pergunta, mas é uma coisa bem vista para a gente, é desejável para a gente ser vista pelos outros. Então, essa relação é muito boa.

Na empresa em fase de incubação, o entrevistado observa que, apesar da relevância da relação para sua empresa e dos benefícios intangíveis percebidos no relacionamento, as transações individuais da organização são primordiais, sendo a relação em análise percebida como um facilitador da sua operação: *'eu vejo a incubadora como um apoio para a minha empresa, embora se a empresa... se eu não botar cliente para dentro, se eu não fechar contrato com cliente eu não vou receber, preciso vender, eu preciso entregar'*.

Desta maneira, existe por parte do entrevistado uma percepção moderada de que a relação seja planejada com a finalidade de manter as transações produzindo primordialmente benefícios individuais para a organização. Também não é possível verificar na entrevista a efetuação de consentimento pleno, uma vez que o entrevistado impõe certo limite para a outra parte agir, mas mantém a disponibilidade para contribuir com o meio: *'o meu objetivo é (...) fazer a empresa acontecer (...) eu acho que a prioridade, claro, é o negócio acontecer, mas o que eu puder fazer também, o que a gente puder fazer para o meio, (...) para o ecossistema eu vou fazer, também'*.

Sendo as transações individuais da empresa consideradas primordiais, e havendo a percepção da efetuação de consentimento reduzida, tem-se a presença moderada de foco relacional na condução da relação.

Também na entrevista realizada junto ao gestor da empresa associada, foi observado que as transações individuais da empresa são percebidas como mais relevantes, apesar desta percepção ter mudado ao longo da vida da empresa, reforçando a influência do ciclo de vida da empresa, principalmente no que se refere à efetuação de consentimento. Segue fragmento da entrevista:

Olha, ela... ela foi eu acho que fundamental para a formação da empresa. Eu acho que isso é... sem eles eu acho que não teríamos esse desenvolvimento, eu acho que chega em um grau que você... essa importância reduzida porque você vai ser graduado, (...) E eu acho que hoje ela tem uma importância mais pequena no nosso negócio porque nosso negócio realmente amadureceu e cresceu. Mas, eu acho que para o começo da empresa foi fundamental, eu acho que sem ela, não... a gente, não teríamos conseguido atingir (...)

Nos termos de Macneil (2000), em se tratando da implementação de planejamento, não é possível observar a adoção de um processo de planejamento para futuro que contemple elementos de definição de como será implementado em nenhuma das fases da relação dessa empresa associada e a incubadora. As constatações destacadas tem a ver com a percepção do que já aconteceu, sendo que esses fatos não foram apontados como fatos planejados, uma vez que o entrevistado utiliza por diversas vezes o termo 'eu acho' ao se referir à evolução da relação no tempo.

Por outro lado, há baixa efetuação de consentimento, ao ser observado que *'não necessariamente'* todas as transações tenham que gerar benefícios para a organização, apesar de ser enfatizado de maneira clara a percepção de que as transações individuais têm maior relevância: *'Sim (...) Ah, sim. São (mais importantes). São as regras da relação. Sim'*. Desta maneira observa-se que a norma contratual de foco relacional acontece de maneira reduzida neste caso.

Diferentemente, o gestor da empresa participante do APL destaca que *'fazer parte do todo é mais relevante, porque eu realmente, como empresa, acredito que o nosso caminho é o associativismo'*, demonstrando assim que há maior efetuação de consentimento comparado aos casos anteriores. O entrevistado destaca ainda que não há a necessidade de que todas as transações individuais gerem resultados positivos para a empresa, mas que são esperados resultados no longo prazo.

Para o mesmo, a mudança de paradigma se deu em função de mudanças do estilo de gestão, que se reflete nas diversas relações em que a organização está inserida: *'Olha, até três anos atrás, é. Mas, de três anos para cá, nós mudamos a forma de fazer gestão. Gestão com fornecedores, gestão com clientes, e a gente está valorizando o relacionamento com clientes e fornecedores ao invés do resultado imediato'*.

Desta maneira, observa-se que há maior foco relacional na condução da relação, uma vez que há uma clara percepção de efetuação de consentimento ao esperar resultados de longo prazo, apesar de não haver elementos contratuais que definam a maneira como os resultados serão alcançados.

Na empresa calçadista, observa-se que o gestor reconhece a relevância de sua relação com o curtume, entretanto, é reconhecido também que há um limite de efetuação do consentimento, dado que as transações individuais são percebidas como mais relevantes. Também, observa-se que a limitação da efetuação de consentimento se dá em função da diferença cultural: *'Acho que até a gente não percebeu o tanto que é (importante a relação). Tenho sempre percebido, mas nunca... a gente, acho que às vezes, é medo de você relacionar muito com o fornecedor. Porque no Brasil sempre tem essa cultura de desconfiar do outro. Se você chegar muito perto, começa aquele relacionamento de meu amigo, aí, fica forçado'*.

Em relação à implementação de planejamento, é possível observar que existe planejamento desde a compra até a entrega. Por meio de reuniões semestrais com os fornecedores, a empresa define as ações, demandas estimadas e preços, promovendo maior implementação de planejamento.

São realizados ainda testes para a verificação de qualidade durante o processo produtivo e também avaliação dos lotes entregues. Para que a transação seja avaliada como positiva, cada remessa entregue tem que ser avaliada de maneira favorável, conforme fragmento: *'100 por cento (das remessas devem apresentar resultado favorável à empresa). Por causa disso a gente controla cada remessa. Então, não é só ao final de cada seis meses a gente via como é que ficou'*.

Apesar da percepção da importância da relação com o curtume, não foi possível observar um alto nível de efetuação de consentimento, já que todas as remessas são negociadas e avaliadas. Verificou-se uma moderada implementação de planejamento, uma vez que o planejamento se dá a cada seis meses. Desta maneira, tem-se que, mesmo havendo a implementação semestral de planejamento, ainda existe o cuidado para que cada transação entregue os resultados necessários para a organização, apontando assim para utilização moderada do foco relacional na governança da relação.

Quadro 17 – Resumo da análise de dados referente à norma foco relacional

Empresa	Foco relacional ou aumento da discrição ou fazer-se presente
1- Pré-incubada	Moderada presença de foco relacional na condução da relação
	Baixa utilização de recursos de planejamento para a condução da relação
	Há efetuação de consentimento
	A relação é percebida como essencial
	O ciclo de vida é destacado como fator de motivação para a efetuação de consentimento
2- Incubada	Moderada presença de foco relacional: apesar das transações individuais serem percebidas como prioritárias, há consciência de que se pode contribuir para o meio no qual a organização está inserida
	Baixa utilização de recursos de planejamento para a condução da relação
	Baixa efetuação de consentimento
3- Associada	Baixa presença de foco relacional
	Baixa utilização de recursos de planejamento para a condução da relação
	Baixa efetuação de consentimento
	O ciclo de vida, novamente, é apresentado como fator influente sobre a percepção de relevância da relação, alterando a percepção de efetuação de consentimento
4- Equipamentos médico-hospitalares	Alta presença de foco relacional na condução da relação
	Baixa utilização de planejamento para manutenção das relações no longo prazo
	Alta efetuação de consentimento
	A alteração do estilo de gestão voltado para manutenção das relações no longo prazo influencia a presença da norma de foco relacional
5- Empresa do setor calçadista	Moderada presença de foco relacional
	Pouca efetuação de consentimento
	Moderada implementação de planejamento
	Limitação da efetuação de consentimento influenciada por aspectos culturais. Consequentemente, a utilização da norma de foco relacional também é afetada.
6- Usina	Baixa presença de foco relacional
	Pouca efetuação de consentimento
	Alta implementação de planejamento uma vez que se sabe o quanto irá obter do insumo e o mesmo já está plantado dentro da safra que está sendo negociada.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Acima são apresentadas as principais observações sobre a presença de implementação de planejamento e efetuação de consentimento nos casos.

Assim como na empresa calçadista, a usina de cana-de-açúcar também reconhece a importância dos fornecedores dessa matéria-prima uma vez que a mesma é considerada o principal insumo. Para o entrevistado, a relação com o fornecedor de cana não é considerada apenas um facilitador da operação, mas, apesar de ser um item fundamental no processo produtivo, as operações individuais da usina são consideradas mais relevantes que aquela operação.

Também é possível observar que há moderada implementação de planejamento uma vez que a produção é programada a partir da safra estimada. Não foi possível observar uma efetuação de consentimento, uma vez que é dada prioridade às transações individuais da usina e a outra parte é percebida como um facilitador da operação. Desta maneira, não foi possível perceber que o foco relacional seja a maneira majoritária de governança da relação. No próximo item são discutidos os dados sobre a norma relacional denominada solidariedade.

Solidariedade

Considerando o direito e a economia política clássicos, os agentes tendem a buscar seus objetivos individuais tendo os contratos o papel de unir as partes para que fossem realizadas transações ocasionais nas quais as partes eram percebidas como ameaças aos projetos individuais, sendo que tal condição pode não refletir a maioria dos contratos estabelecidos (GORDON, 2007).

Na visão relacional de Macaulay e Macneil, as partes tratam seus contratos mais como casamentos do que como um encontro casual. Obrigações nascem e se desenvolvem a partir do compromisso que cada uma das partes firmou com relação à outra e das convenções que a comunidade de troca estabelece para tais compromissos. (...) O objeto da contratação não é primordialmente, alocar riscos, mas firmar um compromisso de cooperação (GORDON, p. 190, 2007).

A visão relacional acima descrita reflete a norma relacional de solidariedade, segundo a qual as partes seguem regras de comportamento aceitas pela sociedade na qual estão

inseridas e os indivíduos deveriam acreditar que a outra parte é confiável (IVENS; BLOIS, 2006).

Assim, os parâmetros para análise das entrevistas tem origem nas fundamentações revisadas na literatura, sendo observada nas entrevistas a capacidade das organizações em perceber a outra parte como agente que coopera e se obriga com esta parte.

Conforme observado na literatura, a utilização da norma de solidariedade na condução da relação demonstra a intenção de preservar a relação, apresentando desta maneira o emprego de normas relacionais (BLOIS, 2002).

Na entrevista realizada com os gestores da empresa pré-incubada observa-se que a norma de solidariedade está presente de maneira clara na condução da relação. No que se refere aos pontos sobre a crença de que a outra parte é confiável e de ter um compromisso de cooperação, é possível observar que os gestores tem a percepção de que há entre as partes uma tendência à cooperação e de que a relação emana um forte sentimento de justiça.

Tais observações têm origem nas respostas como '*a relação se parece mais com uma joint venture, sim (...) eu não acredito que seja isolado*'. Ao falar sobre o sentimento de confiança que tem na relação, os entrevistados classificam esse sentimento como '*altíssimo*' e que existe justiça na relação '*com certeza (...) com certeza*'. Das sete questões sobre solidariedade, todas foram respondidas de maneira favorável à presença da norma de solidariedade, demonstrando um alto nível dessa norma na governança da relação.

Também na entrevista com a empresa incubada observou-se que as partes não se mantêm distantes, mas sim conduzem a relação de maneira cooperativa, tendo a parte entrevistada alto nível de confiança. Essas observações são destacadas em trechos como: '*Sim. Aliás isso eles são bem, quando eles têm oportunidade eles realmente trazem (...) disponíveis é, são bem abertos a isso (em trazer informações que possam ajudar a organização). De zero a dez, dez (...) eu confio bastante neles e percebo isso de forma recíproca*'. Das sete questões a respeito da norma solidariedade, seis também foram respondidas de maneira afirmativa.

Diferentemente, o entrevistado da empresa associada destaca que a relação com a outra parte, atualmente, é percebida como um uma série de negócios isolados, sendo que esta percepção mudou desde o início da relação até hoje: *'Acho que seria uma série de negócios isolados. Eu acho (...) olha, eu acho que já existiu coisa a mais. Mas, hoje é bem pontual como fornecedor de recursos'*.

Entretanto, a percepção de confiança e de sentimento de justiça na relação se mantêm fortes: *'Acho que (a confiança é) total (...) não há o que esconder'*. Das sete questões, cinco foram respondidas de maneira afirmativa, sinalizando menor presença da norma de solidariedade comparado aos casos anteriores.

Observa-se que, apesar da percepção de confiança, justiça e de ter havido certo esforço cooperativo no início da relação, o entrevistado destaca que, atualmente, a outra parte é percebida como um fornecedor pontual, tendo a presença de solidariedade tendendo à moderada nesta relação.

Assim, verifica-se que o ciclo de vida da empresa influenciou a percepção da posição da outra parte como parceiro ou fornecedor. Tal constatação permite inferir que, se uma das partes está em estágios iniciais de vida, há maior percepção de parceria. De forma a corroborar, as outras duas empresas em estágios anteriores do ciclo de vida destacaram com relevante ênfase a percepção de esforço cooperativo.

No caso da empresa participante do APL, observou-se que, apesar do conglomerado ser percebido como uma associação de empresas com foco no longo prazo, ainda não é possível observar que há um forte sentimento de justiça na relação. Tal observação se dá em função da associação estar em seu estágio inicial e também pelo fato de se tratar de empresas do setor de tecnologia, conforme o exposto: *'Não. Veja. Sempre, todos os empresários que estão lá dentro, ainda estão com dez pés atrás. Não são nem dois, nem um, são dez pés atrás, porque o nível de desconfiança ainda é muito grande. Porque você imagina que são empresas de alta tecnologia'. 'ainda é uma construção de...'*

Ao ser perguntado sobre a disponibilidade por parte da associação em fornecer informações que facilitem as operações da empresa, o entrevistado aponta o estágio inicial da relação novamente como fator que influencia a percepção de solidariedade na relação. Entretanto, o mesmo destaca que, nos itens que são possíveis de serem observados no estágio atual da relação, tem-se uma relação de parceria, não sendo a

associação considerada apenas um fornecedor, conforme o fragmento: *'Hoje ele não consegue. Ele consegue me encaminhar para aquele fato (facilitação de certificação), o que já é bem legal'. 'Sem o APL isso (reunião entre entidades para finalidade de exportação) seria impensável'.*

Assim, a confiança é percebida como um fator que tem muita influência na relação, apesar da percepção desse fator não ser compartilhado por todas as empresas, de acordo com o entrevistado. Verifica-se que a norma de solidariedade é percebida de maneira moderada na condução da relação, estando presente a noção de que o estágio da relação ou a maturidade das partes influenciam a presença da norma de solidariedade.

Para o gestor da empresa calçadista, a relação com o curtume pode ser entendida como uma *'(joint) venture de estação'*, demonstrando assim que há certa limitação no entendimento de que exista uma parceria entre a empresa e seus principais fornecedores de matéria-prima. Mesmo assim, o curtume *'é percebida como importante no processo e sua mudança implica a construção de um novo relacionamento'*.

Observa-se também que a percepção de confiança não se dá de maneira clara, sendo destacada a dificuldade em identificar tal fator: *'isso é difícil, porque aqui no Brasil, aqui em Franca você tem pessoas querendo seguir o que você faz. 'Então é muito difícil isso (...) é difícil (perceber a confiança), porque não somos da mesma cultura, é difícil para mim perceber'.*

A partir do trecho acima, pode-se verificar que o entrevistado aponta dois fatores que possivelmente alteram a percepção da confiança, quais sejam: a cultura das partes (i.e. nacionalidade de origem) e também o setor, uma vez que os produtos negociados demandam certo sigilo.

De forma a corroborar, os trechos seguintes apontam a não existência de plena confiança na outra parte e a apreensão de que os diferenciais de seus produtos não sejam mantidos em sigilo, sendo considerada pelo entrevistado a utilização de contratos formais para se resguardar: *'A gente está até montando contrato por assinar, mas está sendo difícil (...) também quando você passa por desenvolver os seus materiais, você tem que desconfiar que não vai passar... (para outro)'*.

Desta maneira, é possível observar que a norma de solidariedade não tem sido plenamente utilizada na condução da relação. Fatores como a necessidade do sigilo sobre inovações nos produtos transacionados entre as partes e a nacionalidade/cultura da gestão apresentam-se como fatores que influenciam a confiança entre as partes e, por sua vez, a presença da norma de solidariedade. Das sete questões sobre solidariedade, três foram respondidas de maneira favorável, corroborando para a observação de baixa utilização da norma de solidariedade.

Quadro 18 – Resumo da análise de dados referente à norma solidariedade

Empresa	Solidariedade
1- Pré-incubada	Alta percepção de solidariedade na relação
	Forte sentimento de justiça e confiança na outra parte
	A outra parte é percebida como um agente que coopera e não apenas como um fornecedor distante das operações da empresa
2- Incubada	Alta percepção de solidariedade na relação
	Presença de sentimento de confiança na outra parte
	A outra parte é percebida como um parceiro
3- Associada	Moderada percepção de solidariedade na relação
	Presença de sentimento de justiça e confiança na outra parte
	A outra parte é percebida como um fornecedor pontual apesar de já ter sido percebida como um parceiro
	O ciclo de vida da empresa parece influenciar a percepção de parceria e esforço cooperativo entre as partes
4- Equipamentos médico-hospitalares	Moderada percepção de solidariedade na relação
	Presença de sentimento de confiança na outra parte
	A confiança foi estabelecida ao longo do tempo e pela proximidade entre as partes. Esse sentimento de confiança não parece ser extensivo para outras empresas participantes da associação
	O setor (i.e. tecnologia) aparece como fator influente na utilização da norma de solidariedade
5- Empresa do setor calçadista	Baixa percepção de solidariedade na relação
	Falta de confiança plena (a confiança é limitada ao ponto que viabilize a manutenção da relação)
	Não há clara percepção de esforço cooperativo
	A confiança é influenciada pela presença de necessidade de sigilo acerca do bem transacionado e da cultura de negociação do gestor
6- Usina	Alta percepção de solidariedade na relação
	A confiança foi estabelecida ao longo do tempo
	Há percepção de que as partes se mantêm próximas

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Já na entrevista com o gestor de contratos da usina, a confiança é apontada como fator relevante na condução da relação. Diferentemente dos casos anteriores, nesta relação a confiança é percebida em função do tempo que as partes transacionam, se referindo às relações como *'relações muito antigas, mesmo entre famílias'*, nas quais a confiança é percebida como *'bem alta'*.

Observa-se também que há a percepção de que os fornecedores de cana-de-açúcar são vistos pela empresa como parceiros, sendo que as partes não se mantêm distantes, conforme fragmento da entrevista: *'Hummm.... Mais como um esforço cooperativo, não exatamente isso. Mas também não é uma relação em que haja grande distanciamento'*.

Destaca-se assim que as relações neste caso utilizam amplamente a norma de solidariedade para condução da relação, por meio da presença de confiança, construída ao longo do tempo, não sendo a outra parte considerada apenas um fornecedor com do qual a organização se mantém distante. Cabe ressaltar que, das sete perguntas que compõem a identificação da norma de solidariedade, seis foram respondidas de maneira favorável à percepção da solidariedade entre as partes, sendo que uma das perguntas não foi respondida por não corresponder à realidade da organização.

Limitação do poder

Conforme destacado por Macneil (1981), uma vez que os contratos são estabelecidos, existe a criação de poder sobre as partes, já que o contrato cria restrições sobre as escolhas dessas partes. Por sua vez, cada uma dessas partes tenta limitar a extensão deste poder dentro da amplitude permitida pelas leis. Para o autor, em transações discretas, o aspecto de poder é relativamente insignificante mas, em transações mais relacionais, este aspecto tende a influenciar a relação, mesmo que moderado pelas normas de reciprocidade e efetuação de consentimento.

Desta maneira, a abordagem utilizada para análise considera que em contratos relacionais há maior tendência de as partes limitarem seu comportamento e liberdade em benefício da relação.

Na entrevista com a empresa pré-incubada, foi possível identificar que os gestores percebem a incubadora como sendo a parte mais forte da relação, apesar de não

apontarem haver utilização de poder na condução da relação, conforme o exposto: *'Não, não (...) a relação é superboa. Tem a norma deles, mas nenhuma vez a gente se sentiu coibido ou coagido. Eu acho que apesar do poder, eles nem exercem esse poder'*. Os entrevistados responderam positivamente a todas questões relacionadas à restrição do uso de poder na governança da relação.

Na empresa incubada também não foi possível observar que haja a utilização de poder por nenhuma das partes. O entrevistado destaca que não consegue perceber que exista uma parte com mais poder de que a outra nessa relação, conforme trecho da entrevista.

São muito mais regras de condutas básicas, vamos dizer assim, do que algo que nos restrinja, então nunca teve nenhuma situação de alguma regra deles fosse mais do eu imagino como conduta ética de respeito, de moral (...) Eu acho, não vejo essa restrição para poder chegar no momento de exercer esse poder, exercício de poder. Seria muito mais fácil eu pegar as minhas coisas e ir para outro lugar do que eu entrar num embate com eles, isso não faz nenhum sentido para mim. (...) Então por isso essa relação de poder ela é muito, acho que é uma relação equilibrada.

Entretanto, o entrevistado aponta que a incubadora não tende a exercer o poder, se posicionando de maneira a flexibilizar a negociação, a fim de atender as demandas de sua empresa, apontando, assim, para a existência de limitação no comportamento das partes: *'Assim, sempre as poucas situações eles se flexibilizaram para atender, para adequar, ouvir tua vontade'*. Assim como a empresa pré-incubada, a empresa incubada respondeu positivamente a todas as questões relacionadas à limitação de poder.

Diferentemente, o entrevistado da empresa associada observa a incubadora como a parte mais forte e que esse poder não é amplamente utilizado, permitindo que seus posicionamentos sejam contra argumentados dentro dos limites contratuais. Observa-se que a utilização do poder na relação acontece principalmente em função da incubadora ser um órgão público, estando sujeita às legislações pertinentes. Tais observações são confirmadas pelos trechos abaixo:

Eu acho que tem uma questão de quem é mais forte, acho que restringe um pouco (...) mas eu acho que não é... assim, muito restritiva. Acho que às vezes, é a questão de legislações, questão de por exemplo, eles não vão fazer qualquer coisa, entendeu? Por exemplo, "ah, gostaria que você contratasse esse consultor". Ela fala "não posso contratar esse consultor só com a sua

licitação, então eu preciso de três orçamentos, e tal e tal. Você tem que seguir as minhas regras", entendeu?

Para o gestor da empresa participante do APL *'há uma relação de poder complicada'* na associação no que se refere às relações entre pequenos e grandes empresários: *'Eu não vou negar isso para você, que há uma desconfiança por parte dos pequenos de que o grande esteja se aproveitando do APL para falar em nome dele, não em nome do APL'*. Entretanto, em relação à conduta da gestão profissionalizada do conglomerado, o entrevistado destaca que não é possível observar que o poder seja utilizado na condução da relação.

Observa-se também que, por se tratar de uma associação de empresas pequenas, médias e grandes, há uma atenção voltada para a verificação sobre a utilização do poder das maiores empresas nas ações do conglomerado, apontando para a diferença no porte das partes que se relacionam como fator ponderador da utilização do poder.

Já o gestor da empresa calçadista aponta para influências da cultura de negociação da gestão, do porte da empresa sobre a utilização de poder e da dependência que se tem da outra parte, conforme trecho:

Também eu acho que é um pouco cultural, também. Um gosta de dominar o outro aqui. Eu acho... quando você acha isso a sério, o negócio tem que ser transparente e bom para as duas partes. Eu acho que até agora, eu acho que quando você começa você não tem volume para nada. Então, você depende do outro. Aí, no começo eu não conseguia empurrar nada (...) Quando você começa a ter volume você ganha um pouco mais respeito no mercado.

Assim, é possível observar que há uma moderada utilização de poder na conduta da relação mas que, a intensidade com que esse poder é utilizado, varia em função do poder de compra da outra parte. Observa-se também que a relação é governada em boa parte pelo que foi contratado previamente, principalmente sobre questões relacionadas à qualidade e data de entrega do produto: *'Então, o curtume também, eu tenho que tratar ele com respeito, se ele faz a qualidade na cor, não me dá erro, entrega no dia, você tem um grande valor. Eu não preciso empurrar em cima'*.

Também na entrevista com o gestor da usina foi possível observar que exista ampla restrição de poder por parte da usina, que é considerada a parte mais forte na relação. O

poder é utilizado apenas em ‘*casos extremos*’ segundo o entrevistado e, no lugar da utilização de poder, os contratos aparecem como fundamento para a governança da relação, sendo que, mesmo na elaboração dos contratos, existe a preocupação com que haja justiça nas cláusulas inseridas, conforme os trechos da entrevista: *‘Sim... a usina é percebida como a parte mais forte porque compra a cana já plantada. Mas ao mesmo tempo, a cana é um insumo essencial. Então existe a restrição do uso de poder. Sim, existe um senso de justiça muito forte já na elaboração do contrato’*.

Abaixo apresenta-se o quadro resumo das informações obtidas nos casos.

Quadro 19 – Resumo da análise de dados referente à norma limitação do poder

Empresa	Limitação do poder
1- Pré-incubada	Baixa utilização de poder na condução da relação
	O limite do poder é restrito às normas pré-estabelecidas
2- Incubada	Baixa utilização de poder na condução da relação
	O limite do poder é restrito às normas pré-estabelecidas
3- Associada	Moderada utilização do poder na condução da relação
	Forma de utilização do poder influenciada pelas normas referentes à natureza da organização (i.e. setor público)
4- Equipamentos médico-hospitalares	Baixa utilização de poder na condução da relação
	Diferença no porte das partes que se relacionam aparece como fator ponderador da utilização do poder
5- Empresa do setor calçadista	Moderada utilização do poder na condução da relação
	Dependência da outra parte influencia a utilização de poder na governança da relação
	Diferença no porte das partes que se relacionam aparece como fator ponderador da utilização do poder
	Antes da utilização do poder considera-se os parâmetros de qualidade e prazo de entrega contratados previamente
6- Usina	Baixa utilização de poder na condução da relação
	Antes da utilização do poder considera-se os parâmetros estabelecidos em contratos previamente

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Função integridade

Conforme Ivens e Blois (2004), apesar do desejo natural que as partes mantêm em atingir seus próprios objetivos, na presença da norma de função integridade, as partes tendem a evitar a utilização do contrato formal para governança da relação, mesmo

quando eventos inesperados acontecem. Existe, dessa maneira, a expectativa de que a outra parte aja adequadamente em todas as circunstâncias.

Nesse sentido, as questões utilizadas na entrevista abordam pontos relacionados à complexidade existente nas relações entre as partes e possíveis expectativas que vão além das cláusulas acertadas *a priori*. Na entrevista com os gestores da empresa em estágio de pré-incubação foi apontada a utilização da norma de função integridade na relação com a incubadora, de maneira relevante, ao indicar a existência de expectativas que vão além de trocas de recursos pontuais: *'A função que a ... exerce ela é muito acima disso (um acordo de compra e venda). Ela estabelece metas, ela estabelece estratégias, estabelece planos, tem toda uma estrutura de planejamento por trás, de acompanhamento que não fica só nessa ... nessa relação ...'*.

No que se refere à complexidade da relação, dado que os gestores percebem que a presença de apoio ao planejamento, o *'cuidado'* com que a outra parte trata das questões relacionadas à sua empresa, tem-se a indicação da presença de expectativa que a outra parte tenha comportamentos considerados adequados a expectativas positivas. Das sete questões trabalhadas na entrevista, todas foram respondidas de maneira afirmativa, no que se refere à presença da norma de função integridade.

De maneira mais moderada, o gestor da empresa em estágio de incubação descreve que a relação é mais ampla que o fornecimento de recursos tangíveis, mas existem benefícios intangíveis que vão além do fornecimento de compra e venda: *'É aquilo que eu falei, entra algumas coisas que são um pouco tangíveis'*. O entrevistado aponta para a existência de diferentes expectativas entre as partes. Para o mesmo, existem diferentes níveis de expectativas entre as partes, sendo que a organização incubada tem maior expectativa em relação à incubadora, apesar de ser percebido que a outra parte apresenta, em menor escala, uma expectativa de que as empresas incubadas tenham sucesso, em função da reputação gerada por resultados positivos, conforme trecho:

É. Talvez a nossa expectativa como incubado seja maior deles, do que deles com a gente, embora quando eu vi eles torcendo, eles perguntando, eu tenho a leitura de que eles são interessados no nosso sucesso e eu acho que o ecossistema, o sucesso de uma empresa daqui tem um grande peso, porque ... gera a reputação da incubadora, abre o precedente para outras...

Diferentemente do primeiro entrevistado, não foi possível observar nesse caso que o gestor perceba a relação com alto nível de complexidade nas expectativas entre as partes, apesar da relação não ser descrita como tão simples, a ponto de ser uma relação de compra e venda. Complementarmente, das sete questões abordadas, quatro foram respondidas de maneira favorável para a presença da norma, contribuindo para a indicação de moderada presença da norma de função integridade.

Assim como na empresa incubada, o gestor da empresa associada também percebe a relação com a incubadora como mais ampla do que um simples fornecimento de recursos, mas, entretanto, não é percebido alto nível de complexidade na relação, conforme o exposto: *'Eu acho que complexa, não. Eu acho que não'*.

Na entrevista realizada junto à empresa participante do APL, observou-se que há certa complexidade na relação, principalmente em função do fato dos recursos que são transacionados entre as partes serem intangíveis, como a possibilidade do estabelecimento de parcerias com outras empresas e mesmo o auxílio na resolução de questões relacionadas à normatização das atividades da empresa.

Entretanto, no que se refere às expectativas que se tem em relação à outra parte, não foi possível observar a presença desse item. Conforme destacado pelo entrevistado, as expectativas 'ainda' não foram estabelecidas, apontando para a influência do estágio de maturidade da relação na utilização da norma de função integridade, conforme fragmento:

Por enquanto, eu não formulei ainda expectativas. É aquilo que eu disse, de prazo, meta, nada disso. As minhas expectativas é que nos próximos dois anos, é claro, nós tenhamos retorno de ativos, mas por enquanto, eu já tenho tido esse retorno com as parcerias que a gente fechou, mas eu ainda não consegui formular esse tipo de expectativas concretas.

Observa-se que a complexidade percebida na relação pode ser alterada pelo tipo de recurso que é transacionado (i.e. recursos intangíveis). Nesse caso, o entrevistado percebe que há complexidade na relação, mas, essa mesma complexidade que traz a utilização de normas mais relacionais, é o mesmo fator que dificulta o estabelecimento de expectativas que se tem da outra parte: *'É complexo, dá para dizer que é complexo'*.

Talvez, por não conseguir formular essas expectativas, deva ser justamente porque elas ainda estão no campo da formulação'.

Assim, verificou-se que o tipo de recurso transacionado e a maturidade da relação foram fatores que influenciaram a percepção da expectativa do comportamento das partes, sendo a norma de função integridade utilizada de maneira também moderada nessa relação.

Diferentemente, na relação entre a empresa calçadista e o curtume não foi possível observar a presença da norma de função integridade. Para o entrevistado não se pode dizer que haja complexidade e expectativas na relação. O mesmo destaca que são esperadas três atitudes do seu fornecedor: que o material seja entregue na data combinada, com a qualidade necessária para seu processo produtivo e com preço competitivo.

Cabe ressaltar que existe por parte da empresa a perspectiva de que haja maior complexidade entre as partes, no sentido de que as partes participem mais do processo produtivo uma da outra, por meio da obtenção de certificados de não utilização de produtos químicos, processos de estocagem compartilhado, itens que geram maior demanda de complexidade na relação. O entrevistado destaca que existe a necessidade de esforço e tempo para que a relação chegue num maior nível de complexidade, conforme trechos da entrevista:

É não é complexa, na verdade ela é muito, ela é fácil, ela é básica, ela não é desenvolvida, não (...) tem que ser bem mais desenvolvido (para se tornar uma complexa teia). Espero isso para o futuro. Seria muito bom chegar no ponto de oferecer isso, mas você tem que ir por etapa. Então, eu preciso de qualidade, preciso de preço e preciso da data de entrega. Três fundamentais.

Da mesma maneira, a relação entre a usina e fornecedores de cana-de-açúcar é descrita pelo entrevistado como uma relação de compra e venda, na qual a demanda da parte entrevistada se limita à entrega do produto no prazo e qualidade acertados, 'conforme o acordo'. Assim, verifica-se que o contrato formal exerce papel mais relevante na condução da relação do que a expectativa de que a outra parte aja conforme essa expectativa. Destaca-se ainda que nenhuma das questões realizadas na entrevista foram respondidas de maneira positiva.

Abaixo segue o quadro resumo das observações nos casos.

Quadro 20 – Resumo da análise de dados referente à norma função integridade

Empresa	Função integridade
1- Pré-incubada	Intensa presença da norma função integridade na relação
	As expectativas presentes se referem a questões relacionadas ao acompanhamento das ações da empresa pré-incubada
2- Incubada	Moderada presença da norma função integridade na relação
	Percepção de que os níveis de expectativa entre as partes são diferentes
3- Associada	Moderada presença da norma função integridade na relação
4- Equipamentos médico-hospitalares	Moderada presença da norma função integridade na relação
	Tipo de recurso transacionado na relação parece influenciar a percepção de complexidade e expectativa em relação ao comportamento da outra parte
	A maturidade da relação também parece influenciar o nível de expectativa que se tem da outra parte.
5- Empresa do setor calçadista	Baixa presença da norma função integridade
	A relação é fundamentada principalmente nos itens acordados previamente entre as partes
6- Usina	Não foi possível observar esta norma na relação
	As expectativas são limitadas aos itens estabelecidos no contrato e à ampliação dos negócios; crescimento

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Resolução de conflitos

Macneil (1981) destaca que a criação e limitação de poder apresenta-se de maneira pouco presente em relações discretas, uma vez que essas são definidas com clareza e tem um tempo limitado para sua realização. Diferentemente, em se tratando de contratos relacionais, a influência dessa norma não se dá de modo trivial, sendo a mesma influenciada pelas normas de reciprocidade e efetuação de consentimento.

Conforme Martinelli (2006, p.9), “o conflito é resultado da diversidade que caracteriza os pensamentos, atitudes, crenças, percepções, bem como o sistema e a estrutura social”, devendo-se considerar o futuro do relacionamento, dado que cada uma das partes tem influência e poder sobre esse conflito se tornar negativo ou não, já que a influência e poder estão inseridas na maneira como se lida com o conflito.

Assim, as questões utilizadas no roteiro de entrevista abordam a maneira como os procedimentos são utilizados para lidar com disputas na relação, sendo considerado para a análise que a ausência ou pouca utilização de procedimentos formais indica a presença de contratos relacionais.

Os entrevistados da empresa pré-incubada apontam que os procedimentos de resolução de conflitos se dão de maneira ‘informal’ e que não há procedimentos formais que devam ser seguidos rigorosamente, sendo observada uma resolução de conflitos relacional na relação, conforme relatos:

Eu acho que haveria uma negociação. Acho que alguma... a gente ia expor a nossa expectativa e eles também, e a gente ia negociar. Ai, não temos nenhum tipo de poder. Apesar do pouco tempo, a nossa experiência, e ela também aqui dentro, mostra que a gente não ia ter dificuldade nenhuma. O fato de conhecer as outras empresas daqui que já estão incubadas, e naquele trato informal já dá para ver que nem se sente incomodado, ninguém sente mal aqui.

De maneira a corroborar, o entrevistado da empresa incubada também descreve que os possíveis conflitos são resolvidos de maneira informal, conforme fragmento: ‘Não. Nunca tive nenhum problema, assim. Não é formal. Mandeí um e-mail questionando, eles responderam o e-mail’.

Diferentemente, o gestor da empresa associada percebe que existe certa formalidade nos procedimentos de resolução relacionados à obtenção de recursos, como serviços de assessoria. Entretanto, o mesmo destaca que para assuntos que não envolvam processo licitatório e cumprimento de editais, a resolução de conflitos é pautada em normas relacionais, apontando para utilização moderada de informalidade na resolução de conflitos: *‘Olha, eu... às vezes... lidando com a questão de editais, essas coisas, sim. Há os procedimentos formais que se você não cumprir, não vai ter. Então, muitas vezes a*

gente precisa de alguns procedimentos, mas no geral, não'. 'É um pouco mais simplificado'.

Na relação entre empresa participante e APL, observou-se que não há formalidade no processo de resolução de conflitos, sendo destacado, novamente, a maturidade da relação como fator que influencia a formalidade no processo de resolução de conflitos: *'Pouco formais (...) ainda não formulamos. Talvez depois da aplicação desse piloto, que é essa compra coletiva, nós tenhamos que formular esses procedimentos, mas ainda, não'.*

Na entrevista com o gestor da empresa calçadista observou-se que, apesar de não ser utilizado o contrato na resolução de problemas, existe a formalidade nos procedimentos para resolver os conflitos. Foi citado o procedimento de devolução de mercadoria com inconformidade, sendo a nota fiscal utilizada como documento formal para esclarecer o tipo de inconformidade:

Sim. É o processo (de devolução é) o seguinte que tem uma razão porque vai ser devolvido. É por isso que tem que vir escrito, se fosse cor, se fosse classificação, se fosse entrega atrasada. Tem que ter uma razão. Então, essa razão é formalizada, passada aqui para junto ao departamento financeiro, faz a nota, liga o cliente, compras, a gente junta o pacote e com o pacote devolvido vai ser esse com essa razão. Aí, depois disso tem muita (inint), nossa, a pessoa envolvida porque e eu vou explicando isso.

O entrevistado também destacou que, em função da conjuntura econômica, os curtumes tiveram maior restrição para obter estoque de couro, fato que alterou a rigidez na condução do processo de resolução de conflitos, considerando que tal recurso é essencial para o processo produtivo. Ressalta-se também a influência da cultura de negociação do país, conforme fragmento abaixo:

A gente aqui não era muito flexível porque couro não sofreu tanto variações, (inint) esses últimos dois anos várias coisas aconteceram no mundo de couro (inint) entrevista sua com (inint) sobre curtume, o dinheiro do BNDES foi utilizado de algumas empresas grandes comprando os frigoríficos aqui. Então, os curtumes aqui estão ficando com pouco couro'. *'... um pouco mais dinâmica (a relação), que para mim, quem exporta, muito difícil fazer isso, porque tem que garantir para seis meses, o mínimo'. 'Eu não posso voltar,*

"ah, não, mudou agora", nada disso. Pessoas... estrangeiros que compram produto brasileiro cansam muito disso, porque China não faz isso.

Diferentemente, na relação entre usina e fornecedor de cana-de-açúcar observa-se que há o entendimento entre as partes de que pode-se recorrer à arbitragem ou mesmo à justiça, mas que *‘99% das discrepâncias são resolvidas com conversa (...) de maneira cooperativa’*, apontando para um tipo de resolução de conflitos mais relacional.

Abaixo segue quadro resumo.

Quadro 21 – Resumo da análise de dados referente à norma resolução de conflitos

Empresa	Resolução de conflitos
1- Pré-incubada	Resolução de conflitos relacional
	Procedimentos informais
2- Incubada	Resolução de conflitos relacional
	Procedimentos informais
3- Associada	Moderada presença de resolução de conflitos relacionais
	A parte de formalidade que existe é originada no fato de se tratar de órgão público, sendo necessários cumprir certos procedimentos
4- Equipamentos médico-hospitalares	Resolução de conflitos relacional
	Maturidade da relação aparece como fator que influencia a (in)formalidade no processo de resolução de conflitos
5- Empresa do setor calçadista	Resolução de conflitos tendendo à maior formalidade
	O grau de rigidez ou formalidade com que os conflitos são resolvidos parece ser influenciada por questões como essencialidade do recurso transacionado, alteração de disponibilidade do recurso no mercado e cultura de negociação do país
6- Usina	Resolução de conflitos relacional , de maneira cooperativa, em regra

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Flexibilidade

Considerando-se que a racionalidade limitada é uma condição presente nas relações contratuais, quaisquer transações que acontecerão no futuro devem ter a capacidade de ser negociadas, sob pena de ter problemas entre as partes. Nas relações de longo prazo, cláusulas de renegociação muitas vezes já estão contempladas. Comparativamente, nas

contratações relacionais, a norma de flexibilidade tende a estar presente com maior intensidade, caracterizada pela possibilidade de renegociação e acordo mútuo entre as partes, sendo que tais possibilidades tendem a continuar, mesmo depois da contratação formal (IVENS; BLOIS, 2004).

As questões abordadas na entrevista objetivam verificar a presença desta norma, por meio de perguntas que abordam termos como modificações contratuais, concessões mútuas, renegociação, mudanças nos termos já contratados e relacionamento flexível. Nas relações entre as empresas incubadas e incubadora, foi possível observar que há flexibilidade na condução da relação de maneira bastante intensa, sendo que os limites de flexibilização observados acontecem principalmente em função de uma das partes ser um órgão público, conforme trecho da entrevista com o gestor da empresa associada:

Sim, sim. Eles sempre foram muito abertos para resolução dos problemas, falam "olha, não está bem para nós, nós queremos melhorar de alguma maneira por causa disso, disso e disso" (...) Muitas vezes assim, "ó, a gente não tem dinheiro para contratar um consultor mais assim... aquele consultor que é muito caro, mas a gente te oferece isso, isso e isso em contrapartida". A renegociação, eu acho que depende muito se ela faz parte de uma licitação.

Na entrevista realizada junto ao gestor do APL, observou-se que, em função do estágio inicial da relação, não foi estabelecido um contrato formal. Mesmo assim, o entrevistado aponta que não é possível perceber que haverá dificuldades nas possíveis negociações: *'Por enquanto, como ainda esses contratos estão no campo da informalidade, eu não acredito que haverá algum problema em termos de...alteração de termos. Até o presente momento, o que dá para aferir das reuniões que nós tivemos, sim (pode haver mudanças dentro dos limites da própria relação).'*

Diferentemente, o gestor da empresa calçadista destaca que, na relação com seus fornecedores de couro, a flexibilidade da relação se dá até o limite em que as renegociações acontecem para que a relação seja mantida no longo prazo. Para o mesmo, as questões que não estão ligadas diretamente à manutenção da relação, como o preço negociado para o período de seis meses, a flexibilidade não é utilizada.

Assim, a presença da norma de flexibilidade nesta relação é percebida de maneira moderada, de maneira que as negociações não se tornem instáveis para as partes. Tais observações são dos seguintes fragmentos: *'Isso (modificações que acompanhem a*

relação), tem que ter. É difícil para abrir mão o preço, mas a gente tem que ter política de renegociar. Não pode ser (renegociável sob quaisquer circunstâncias) ... senão o relacionamento fica instável'.

Na relação de fornecimento de cana-de-açúcar não foi possível identificar a presença da norma de flexibilidade, sendo que as cláusulas estabelecidas nos contratos prevalecem, conforme destacado na entrevista: *Não... é esperado que seja entregue conforme foi contratado. Dificilmente isso aconteceria (houvesse mudança em função de acontecimentos econômicos imprevistos) '.*

Abaixo é apresentado o quadro resumo com as observações referentes à norma de flexibilidade.

Quadro 22 – Resumo da análise de dados referente à norma flexibilidade

Empresa	Flexibilidade
1- Pré-incubada	Alta presença de flexibilidade
2- Incubada	Alta presença de flexibilidade
	Alta presença de flexibilidade
3- Associada	Limites de flexibilidade percebidos em função da outra parte se tratar de um órgão público
4- Equipamentos médico-hospitalares	Alta presença de flexibilidade
	Ausência de contrato formal em função do estágio de maturidade da relação. Percepção de flexibilidade mesmo sem contrato formal.
5- Empresa do setor calçadista	Moderada presença de flexibilidade
	A flexibilidade é limitada a questões que prezem a manutenção da relação
6- Usina	Baixa presença de flexibilidade

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Reciprocidade

Conforme Ivens e Blois (2004), em relações caracterizadas como mais discretas, cada uma das partes assume que obterá algo em troca de cada contribuição sua para a relação, principalmente em função do imediatismo que acontece nas relações discretas. Em se tratando de trocas conduzidas em nível mais relacional, a situação tende ao inverso.

Para observação desta norma, as questões utilizadas abordam como proxy o nível de monitoramento realizado a cada transação entre as partes, análise de discrepâncias entre ações realizadas e os acontecimentos (por menor que sejam tais discrepâncias), e

aceitação de flutuações no nível de desempenho, uma vez que tais questões se relacionam com os resultados que estão sendo obtidos.

Na entrevista com os gestores da empresa pré-incubada observa-se que a norma de reciprocidade está presente na relação com a incubadora de maneira moderada, uma vez que os acordos para as transações são realizados individualmente, sendo monitorados por meio de entrevistas. Entretanto, o monitoramento do desempenho da outra parte não se dá a cada transação ou discrepância ocorrida, conforme trecho da entrevista: *'É de entrevista, (o monitoramento) formulário...Eles chamam de reunião de acompanhamento (...) Não. Nesse momento, não (existe investigação sobre toda discrepância independentemente do tamanho que seja) '*.

Os entrevistados também destacaram que no estágio de incubação em que se encontra a empresa deles não há uma intensa verificação e formal sobre a performance, mas que tal condição tende a mudar à medida que existem mudanças nos estágios de incubação: *'Mais para frente tem que entregar algum tipo relatório (...) Por isso... na etapa atual, não. Tudo passa conversa, a gente vai entregando (...) Mas eu acredito que aquele plano de negócio nós temos que dar seguimento de alguma maneira...'*.

Na empresa incubada observou-se que, assim como na empresa pré-incubada, as transações são acordadas individualmente e o monitoramento não se dá de maneira intensa, não havendo investigações acerca de todas as discrepâncias. Nesse estágio de incubação, observou-se que há maior formalidade no que se refere à maneira como o desempenho é verificado: *'Mensalmente eles pegam o faturamento, pegam... (...) até em faturamento da empresa porque eu tenho prestação de serviços (...) é uma reunião'*.

Também observou-se na empresa incubada que as transações são negociadas individualmente. Apesar disso, no que se refere ao monitoramento, foi possível identificar que o mesmo acontece com maior intensidade, uma vez que todas as atividades realizadas, desde curso até processos de assessoria, são verificadas e acompanhadas, conforme exposto abaixo:

Eles pedem muitas vezes por exemplo, no caso de cursos, eu acho que eles pedem apenas um resumo do curso e tal, mas da questão de assessorias, eu acho que eles pedem um 'feedback' do andamento, eles têm um cronograma a ser seguido, principalmente por parte da executora da prestação da assessoria

(...) de tempos em tempos eles pedem "ó, o plano de trabalho está sendo seguido? Não está? Quais atividades fez?", eles têm acho que um relatório para enviar (...) com nós eu acho que é um a cada mês ou dois meses, eles fazem uma reunião, às vezes, perguntam "como é que está a empresa?", e eu acho que aí, eles questionam "ó, a assessoria que você teve, você conseguiu atingir o objetivo que você queria? Você conseguiu implantar, por exemplo, ou reimplantar?", ou "o curso que você fez lá, você conseguiu implantar as coisas que você viu no curso?"

Observou-se ainda que não há avaliações minuciosas sobre as discrepâncias, uma vez que existe o acompanhamento constante. Comparando as três empresas em diferentes estágios de incubação, foi possível identificar que, à medida que a empresa avança nos estágios de maturidade, a norma de reciprocidade tende à menor presença na relação, sendo os resultados das transações acompanhados com maior intensidade.

No caso do APL a norma de reciprocidade aparece com maior tendência de utilização, influenciada pelo estágio de maturidade da relação. Tal observação se dá em função de ser destacado várias vezes pelo entrevistado o termo “ainda não” em resposta a perguntas com temas de presença/ausência de monitoramento, processo formal/informal de verificação de resultados e demais perguntas do roteiro. De forma a corroborar, é apresentado um trecho da entrevista: *‘Ainda, não (existe monitoramento) (...) Ainda, não (existe um processo formal de verificação) (...) na verdade, não se aplicou ainda essa gestão por processos (...) Porque como a gente não estabeleceu objetivos imediatos’*.

No caso da empresa calçadista a norma de reciprocidade não parece ser utilizada amplamente na governança da relação. Foi destacado pelo entrevistado que as transações são realizadas individualmente e que, apesar de não ser acompanhado o processo produtivo do fornecedor desde a compra do gado para obtenção do couro, a organização montou uma área de controle dentro do seu processo produtivo para verificação das remessas.

De maneira clara, o gestor destaca que não são aceitas flutuações no nível de desempenho do fornecimento e que, em 30% ou 40% do material comprado, há um processo de verificação no estabelecimento do fornecedor.

Quando isso não acontece, uma amostra do material é enviada para análise antes mesmo da entrega, evitando qualquer discrepância que possa haver entre o pedido e a qualidade do pedido, conforme trecho: *'eu falo talvez 30 por cento, 40 por cento dos nossos couros, a gente consegue ir lá para ver (...) ou, vamos supor, eles antes de mandar remessa, eles mandam um cortezinho. A gente avalia ela, "bom, legal, pode mandar"(...) Então, não é "aqui, fecha os olhos, aqui é sua", então tem que ter esse vai e volta'.*

Quadro 23 – Resumo da análise de dados referente à norma reciprocidade

Empresa	Reciprocidade
1- Pré-incubada	Moderada presença de reciprocidade
	O estágio de maturidade da relação parece influenciar a norma de reciprocidade
	O monitoramento da performance acontece de maneira informal
2- Incubada	Moderada presença de reciprocidade
	O monitoramento da performance acontece de maneira mais formalizada
3- Associada	Baixa presença de reciprocidade
	Os resultados das transações são acompanhados de maneira mais constante
4- Equipamentos médico-hospitalares	Alta presença de reciprocidade
	A presença da norma é influenciada pelo estágio de maturidade da relação
5- Empresa do setor calçadista	Baixa presença de reciprocidade
	Monitoramento realizado a cada uma das remessas compradas. O monitoramento se dá mesmo antes da remessa ser entregue por meio de uma amostra.
6- Usina	Baixa presença de reciprocidade
	Monitoramento realizado a cada entrega do material comprado por meio de testes laboratoriais e pesagem. Não são aceitas flutuações no resultado, apenas variações esperadas em função do clima.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Também no fornecimento de cana-de-açúcar não foi possível observar a presença da norma de reciprocidade de maneira intensa. As contratações são feitas a cada safra, sendo assim contratos individuais. Ainda, o monitoramento é um procedimento utilizado desde os primeiros passos da negociação, quando é feita uma análise da documentação da fazenda até a entrega, quando são realizados testes laboratoriais para verificação da qualidade e também a verificação da quantidade entregue. Nesse sentido,

não são aceitas variações no produto contratado além da variação esperada em função do clima. Acima é apresentado o quadro resumo dos casos.

Adequação dos meios

A norma de adequação dos meios se refere à maneira exclusiva desenvolvida entre as partes para trabalharem conjuntamente e que é aceitável para ambas. Assim, a forma estabelecida para essa relação pode não ser aceita para a governança de relações com outros parceiros, sendo particular àquela relação (IVENS; BLOIS, 2004). As perguntas utilizadas para verificação dessas normas contemplam a exclusividade do modo de condução da relação, contendo sentenças como ‘maneira única de resolver disputas’, ‘prioridade à relação’, e ‘utilização de outros aparatos que não sejam os contratos formais’.

Identificou-se que na relação entre empresas incubadas em todos os estágios e a incubadora, o contrato e o regimento interno são utilizados na condução da relação, bem como normas de conduta informais, principalmente conversas telefônicas e troca de e-mails, sendo observado nas três organizações os mesmos padrões de conduta.

Os entrevistados destacam que não há um procedimento único de resolução de disputas para cada organização, sendo observado pelo gestor da empresa associada que o fato de se tratar de um órgão público e ter os recursos limitados faz com que não exista especificidade na maneira como a relação é conduzida. Apesar de haver parte da relação que é conduzida com maior informalidade, não foi possível identificar que houvesse entre as partes maneiras distintas de conduta da relação, indicando baixa presença da norma de adequação dos meios.

Diferentemente, na relação entre empresa de equipamentos médico-hospitalares e o APL, foi possível identificar a existência de certa especificidade na conduta da relação, explicitamente no que se refere à resolução de conflitos e no compartilhamento de informações. Por se tratar de um APL de dois segmentos, equipamentos médico-hospitalares e odontológicos, foi destacada pelo entrevistado a dificuldade de encontrar consenso entre as partes, fator que muda a maneira de conduzir a relação, principalmente em processos de tomada de decisão que acontecem nas reuniões. Assim,

observa-se que há elevada presença da norma de adequação dos meios na condução da relação, conforme trechos da entrevista:

Quando está o odontológico e o médico-hospitalar a coisa se dilui. Quando especifica bastante odontológico, médico-hospitalar, aí, entre esses dois grupos a disputa fica bem mais tensa, principalmente aqui, no médico-hospitalar. Bem mais tensa. Uma certa dificuldade, inclusive, de achar termos de consenso (...) tem outros aspectos de compartilhamento de informação, relação informal, tem se estabelecido...'

A fim de corroborar os pontos observados, segue o quadro com trechos extraídos das três entrevistas.

Quadro 24 – Trechos das entrevistas com empresas incubadas referentes à pergunta sobre procedimentos de resolução de disputa

Empresa	Trecho da entrevista
1- Pré-incubada	Sim. Mas... não consigo ainda ver assim, outra maneira de ser negociado... . 'Por enquanto existe contrato, ambas as partes respeitam esse contrato. E resto é bem na informalidade como eu disse para você, a gente pega e toma um café e fala alguma coisa '. 'A parte formal é justamente para estabelecer pagamentos e esses tipos de coisas. Mas, de restante... '.
2- Incubada	Tem um regimento interno, tem um documento de normas e condutas'. 'Sim, sim. Acho que existe... tem uma parte formal, porque esse regimento, (...) ele é um anexo do contrato com as regras, com as condutas (...) tem uma parte que é formal. Tem uma parte que é informal, esses e-mails, mesmo '.
3- Associada	Ah, acho que são... a gente utiliza de todos, desde os mais formais, com ofício, com formulários como também telefonemas, e-mails '. 'Não (se recorre ao contrato na conduta) (...) eles têm que é que atender várias outras empresas, têm recursos limitados, e são recursos públicos . Então, eu acho que isso aqui é verdade'.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Na empresa calçadista, observa-se que cada uma das transações realizadas com os fornecedores é verificada e quaisquer disputas originadas dessas transações são tratadas de maneira específica. Entretanto, foi destacado pelo entrevistado que não há uma maneira distinta de tratar as relações, como tendo maneiras específicas de compartilhamento de informações. Para o mesmo, uma vez atendida a data de entrega,

não existe da parte do mesmo a expectativa de que a relação apresente maneiras de conduta exclusivas, conforme fragmentos da entrevista:

Sim, sim (se há uma não-conformidade, com cada fornecedor, isso você vai tratar e vai lidar de maneira diferente). Eu acho que a gente gostaria como humano de ser tratado sempre em primeiro lugar. Eu gostaria de ser tratado no primeiro lugar, mas eu não insisto nisso... eu só insisto que minhas datas sejam respeitadas. Tem fornecedor que quer assinar isso (um contrato), tem fornecedor que não quer assinar isso. O valor de multa para nós tem um valor, pode ser dez mil, pode ser um milhão, porque quando você perde essa afirmação (cor do couro) é ruim. Esses dois fornecedores assinam esse contrato.

Quadro 25 – Resumo da análise de dados referente à norma adequação dos meios

Empresa	Adequação dos meios
1- Pré-incubada	Moderada presença da norma de adequação dos meios
	Não foi possível identificar especificidade na maneira que a relação é conduzida
2- Incubada	Moderada presença da norma de adequação dos meios
	Não foi possível identificar especificidade na maneira que a relação é conduzida
3- Associada	Moderada presença da norma de adequação dos meios
	Não foi possível identificar especificidade na maneira que a relação é conduzida
	A forma organizacional (i.e. empresa pública) é apontada como fator que pode influenciar a pouca especificidade dos meios de condução da relação
4- Equipamentos médico-hospitalares	Alta presença da norma de adequação do meio
	Aspectos de resolução de disputas e compartilhamento de informações aparecem como específicos para a conduta da relação
5- Empresa do setor calçadista	Moderada presença da norma de adequação dos meios
	Apesar das não-conformidades serem resolvidas a cada transação, não há maneiras específicas de conduta da relação. A relação com os dois fornecedores citados, são conduzidas sob o mesmo contrato formal e regras de conduta.
6- Usina	Alta presença da norma de adequação do meio
	As diferentes formas de se organizar a contratação dos recursos parecem influenciar a adequação dos meios de conduta da relação

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Na relação entre usina e fornecedores de cana-de-açúcar, foi possível identificar que as diferentes maneiras de contratação do insumo também influenciam a maneira como a relação é conduzida. Foi destacado pelo entrevistado que os contratos são utilizados só

em casos extremos e que aparatos como atendimentos e conversas específicos a cada relação tendem à maior intensidade, apresentando maior intensidade na presença da norma de adequação dos meios de conduta da relação. Acima é apresentado o quadro resumo das análises deste tópico.

Análise das funções e da complexidade dos contratos formais

Conforme destacado na revisão bibliográfica, utilizou-se para verificação da composição dos contratos formais a proposta de Mallewigt, Decker e Eckhard (2012) e para a complexidade contratual o modelo de Parkhe (1993).

Os resultados obtidos para a composição contratual formal dos casos analisados são apresentados na tabela acima. Inicialmente, destaca-se que na relação da empresa médico-hospitalar com o APL não são utilizados contratos formais, portanto não serão analisadas as funções deste tipo de contrato.

Pode-se observar que as cláusulas que indicam a função contratual de salvaguarda encontram-se de maneira mais intensa nas empresas incubada e calçadista, estando presentes nos contratos todas as cláusulas que servem tal função. Na relação usina-fornecedor de cana-de-açúcar, a função de salvaguarda apresenta de maneira um pouco menos intensa (75%) e, as demais relações, as cláusulas de salvaguarda apresentaram-se num fator de 50% das cláusulas analisadas.

As cláusulas que indicam que o contrato tem a função de coordenação foram observadas de maneira homogênea nas três empresas incubadas, mas em intensidade mediana. Nas empresas calçadista e usina, apenas uma cláusula com essa função foi observada, indicando baixa utilização do contrato formal para coordenação da relação.

Cláusulas de adaptação foram utilizadas com maior intensidade nas empresas pré-incubada, incubada e usina, em 2/3 dos itens observados. No contrato da empresa associada e usina, 1/3 das cláusulas de adaptação estavam presentes, enquanto na empresa calçadista não foi possível verificar tais cláusulas.

Assim, observa-se que há prevalência de cláusulas de salvaguarda, que estão presentes em todas as relações analisadas, enquanto a função de coordenação prevalece nas

relações com a incubadora. A função de adaptação prevalece com maior intensidade nas empresas pré-incubadas e incubadas.

Tabela 1 – Resumo da análise de dados referente à composição contratual formal

Cláusulas contratuais	Pré-incubada	Incubada	Associada	Médico-hospitalar	Calçadista	Usina
Função de salvaguardar:						
- Cláusulas referentes a direitos de propriedade;	0	1	0	0	1	1
- Cláusulas referentes à confidencialidade;	0	1	0	0	1	0
- Cláusulas de cessação antecipada unilateral;	1	1	1	0	1	1
- Cláusulas referentes à resolução de disputas.	1	1	1	0	1	1
Total de cláusulas com função de salvaguarda	2	4	2	0	4	3
Percentual de presenças de cláusulas de salvaguarda	50%	100%	50%	0	100%	75%
Função de coordenar						
- Cláusulas que descrevem funções e responsabilidades;	1	1	1	0	1	1
- Cláusulas referentes à comunicação (reporting);	1	1	1	0	0	0
- Cláusulas que descrevem a escala do projeto;	0	0	0	0	0	0
- Cláusulas referentes à designação de pessoal específico para a relação.	0	0	0	0	0	0
Total de cláusulas com função de coordenação	2	2	2	0	1	1
Percentual de presenças de cláusulas de coordenação	50%	50%	50%	0	25%	25%
Função de adaptar:						
- Cláusulas referentes a ajustes de preço;	1	1	1	0	0	1
- Cláusulas referentes mudanças de engenharia;	1	1	0	0	0	0
- Cláusulas sobre motivos de força maior.	0	0	0	0	0	1
Total de cláusulas com função de adaptação	2	2	1	0	0	2
Percentual de presenças de cláusulas de adaptação	66,67%	66,67%	33,33%	0	0	66,67%

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

No que se refere ao nível de complexidade do contrato formal, destaca-se que nos contratos das empresas incubadas, a empresa em estágio de incubação apresenta maior nível de complexidade contratual (87,5%), seguida da empresa associada (62,5%) e empresa pré-incubada (50%). Os contratos da empresa calçadista apresentam também um nível de complexidade de 62,5%. Destaca-se o nível de complexidade dos contratos de fornecimento de cana-de-açúcar em 37,5%, a menor complexidade entre os casos, mesmo sendo a organização de maior porte, conforme tabela acima.

Tabela 2 – Resumo da análise de dados referente à complexidade contratual formal

Tendência à governança contratual formal: complexidade	Pré-incubada	Incubada	Associada	Médico-hospitalar	Calçadista	Usina
No contrato em análise, constam cláusulas referentes:						
12.1) à entrega de relatórios periódicos de todas as transações relevantes;	1	1	1	0	0	0
12.2) ao aviso imediato, por escrito, de eventuais divergências em relação ao acordo;	1	1	1	0	0	1
12.3) ao direito de examinar e auditar todos os registros relevantes por meio de auditoria;	0	0	0	0	1	0
12.4) à designação de determinadas informações sobre propriedade e disposições sobre confidencialidade do contrato;	0	1	0	0	1	0
12.5) a não utilização de informações confidenciais, mesmo após o término do contrato;	0	1	0	0	1	0
12.6) à rescisão do contrato;	1	1	1	0	1	1
12.7) a cláusulas de arbitragem; e	0	1	1	0	0	0
12.8) disposições sobre processos judiciais.	1	1	1	0	1	1
Nível de Complexidade	4	7	5	0	5	3
Percentual de complexidade	50%	87,50%	62,5%	0	62,5%	37,5%

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Uma vez realizadas as análises de cada variável, procedeu-se à verificação das proposições da tese. Para tanto, apresenta-se o quadro resumo das composições contratuais relacionais e formais dos casos em análise. Considerando o quadro resumo 26, segue a análise das proposições da tese.

1ª proposição: Se, sob a condição de dependência, existe maior tendência à formalidade e à função contratual de coordenação, esperar-se-ia que os contratos informais tivessem menor relevância na estrutura de governança da relação.

Diferentemente das proposições fundamentadas na literatura, não foi possível observar que haja um padrão de presença de dependência na relação e maior formalidade contratual nos casos analisados neste estudo. Conforme os dados coletados, a empresa pré-incubada apresentou maior intensidade da característica contextual de dependência há presença de dependência, acompanhada de tendência de governança relacional e moderada complexidade contratual formal.

Observou-se que mesmo com a presença de dependência de maneira intensa, o nível de complexidade contratual formal foi o segundo menor, diferindo da abordagem teórica dos custos da transação que utiliza a perspectiva de que há maior dependência, há também a necessidade de uma governança contratual mais sofisticada (SCHEPKER *et alli*, 2014).

Neste mesmo caso analisado, a presença dependência na relação foi notada em uma relação governada intensamente de maneira relacional, estando em consonância com a abordagens teóricas que percebem a dependência como fator antecessor à formação de confiança, aproximando-se de uma governança menor formalizada (TSAMENYI; QURESHI; YAZDIFAR, 2013).

Num outro extremo de presença da característica de dependência entre as partes, foi identificada baixa dependência por parte da usina, com baixo nível de complexidade contratual e uma tendência equilibrada entre a governança relacional e discreta. Da mesma maneira, a função de coordenação dos contratos formais não apresentou o proposto, tendo presente apenas a cláusula de descrição de funções e responsabilidades. Assim, não é possível corroborar amplamente a proposição número um quando aspectos relacionais são inseridos no modelo de análise.

Quadro 26 – Resumo da análise da tendência relacional, tendência da função e complexidade contratual formal, e predominância de características contextuais

Variáveis analisadas	Pré-incubada	Incubada	Associada	Equipamentos médico-hospitalares	Calçadista	Usina
Função integridade	Alta - R	Moderada - R/D	Moderada - R/D	Moderada - R/D	Baixa - D	Ausência - D
Aumento da discrição (implementação de planejamento e efetuação de consentimento)	Baixo - R	Moderado - R/D	Alto - D	Baixo - R	Moderada - R/D	Alto - D
Reciprocidade	Moderada - R/D	Moderada - R/D	Baixa - D	Alta - R	Baixa - D	Baixa - D
Solidariedade	Alta - R	Alta - R	Moderada - R/D	Moderada - R/D	Baixa - D	Alta - R
Limitação do poder	Alta - R	Alta - R	Moderada - R/D	Alta - R	Moderada - R/D	Alta - R
Harmonização com a matriz social	Relacional Alta - R	Relacional Alta - R	Relacional Moderada - R/D	Relacional Alta - R	Formal moderada - D	Relacional Alta - R
Flexibilidade	Alta - R	Alta - R	Alta - R	Alta - R	Moderada - R/D	Baixa - D
Adequação dos meios	Moderada - R/D	Moderada - R/D	Moderada - R/D	Alta - R	Moderada - R/D	Alta - R
Espectro de tendência de relação discreta a relacional	Tendência relacional	Tendência relacional com menor intensidade	Tendência relação discreta	Tendência relacional	Tendência relação discreta	Tendências relacional e discreta equilibradas
Função contratual predominante	Equilíbrio entre as três funções	Predominância da função de salvaguarda	Equilíbrio entre as funções de salvaguarda e coordenação	Ausência de contrato formal	Predominância de função de salvaguarda	Predominância da função de salvaguarda
Complexidade contratual	Moderada	Alta	Moderada	Ausência de contrato formal	Moderada	Baixa
Características do contexto transacional com maior intensidade	Dependência; expectativa de continuidade	Dificuldade da mensuração da performance; expectativa de continuidade	Especificidade de ativos; expectativa de continuidade	Expectativa de continuidade	Incerteza; especificidade de ativos; expectativa de continuidade	Expectativa de continuidade

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados coletados

2ª proposição: Se, sob a condição de incerteza, existe maior tendência à informalidade e à função contratual de adaptação, esperar-se-ia que os contratos formais tivessem menor relevância na estrutura de governança da relação.

Dentre as entrevistas analisadas, observou-se que, no caso com maior presença de incerteza, há tendência de a governança ser mais discreta, enquanto há moderada complexidade contratual. Segundo a Teoria da Economia dos Custos de Transação, a presença de incerteza implica em custos contratuais mais intensos e, portanto, contratos menos complexos (WILLIAMSON, 1985; CROCKER; REYNOLDS, 1993).

No caso da empresa calçadista, verificou-se que os contratos formais também representam uma forma de governar a relação tendo os mesmos moderada complexidade, estando tal verificação em consonância com Anderson e Dekker (2005) que observaram que a incerteza em avaliar a qualidade do produto ou especificar sua performance, não afetou a extensão do contrato.

Em outra relação analisada que apresentou o menor grau de incerteza, há alta complexidade contratual e tendência relacional na governança, tendo o contrato formal a função de adaptação de maneira moderada.

Assim, os dois casos extremos, de maior e menor presença de incerteza, não corroboram a proposição no que diz respeito à presença de incerteza e formalidade contratual, uma vez que contratos formais também são utilizados como componentes da estrutura de governança. As verificações das entrevistas apontam para uma perspectiva de complementaridade e não de substituição das formas de governança na presença de incerteza. Entretanto, a proposição não foi corroborada no que se refere à função contratual. Também, não se pôde verificar padrão nas relações dos casos intermediários de presença de incerteza.

3ª proposição: Se, sob a condição de dificuldade de mensuração da performance, existe maior tendência à formalidade e à função contratual de salvaguardar, esperar-se-ia que os contratos informais tivessem menor relevância na estrutura de governança da relação.

Observou-se no caso da empresa incubada que a mesma apresenta maior nível de dificuldade de mensuração da performance dos casos estudados, apresentando também

alto nível de complexidade contratual, sendo que a função de salvaguardar deste contrato também se apresenta de maneira intensa. No que se refere à utilização de governança relacional, observou-se menor tendência da presença de normas informais neste caso. Desta maneira, o caso apresenta-se de maneira consonante à literatura, uma vez que esta destaca que a presença de normas relacionais de governança pode gerar incentivos para que as partes tirem vantagem da assimetria informacional originada da dificuldade de mensuração da performance (JAP; ANDERSON, 2003), tendo relevância normas formais de governança que implicam em monitoramento da relação pela terceira parte (POPPO; ZENGER, 2002). Nos casos em que a dificuldade de mensuração da performance apresenta-se em baixa intensidade, observa-se que a complexidade contratual varia entre baixa e moderada, e a função de salvaguardar do contrato varia entre alta e moderada intensidades.

Desta maneira, há indicações de que, em casos em que a dificuldade de mensuração da performance se dá de maneira mais intensa, há também maior formalidade contratual, com predominância da função de salvaguarda, corroborando com a proposição. Contudo, a função contratual não se apresentou diferente nos casos de maior e menor intensidade de dificuldade de mensuração da performance.

4ª proposição: Se, sob a condição de especificidade de ativos, existe maior tendência à formalidade e à função contratual de salvaguardar, esperar-se-ia que os contratos informais tivessem menor relevância na estrutura de governança da relação.

Em dois casos, observou-se que o alto nível de presença de especificidade de ativos está presente conjuntamente, com moderada formalidade contratual e a função de salvaguarda apresentou-se entre alta/moderada. No que se refere ao tipo de ativos específicos, observa-se que os investimentos foram realizados em equipamentos e instalações, não sendo possível observar investimento significativo em tempo para o desenvolvimento da relação.

Tais observações estão em conformidade com a ECT, uma vez que esta literatura apresenta a especificidade de ativos como uma característica do contexto da transação que implica uma governança contratual formal mais sofisticada em função da

difficuldade de transferência dos recursos investidos para outra relação a um baixo custo transacional (WILLIAMSON, 1979).

Nos casos de ausência e baixa especificidade de ativos, a complexidade contratual se apresentou em três níveis, baixa, moderada e alta, tendo o mesmo comportamento a função de salvaguardar dos contratos. Assim, só foi possível ter a presente proposição corroborada nos casos em que o nível de especificidade de ativos se deu de maneira intensa.

Tais verificações podem indicar uma perspectiva de complementaridade entre normas formais e relacionais uma vez que a complexidade contratual pode variar de acordo com a intensidade da presença de especificidade de ativos, dando espaço para uma perspectiva relacional, segundo a qual a presença de ativos específicos pode motivar a cooperação entre as partes pelo aumento da confiança entre as mesmas (LUI; WONG; LIU, 2009).

5ª proposição: Se, sob a condição de maior frequência da transação, existe maior tendência à informalidade e à função contratual de coordenar, esperar-se-ia que os contratos formais tivessem menor relevância na estrutura de governança da relação.

Observou-se que nas relações com frequência diária, há maior tendência de governança relacional, estando de acordo com a literatura utilizada neste trabalho segundo a qual a execução das tarefas, promessas e expectativas da relação ocorrem por meio de um processo social em relações que se dão de maneira mais frequente (POPPO; ZENGER, 2002).

Entretanto, os contratos formais também se apresentam relevantes na governança, apresentando níveis de complexidade alto e baixo. Adicionalmente, verificou-se que, para as relações com frequência diária, há simetria na intensidade da presença de diversas normas, que se referem à composição relacional, ou seja, alto nível de solidariedade, limitação do poder, harmonização com a matriz social, flexibilidade, reciprocidade e adequação dos meios.

No mesmo sentido, numa relação que se dá a cada nove meses, a complexidade contratual é baixa, diferentemente do que se esperava. Entretanto, não é possível

verificar simetria na composição das normas relacionais, como foi observado nas relações mais frequentes. Assim, comparando-se os casos de maiores e menores frequências de interação entre as partes, não é possível corroborar a proposição cinco, nem em relação à tendência à informalidade, nem em relação à função contratual.

6ª proposição: Se, sob a condição de maior tempo de relação entre as partes, existe maior tendência à informalidade e à função contratual de coordenar, esperar-se-ia que os contratos formais tivessem menor relevância na estrutura de governança da relação.

Não foi possível encontrar padrões que indiquem a proposição em análise, uma vez que empresas com menor tempo de relação (que variam entre três meses e meio e quatro meses) apresentam níveis de complexidade contratual que variam entre moderado e alto, tendo seus contratos a função de coordenação moderada. Destaca-se o fato de uma dessas relações apresentar a função de salvaguarda como predominante.

Por outro lado, considerando a relação mais longa da amostra (empresa associada), oito anos, observa-se a tendência de governança discreta, enquanto a literatura aponta que maior tempo de relação contribuiriam para a efetividade de acordos colaborativos (ZOLLO; REUER; SINGH, 2002), indicando a expectativa de normas mais relacionais para a governança da relação. No que diz respeito ao nível de complexidade contratual, observou-se que apesar de se tratar de uma relação mais longa, o contrato formal apresenta moderada complexidade, não estando, assim, em conformidade com a proposição acima.

Tomando três casos que apresentam o mesmo tempo de relação (três anos) para análise, também não foi possível verificar um padrão em relação à complexidade contratual, que varia entre ausência de contrato, baixa e moderada complexidade. Em dois desses três casos, a função de coordenação apresenta-se com baixa intensidade, enquanto a função de salvaguarda apresenta-se entre moderada e alta intensidade. Desta maneira, não foi possível observar na amostra casos que corroborem a proposição.

7ª proposição: Se, sob a condição de expectativa de continuidade, existe maior tendência à informalidade e à função contratual de coordenar, esperar-se-ia que os contratos formais tivessem menor relevância na estrutura de governança da relação.

Diferentemente das demais características do contexto das transações, a expectativa de continuidade da relação se apresentou presente com intensidade, sendo identificado um alto nível dessa característica entre as empresas. Entretanto, não foi possível identificar um padrão de governança tendendo ao relacional ou discreto, nem mesmo um padrão no nível de complexidade dos contratos formais, que variaram da ausência de um contrato formal a um alto nível de complexidade.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória e não confirmatória, são apresentadas aqui outras observações que não se referem à verificação das proposições desta tese, mas que contribuem para os estudos da área. Ressalta-se que as observações aqui destacadas foram obtidas a partir de um número limitado de casos, sendo necessários outros estudos para confirmação das mesmas.

Foi verificado nos casos que, independentemente de a relação ser governada de maneira mais relacional ou formal, a expectativa de continuidade aparece como característica de contexto em todos os casos, não se apresentando como característica diferenciadora.

Observou-se também que fatores intangíveis, como benefícios de aprendizagem, compartilhamento de conhecimento, e a manutenção do padrão de qualidade, aparecem como influentes na percepção de dependência dos entrevistados.

No que se refere à presença de incerteza, foi apresentado que fatores como o ciclo de vida da empresa, a atuação em mercados internacionais e a cultura destes países com os quais a empresa negocia, são percebidos como variáveis que alteram a percepção de incerteza e a percepção de dificuldade de mensuração da performance.

Na análise da variável ‘especificidade de ativos’, o setor de atuação e a diversidade de possibilidades de formas de obtenção do insumo aparecem como variáveis que podem influenciar tal característica da relação. No que se refere a variações no espectro relacional e discreto, fatores como ciclo de vida, tamanho da empresa e tipo de insumo transacionado aparecem como itens que possivelmente alteram a tendência a relações discretas e relacionais. A seguir, é apresentado o quadro resumo das proposições e observações dos casos analisados.

Quadro 27 – Resumo da análise das proposições da tese

Proposições			Observações a partir dos casos
1ª proposição	Dependência	> formalidade contratual Função de coordenação	Proposição não corroborada
2ª proposição	Incerteza	> informalidade contratual Função de adaptação	Proposição não corroborada mesmo nos casos extremos de maior e menor incerteza Função contratual não corroborada
3ª proposição	Dificuldade de mensuração de performance	> formalidade contratual Função de salvaguardar	Corroborada nos casos em que a dificuldade de mensuração de performance se dá de maneira intensa Função contratual não corroborada
4ª proposição	Especificidade de ativos	> formalidade contratual Função de salvaguardar	Só corroborou nos casos em que houve maior intensidade de especificidade de ativos
5ª proposição	Frequência	> informalidade contratual Função de coordenação	Proposição não corroborada
6ª proposição	> tempo de relação	> informalidade contratual Função de coordenação	Proposição não corroborada
7ª proposição	> Expectativa de continuidade	> informalidade contratual Função de coordenação	A presença da expectativa se deu de maneira homogênea nos casos, não sendo considerada uma variável que diferencia os padrões de contrato

Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa atual em negócios conjuntamente à pesquisa normativa formal combinada ao contexto relacional e à análise organizacional, tende a promover a compreensão da economia das expectativas das partes contratantes. Tal entendimento, ao longo do tempo, pode contribuir para que a terceira parte possa isolar de melhor maneira condutas oportunistas das partes e ajudar gestores a garantir resultados mais previsíveis sobre um litígio, sincronizando melhor as práticas comerciais e a contratação legal (CIMINO, 2015).

Assim, num esforço inicial de operacionalizar o design dos contratos formais e relacionais de dada estrutura de governança a partir das variáveis observadas na ECT e suas extensões, apresenta-se a seguir o modelo proposto nesta pesquisa. As figuras pontilhadas representam os fatores explorados que podem alterar os padrões das variáveis que compõem as características contextuais da transação e a composição contratual.

Figura 7 –Modelo proposto para análise do contexto transacional, conteúdo contratual formal, relacional e aspectos exploratórios da pesquisa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi propor um modelo para verificação de como se dá a relação entre o conteúdo dos contratos formais e relacionais, considerando-se as características contextuais a partir da Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT), literatura em contratos formais e da Teoria dos Contratos Relacionais. As referidas teorias e literatura fundamentaram os objetivos específicos de (i) analisar as características transacionais que formam o contexto da relação a partir da literatura em ECT e das relações interorganizacionais; (ii) verificar a função dos contratos formais na condução da relação; verificar as normas contratuais formais a partir da literatura em contratos; (iii) verificar as normas contratuais relacionais a partir da literatura em contratos relacionais; (iv) analisar a relação entre o conteúdo formal e relacional, considerando a função contratual formal na governança da relação; (v) propor um modelo sobre a composição e função contratual formal e relacional na governança das relações entre firmas, considerando o contexto no qual a relação é governada.

Elaboraram-se, a partir da revisão de literatura, sete proposições para observação das relações entre cláusulas e funções contratuais formais e normas relacionais, a partir de cada uma das características contextuais consideradas neste estudo, quais sejam:

1ª proposição: Na presença de dependência entre as partes, há maior formalidade contratual e a predominância da função de coordenação dos contratos formais.

2ª proposição: Na presença de incerteza na relação, há maior formalidade contratual e a predominância da função de adaptação.

3ª proposição: Quando há dificuldade de mensuração da performance, há maior formalidade contratual, sendo a função de salvaguardar predominante.

4ª proposição: Na presença de especificidade de ativos, há maior formalidade contratual, sendo a função de salvaguardar predominante.

5ª proposição: Na presença de maior frequência, os contratos tendem à maior informalidade, tendo os contratos formais a função predominante de coordenação.

6ª proposição: Com maior tempo de relação, os contratos tendem à maior informalidade, tendo os contratos formais a função predominante de coordenação.

7ª proposição: Na presença de maior expectativa de continuidade da relação, os contratos tendem à maior informalidade, tendo os contratos formais a função predominante de coordenação.

Para observação das proposições e elaboração do modelo foram realizadas seis entrevistas semiestruturada, a partir de um roteiro estruturado, que auxiliou na coleta de dados sobre os três pontos analisados: características do contexto da transação, conteúdo contratual formal e conteúdo relacional.

Foram entrevistados os gestores e donos das organizações ou os gestores responsáveis pela elaboração e relação com os fornecedores contratados, considerando para a seleção dos casos a diversidade de contextos das transações. Foram analisadas as relações entre três organizações em diferentes estágios de incubação (i.e. pré-incubação; incubação e associação) e a incubadora, a relação entre uma empresa participante de um conglomerado formal de empresas e esse conglomerado, a relação entre uma empresa participante de um conglomerado não formalizado e seus fornecedores do principal insumo que também participam desse conglomerado e, por fim, a relação entre uma usina e seus fornecedores de cana-de-açúcar.

A partir das entrevistas transcritas, os dados foram organizados para aplicação do método de Análise do Conteúdo, considerando-se os estágios de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretações. Desta maneira, foi possível analisar as proposições elaboradas, aplicar o modelo desenvolvido neste estudo e explorar novos aspectos a serem considerados no modelo, que não foram observados na literatura aqui utilizada.

Dada a aplicação do método de Análise do Conteúdo, observou-se que as características contextuais ‘incerteza’, ‘dificuldade de mensuração de performance’ e ‘especificidade de ativos’ corroboram a presença de maior formalidade contratual na relação nos casos extremos de menor e maior intensidade dessas características. Diferentemente, a característica de expectativa de continuidade aparece de maneira homogênea em todos os casos analisados, não sendo possível indicar tal variável como tendo a função diferenciadora na composição dos contratos. Tais verificações levam à corroboração

parcial das proposições dois, três e quatro para os casos extremos de maior e menor intensidade da presença das características contextuais mencionadas. O quadro 28 apresenta o resumo dos resultados observados nas proposições.

Na análise dos aspectos exploratórios do trabalho foram observados outros fatores que podem influenciar a composição contratual. Na verificação da variável ‘dependência’, os entrevistados destacaram que benefícios intangíveis, como troca de conhecimento, aprendizagem e manutenção de padrão de qualidade do recurso transacionado, influenciam a percepção de dependência que as empresas têm da outra parte. Desta maneira, é possível inferir que a percepção de dependência pode não ser alterada apenas pelo nível de investimento em ativos específicos.

Na avaliação das variáveis ‘incerteza’ e ‘dificuldade de mensuração da performance’, aspectos como o ciclo de vida da organização, a atuação em mercados internacionais e a cultura destes mercados para a negociação, aparecem como fatores que influenciam o comportamento daquelas variáveis.

O setor de atuação da empresa e a existência de diversidade em formas de obtenção de insumos também parece alterar o nível de investimentos em ativos específicos. Em se tratando do posicionamento das relações no espectro relacional (i.e. tendendo ao extremo relacional ou discreto), foi verificado nas entrevistas que o ciclo de vida, o tamanho da empresa e o tipo de insumo transacionado (i.e. presença/ausência de tecnologia e inovação no recurso contratado), foram indicados como aspectos que alteram o padrão da relação no espectro relacional, indicando que tais fatores poderiam também compor o modelo de análise de conteúdo contratual proposto neste trabalho. No que se refere ao conteúdo relacional, não foi possível verificar homogeneidade na composição das normas relacionais utilizadas, indicando que, possivelmente, a alteração do contexto da relação influencia a intensidade com que as normas relacionais são utilizadas, corroborando a hipótese desta pesquisa apresentada na introdução.

Na análise do conteúdo contratual formal, suas funções e nível de complexidade, verificou-se que na presença de maior intensidade de incerteza, dificuldade da mensuração da performance e especificidade de ativos, a complexidade dos contratos formais tende a ser influenciada por essas características contextuais. Em se tratando das funções contratuais formais, destaca-se que, nos casos analisados, a função

contratual foi corroborada apenas nos casos em que a especificidade de ativos acontece de maneira mais intensa.

Como limitações deste estudo, considera-se o tamanho da amostra e a metodologia aplicada, sendo necessária a aplicação do modelo em amostras maiores e a aplicação de técnicas estatísticas para generalizações. Entretanto, a presente pesquisa objetivou a exploração e a proposição de um modelo para análise de composição contratual possibilitando que estudos futuros sejam realizados como: (i) a aplicação do modelo em amostras maiores e a utilização de técnicas quantitativas; (ii) a aplicação do modelo considerando os fatores explorados de maneira complementar à teoria que fundamenta esta pesquisa; (iii) a verificação da composição contratual formal e relacional na condução de relações inseridas em diferentes formas de organizacionais; (iv) a verificação do comportamento das variáveis que tendem a influenciar a composição contratual, possibilitando a compreensão de fatores que moldam as relações em diferentes contextos transacionais; (v) analisar as razões pelas quais apenas os casos extremos corroboram com as proposições dois, três e quatro; (vi) analisar a governança da relação a partir da composição de normas contratuais conjuntamente às práticas/ferramentas gerenciais para discussão de complementaridade/substituição de estruturas e mecanismos de controle da relação entre firmas; (vii) inserção da variável “confiança” no modelo para verificação da forma como essa variável alteraria ou não a utilização de mecanismos/estruturas de governança.

REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, M.A.; BROWNELL, P. Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. **Accounting, Organizations and Society**. Vol. 22, Nº 3/4, pp.233-248, 1997.
- ALCHIAN, A.A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **The American economic review**. Vol.62, Nº5, pp. 777-795, 1972.
- AMATO NETO, J. (2000) **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo, Atlas/Fundação Vanzolini
- ANDERSON, S.W.; DEKKER, H. Management control for market transactions: the relation between transaction characteristics, incomplete contract design, and subsequent performance. **Management Science**. Vol. 51, Nº12, pp.1734-1752, 2005.
- ARGOTE, L.; GREVE, H.R. A behavioral theory of the firm-40 years and counting: introductions and impact. **Organizations Science**. Vol. 18, No. 3, pp. 337–349,2007.
- ARINO, A.; REUER, J. Alliance contractual design. **IESE Business School, University of Navarra**. Working Paper Nº572, 2004.
- ARINO, A., DE LA TORRE, J. Learning from failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures. **Organization Science**. Vol.9, Nº3, pp.306-325, 1998.
- ARRANZ, N.; DE ARROYABE, J.C.FDEZ. Effect of formal contracts, relational norms and trust on performance of joint research and development projects. **British Journal of Management**. Vol. 23, pp. 575-588, 2012.
- ARTZ; K.W.; BRUSH, T.H. Asset specificity, uncertainty and relational norms: an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances. **Journal of Economic Behavior and Organization**. Vol.41, pp.337-362, 2000.
- BAKER, G.; GIBBONS, R.; MURPHY, K. Relational Contracts and the theory of the firm. **The Quarterly Journal of Economics**. Nº 117, Vol. 1, pp. 39-84, 2002.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PME's: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, Vol. 8, Edição Especial, pp. 203-227, 2004.
- BARDIN, L. (2011). **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70.

BARTHÉLEMY, J.; QUÉLIN, B.V. Complexity of outsourcing contracts and ex post transaction costs: an empirical investigations. **Journal of Management Studies**. Vol.43, Nº 8, pp.1775-1797, 2006.

BATENBURG, R.S.; RAUB, W.; SNIJDERS, C. Contracts and contracts: dyadic embeddedness and the contractual behavior of firms. **Research in the Sociology of Organizations**. Vol.20, pp. 135-188, 2003.

BAUDRY, B.; CHASSAGNON, V. The vertical network organization as an specific governance structure: what are the challenges for incomplete contracts theories and what are the theoretical implications for the boundaries of the (hub-) firm? **Journal of Management & Governance**. Vol. 16, Nº 2, pp 285-303, 2012.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperatives and Informal Relational Contracts in Brazilian Agribusiness**. XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2004, Cuiabá, MT. In: Anais do XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. Cuiabá: UFMT e UERJ, 2004.

BLAU, P.M. **Exchange and Power in Social Life**. London: John Wiley, 1967.

BLOIS, K. Business to business exchanges: a rich descriptive apparatus derived from Macneil's and Menger's analyses. **Journal of Management Studies**. Vol.39, Nº4, 2002.

BLOIS, K.J.; IVENS, B.S. Measuring relational norms: some methodological issues. **European Journal of Marketing**. Vol. 40 Vol. 3, pp. 352 – 365, 2006.

_____. Method issues in the measurement of relational norms. **Journal of Business Research**. Vol. 60, pp. 556 – 565, 2007.

BRADACH; J.L.; ECCLES, R.G. Price authority, and trust: from ideal types to plural forms. **Annu. Rev. Sociol.** Vol.15, pp.97-118, 1989.

BROUSSEAU, E.; GLACHANT, J. **The Economics of Contracts: theories and application**. Cambridge University Press. 2002. 602 p.

CANNON, J.; ACHROL, R.; GUNDLACH, G. Contracts, norms, and plural form governance. **Journal of Academy of Marketing Science**. Vol.28, Nº2, pp.180-194, 2000.

CARSON, S.J.; MADHOK, A.; WU, T. **The drivers of opportunism under contractual and relational governance: disentangling the effects of volatility and ambiguity in interorganizational relationships**. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=611208>. Download em: 1 de julho de 2014, às 20:39:09, 2004.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA -
ESALQ/USP – CEPEA.

http://www.cepea.esalq.usp.br/pibpec/PIB_Cadeias_relatorio2009_10.pdf <acesso em 09 de setembro de 15 às 09:51>.

CIMINO, C.F. The relational economics of commercial contract. **The Texas A&M Law Review**. Vol. 91, Nº 3, pp. 91-130, 2015.

CROCKER, K.J.; MASTEN, S.E. Petria ex Machina? Prices and process in long-term contracts. **Journal of Law and Economics**. Vol. 34, Nº1, pp. 69–99, 1991.

_____; REYNOLDS, K.J. The Efficiency of Incomplete Contracts: An Empirical Analysis of Air Force Engine Procurement. **The RAND Journal of Economics**, Vol. 24, No. 1, pp. 126-146, 1993.

CROSNO, J.L.; BROWN, J.R. A meta-analytic review of the effects of organizational control in marketing exchange relationships. **Journal of the academy of marketing sciences**. DOI 10.1007/s11747-014-0386-5. 2014.

DE JONG, G.; WOOLTHUIS, R.J.A.K. The content and role of formal contracts in high-tech alliances. **Innovation: management, policy and practice**. Vol.11, pp.44-59, 2009.

DEKKER, H.C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concern and coordination requirements. **Accounting, Organization and Society**. Vol.29, pp.27-49, 2004.

_____; SAKAGUCHI, J.; KAWAI, T. Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations. **Management Accounting Research**, Vol. 24, Nº 2, pp. 122-139, 2013.

DIATHESOPOULOS, M. Relational contract theory and management contracts: a paradigm for the application of The Theory of the Norms. **Munich Personal RePEc Archive**, Paper No. 24028, 2010.

DONEY, P.M.; CANNON, J.P.; MULLEN, M.R. Understanding the influence of national culture on the development of trust. **Academy of management review**. Vol. 23, Nº3, p. 601-620, 1998.

DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**. Vol.23, Nº 4, pp.660-679, 1998.

FAEMS, D.; ALBERINK, R.; GROEN, A.; KLEIN, W. **Contractual Alliance Governance: Impact of Different Contract Functions on Alliance Performance**. In: The 18th Annual High Technology Small Firms Conference University of Twente, Enschede, The Netherlands, 2010.

FIEDLER, M.; BLANK, C.; PICOT, A. Antecedents of intentionally incomplete contracts. **Schmalenbachs Z betriebswirtschaftliche**. Vol 62, pp.106–130, 2010.

FREE, C. Walking the talk? Supply chain accounting and trust among UK supermarkets and suppliers. **Accounting, Organizations and Society**. Vol. 33, N° 6, pp. 629-662, 2008.

FRYXELL, G.E.; DOOLEY, R.S.; VRYZA, M. After the ink dries: the interaction of trust and control in US-based international joint-ventures. **Journal of Management Studies**. Vol. 39, N° 6, pp.865-886, 2002.

FUNDAÇÃO INSTITUTO PÓLO AVANÇADO DA SAÚDE
http://fipase.org.br/pt/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=48
 <acesso em 07 de setembro de 2015 às 13: 42>.

FUNDAÇÃO INSTITUTO PÓLO AVANÇADO DA SAÚDE
http://fipase.org.br/pt/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=13
 <acesso em 07 de setembro de 2015 às 13: 42>.

FUNDAÇÃO INSTITUTO PÓLO AVANÇADO DA SAÚDE
<http://fipase.org.br/pt/images/stories/APL/apl%202014.pdf>
 <acesso em 08 de setembro de 2015 às 11:05>.

FUNDAÇÃO INSTITUTO PÓLO AVANÇADO DA SAÚDE
http://fipase.org.br/pt/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=49
 <acesso em 08 de setembro de 2015 às 11:31>.

FURLOTTI, M. There is more to contracts than incompleteness: a review and assessment of empirical research on inter-firm contract design. **Journal of Management Governance**. Vol. 11, pp.61–99, 2007.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.E.M.; SCHEER, L.K.; KUMAR, N. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study. **International Journal of Research in Marketing**. Vol. 13, pp. 303-317, 1996.

GHISI, F.A; MARTINELLI, D.P. Systemic View of Interorganisational Relationships: An Analysis of Business Networks. **Syst Pract Act Res**. Vol. 19, pp.461-473, 2006.

GILSON, R.J; SABEL, C.F; SCOTT, R.E. Braiding: the interaction of formal and informal contracting in theory, practice and doctrine. **Columbia Law Review**. Vol.110, N°6, pp.1377-1447, 2010.

GLAISTER, K.W.; HUSAN, R.; BUCKLEY, P.J. Learning to manage international joint ventures. **International Business Review**. Vol.12, pp.83-108, 2003.

GLOBERMAN, S.; NIELSEN, B.B. Equity versus non-equity international strategic alliances involving Danish firms: An empirical investigation of the relative importance of partner and host country determinants. **Journal of International Management**. Vol. 13, N° 4, pp. 449-471, 2007.

GOLDBERG, V. Toward an Expanded Economic Theory of Contract. **Journal of Economic**. Vol. 10, pp.45-51, 1976.

GORDON, Robert W. Macaulay, Macneil e a descoberta da solidariedade e do poder no direito contratual. **Revista Direito GV**. Vol. 3, Nº1, 2007, pp.187-202.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**. Vol. 91, No. 3, pp. 481-510, 1985.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 40, Nº4, pp.619-652, 1995.

_____; SINGH, H. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 43, Nº4, pp.781-814, 1998.

GUNDLACH, G.T.; ACHROL, R.S. Governance in exchange: contract law and its alternatives. **Journal of Public Policy & Marketing**. Vol.12, Nº 2, pp.141-155, 1993.

HADFIELD, G.K. Problematic relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts. **Stanford Law Review**. Vol.42, pp.927-992, 1990.

HAGEDOORN, J.; HENSEN, G. Contract law and the governance of inter-firm technology partnerships: An analysis of different modes of partnering and their contractual implications. **Journal of Management Studies**. Vol.44, Nº 3, pp.342-366, 2007.

HAKANSSON, H; SNEHOTA, I. The Burden of Relationships or Whose Next? **Proceedings of the 11th IMP Conference**, Manchester, pp. 522–36, 1995.

HÁLLEN, L; JOHANSON, J.; SEYED-MOHAMED, N. Interfirm adaptation in business relationship. **The Journal of Marketing**. Vol.55, Nº2, pp.29-37, 1991.

HATTEN, K.J.; JAMES, W.L.; FINK, R.C.; KEELER, J.P. Macneil's relational norms and his non-mirrored ends propositions. **Journal of Marketing Channels**. Vol.19, pp.1-16, 2012.

HAIR JR, J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005, 471 p.

HART, O.; MOORE, J. Foundations of incomplete contracts. **Review of Economic Studies**. Vol. 66, Nº1, pp. 115–138, 1999.

HEIDE, J.B.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships? **Journal of Marketing**. Vol. 56, pp.32-44, 1992.

HEIDE, J.B.; MINER, A.S. The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. **Academy of Management Journal**. Vol. 35, Nº 2, pp. 265-291, 1992.

HEIDE, J.B. Interorganizational Governance in Marketing Channels. **The Journal of Marketing**. Vol. 58, No. 1, pp. 71-85, 1994.

IMP Group (2002) 'An Interaction Approach', in D. Ford (ed.) **Understanding Business Markets**, pp. 19–34. London: Thompson Learning.

IVENS, B.S.; BLOIS, K.J. Relational exchange norms in marketing: a critical review of Macneil's contribution. **Marketing Theory**. Vol. 4, N°3, pp.239–263, 2004.

JAP, S.; ANDERSON, E. Safeguarding interorganizational performance and continuity under *ex post* opportunism. **Management Science**. Vol.49, N° 12, pp.1684-1701, 2003.

JONES, C; HESTERLY, W.S; BORGATTI, S.P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **The Academy of Management Review**. Vol. 22, N°4, pp.911-945, 1997.

JOSKOW, P.L. Asset specificity and the structure of vertical relationships: empirical evidences. **Journal of Law, Economics and Organization**. Vol. 4, N° 1, pp.95-117, 1988.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**. Vol.21, pp. 217-237, 2000.

KAMMINGA, P.E.; VAN DER MEER-KOOISTRA, J. Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**. Vol. 32, N°. 1, pp. 131-154, 2007.

KAUFMANN, P.J.; STERN, L.W. Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation. **The Journal of Conflict Resolution**. Vol. 32, N° 3; pp. 534-552, 1988.

KAUFMANN, P.J.; DANT, R.P. The Dimensions of Commercial Exchange. **Marketing Letters**. Vol. 3, N° 2, pp. 171-185, 1992.

KERN, T.; WILLCOCKS, L. Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. **Journal of Strategic Information System**. Vol.9, pp.321–350, 2000.

KLEIN, B. The Economics of Franchise Contracts. **Journal of Corporate Finance**. Vol. 2, No. 1, 1995.

KLEIN, K.J.; PALMER, S.L.; CONN, A.B. Interorganizational relationships: A multilevel perspective. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 267–307). San Francisco: Jossey-Bass.

KUMAR, N.; SCHEER, L.K.; STEENKAMP, J.E.M. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. **Journal of Marketing Research**. Vol. XXXII, pp.348-356, 1995.

LAFONTAINE, F; RAYNAUD, E. **The Role of Residual Claims and Self-Enforcement in Franchise Contracting**. NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH -NBER Working Paper No. 8868, 2002.

LAZZARINI, S.G.; MILLER, G.J.; ZENGER, T.R. Order with some law: complementarity versus substitution of formal and informal arrangements. **The Journal of Law, Economics and Organization**. Vol. 20, N°2, pp261-298, 2004.

LI, Z. G. **Antecedents of relationalism in manufacturer-distributor relationships: an empirical study**. 1994. Tese de Doutorado. Boston University.

LIMA, G.B.; GARCIA, S.F.A.; CARVALHO, D.T. de; MARTINELLI, D.P. Consórcio de Exportação no Brasil: um estudo de caso aplicado no segmento médico-hospitalar-odontológico. **Revista de Negócios Internacionais**. Vol.7, pp.49-56, Piracicaba, 2009.

LUI, S.S.; WONG, Y.; LIU, W. Asset specificity roles in interfirm cooperation: reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior. **Journal of Business Research**. Vol.62, pp.1214-1219, 2009.

LUMINEAU, F.; MALHOTRA, D. How contract structure shapes interfirm dispute resolution. **Strategic Management Journal**. Vol.32, pp.532-555, 2011.

LUO, Y. Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**. Vol.23, pp. 903-919, 2002.

MACAULAY, S. Non-contractual relations in business: a preliminary study. **American Sociological Review**. Vol.28, N°1, pp.55-67, 1963.

_____. An empirical view of contract. **Wisconsin Law Review**. Vol. 5, pp.465-482, 1985.

MACNEIL, I.R. The many futures of contracts. **Southern California Law Review**. Vol.47, pp. 691-816, 1974.

_____.Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. **Northwestern University Law Review**. Vol.72, N°6, pp.854-905, 1978.

_____. Economic analysis of contractual relations: its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus. **Northwestern University Law Review**. Vol. 75, No. 6, pp.1018-1063, 1981.

_____.Values in contract: internal and external. **Northwestern University Law Review**. Vol.78, N°2, pp.340-418, 1983.

_____. Relational contract: what we do and what we do not know. **Wisconsin Law Review**. Pp. 483-526, 1985.

_____. Relational Contract Theory: Challenges and Queries. **Northwestern University Law Review**. Vol.94, Nº 3, pp.877-907, 2000.

MALLEWIGT, T.; MADHOK, A.; WEIBEL, A. Trust and formal contracts in interorganizational relationships-substitutes and complements. **Managerial and Decision Economics**. Vol.28, pp. 833-847, 2007.

MALLEWIGT, T.; DECKER, C.; ECKHARD, B. What drives contract design in alliances? Taking stock and how to proceed. **Zeitschrift für Betriebswirtschaft**. Vol. 82, pp.839-864, 2012.

MALHOTRA, D.; LUMINEAU, F. Trust and collaboration in the aftermath of conflict: the effects of contract structure. **Academy of Management Journal**. Vol. 54, Nº5, pp.981-998, 2011.

MALHOTRA, D.; MUNIGHAN, J.K. The effects of contracts on interpersonal trust, **Administrative Science Quarterly**, 47, pp. 534-559, 2002.

MARTINELLI, D. **Conflito, administração e visão sistêmica**. In: 2º Congresso Brasileiro de Sistemas. 2006, Ribeirão Preto. Anais eletrônicos: <www.legacy.unifacef.com.br/arquivos> Acesso: 01 de novembro de 2015.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2007, 225p.

MAYER, K.; ARGYRES; N. Learning to contract: evidence from the personal computer industry. **Organization Science**. Vol.15, Nº 4, pp.394-410, 2004.

MAYER, K.; TEECE, D. Unpacking strategic alliance: The structure and purpose of alliance versus supplier relationships. **Journal of Economic Behavior & Organization**. Vol. 66, pp. 106-127, 2008.

MEIRA, J.; KARTALIS, N.D.; TSAMENYI, M.; CULLEN, J. Management controls: and inter-firm relationships: a review. **Journal of Accounting and Organizational Change**. Vol. 6, Nº1, pp.149-169, 2010.

MENÁRD, C. Hybrid modes of organization. Alliances, joint ventures, networks, and other 'strange' animals. In **Handbook of Organizational Economics**, Gibbons R, Roberts J (eds). Princeton University Press: Princeton; Chap. 26, pp. 1066–1107, 2011.

MIN, J; MITSUASHI, H. **Dynamics of Unclosed Triangles in Alliance Networks: Disappearance of Brokerage Positions and Performance Consequences**. Journal of Management Studies. Vol. 49, Nº6, 2012.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Desenvolvimento_Sustentavel/Agroenergia/estatisticas/producao/OUTUBRO_2014/08_%20area_produt_brasil.pdf. <acesso em 09 de setembro de 2015 às 10:08>.

MOOI, E.A.; GOSH, M. Contract specificity and its performance implications. **Journal of Marketing**. Vol. 74, Nº 2, pp. 105-120, 2010.

MOORI, R.G; PERERA, L.C.J. O arranjo produtivo de Franca (SP): um estudo sobre a produtividade da mão-de-obra nas empresas fabricantes de calçados. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 6, Nº2, 2005, pp. 137-158.

MOUZAS, S.; BLOIS, K. Contract research today: where do we stand? **Industrial Marketing Management**. Vol.42, pp.1057-1062, 2013.

NICKERSON, J.; SILVERMAN, B. Why firms want to organize efficiently and what keeps them from doing so: inappropriate governance, performance, and adaptation in a deregulated industry. **Administrative Science Quarterly**. Vol.48, pp.433-465, 2003.

NIELSEN, B. Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances. **Journal of Business Research**. Vol. 63, pp.682-689, 2010.

NOORDEWIER, T.G.; JOHN, G.; NEVIN, J.R. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. **Journal of Marketing**. Vol. 54, Nº 4, pp. 80-93, 1990.

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation.. **Academy of Management Journal**. Vol.36, Nº4, pp.794–829, 1993.

POPPO, L.; ZENGER, T. Testing alternative theories of the firm: transactions cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. **Strategic Management Journal**. Vol.19, pp. 853-877, 1998.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**. Vol. 23, pp.707-725, 2002.

POPPO, L.; ZHOU, K.Z.; ZENGER, T.R. Examining the conditional limits of relational governance: specialized assets, performance ambiguity, and long-standing ties. **Journal of Management Sciences**. Vol. 45, Nº 7, pp. 1195-1216, 2008.

POPPO, L.; ZHOU, K. Z. Managing contracts for fairness in buyer–supplier exchanges. **Strategic Management Journal**. 2013.

REUER, J.J.; ARINO, A. Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity. **Strategic Management Journal**. Vol. 28, pp. 313-330, 2007.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J.B. Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. **Journal of Marketing**. Vol. 61, N° 4, pp. 30-54, 1997.

RIORDAN, M.H.; WILLIAMSON, O.E. Asset specificity and economic organization. **International Journal of Industrial Organization**, Vol. 3, N° 4, pp.365-378, 1985.

ROEHRICH, G.; SPENCER, R.; FLORENCE, P.V. **The nature of relationship atmosphere and links with the value of relationships: the case of Asia and Europe**. In: Conference Proceedings, 18th Annual IMP Conference, Perth, Australia. Free Press, 2002.

RYALL, M.; SAMPSON, R. **Do prior alliances influence contract structure? Evidence from technology alliance contracts**. 2003. Disponível: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=396601>.. Download em 18/02/2014 às 16:15h.

SCHEPKER, D.J.; OH, W; MARTYNOV, A.; POPPO, L. The many futures of contracts: Moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation. **Journal of Management**. Vol.40, N° 1, pp. 193-225, 2014.

SIMON, H. The architecture of complexity. **Proceedings of the American Philosophical Society**. Vol. 106, No. 6, pp. 467-482, 1962.

_____. A Behavioral Model of Rational Choice. **The Quarterly Journal of Economics**. Vol. 69, No. 1, pp. 99-118, 1955.

SPRIGGS, M.; NEVIN, J.R. Negative option selling plans: current forms versus existing regulations. **Journal of Public Policy & Marketing**. Vol.15, N°2, pp. 227-237, 1996.

TSAMENYI, M.; QURESHI, A.Z.; YAZDIFAR, H. The contract, accounting and trust: a case study of an international joint venture (IJV) in the United Arab Emirates (UAE). **Accounting Forum**. Vol. 37, pp.182-195, 2013.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**. Vol.42, N° 1, pp.35-67, 1997.

VOSSELMAN, E.; VAN DER MEER KOOISTRA, J. Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. **Accounting, Organizations and Society**. Vol. 34, pp. 267-283, 2009.

WALLENBURG, C.M.; SCHAFFLER, T. The interplay of relational governance and formal control in horizontal alliances: a social contract perspective. **Journal of Supply Chain Management**. Vol.50, N° 2, pp. 41-58, 2014.

WEBER, L.; MAYER, K.J. Designing effective contracts: exploring the influence of framing and expectations. **Academy of Management Review**. Vol.36, N° 1, pp.53-75, 2011.

WEBER, L.; MAYER, K.J.; MACHER, J.T. An analysis of extendibility and early termination provision. **Academy of Management Journal**. Vol.54, N° 1, pp.182-202, 2011.

WILLIAMSON, O. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**. Vol.22, N°2, pp.233-261,1979.

_____. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Realtional Contracting**: Ed. The Free Press, a Division of Macmillan Inc.,1985.

_____. Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly** . N° 36, Vol.2, pp.269-296, 1991.

_____. Calculativeness, Trust, and Economic Organization. **Journal of Law and Economics**,Vol.,36, pp. 453-486, 1993.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. **Strategic Management Journal**. Vol.16, pp.373-392, 1995.

ZAJAC, E.J.; OLSEN, C.P. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies. **Journal of Management Studies**. Vol.30, pp. 131-145, 1993.

ZHOU, K.; POPPO, L.; YANG, Z. Relational ties or customized contracts? An examination of alternative governance. **Journal of International Business Studies**. Vol. 39, pp. 526-534, 2008.

ZHOU, K.; POPPO, L. Exchange hazards, relational reliability, and contracts in China: The contingent role of legal enforceability. **Journal of International Business Studies**. Vol. 41, pp. 861-881, 2010.

ZOLLO, M.; REUER, J.J.; SINGH, H. Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. **Organization Science**. Vol.13, N°6, pp. 701-713, 2002.

ANEXO

Protocolo de coleta de dados por meio de entrevista

Abaixo são apresentadas as questões a serem aplicadas separadas pelos três grupos que compõem os principais construtos em análise: características transacionais, tendência e composição relacional, conteúdo formal e função dos contratos.

Questões para descrição da relação

- 1) Descreva a relação entre as organizações em análise (fornecedor; comprador; parceiro no desenvolvimento de um ativo).
- 2) Qual é o cargo do entrevistado?

Questões relativas às características transacionais

3) Questões relativas à dependência

3.1) Dependência por parte do comprador

As questões deste item serão aplicadas se a relação da empresa entrevistada com a organização estabelecida como referência para estudo for uma relação de compra.

3.1.1) Se fosse decidido que a empresa pararia de comprar desse fornecedor, como aconteceria a substituição do volume de compras realizado com esse fornecedor? Descreva o grau de facilidade/dificuldade desse processo.

3.1.2) Há muitos fornecedores que competem entre si no suprimento desse item? Quantos? A empresa tem facilidade em acessá-los?

3.1.3) O sistema de produção poderia ser facilmente adaptado para o uso de componentes obtidos a partir de outro fornecedor?

3.1.4) Que nível de esforço seria exigido para lidar com um novo fornecedor? Só exigiria um nível de esforço limitado de reformulação e desenvolvimento da parte da empresa ou seria um esforço demasiadamente amplo?

3.2) Dependência por parte do fornecedor

As questões deste item serão aplicadas se a relação da empresa entrevistada com a organização estabelecida como referência para estudo for uma relação de compra.

3.2.1) Se fosse decidido que a empresa pararia de comprar de um certo fornecedor, como você descreveria a dificuldade/ facilidade que eles teriam na substituição do volume de compras da sua empresa?

3.2.2) Quantos concorrentes sua empresa tem? Esses concorrentes também utilizam esse produto? Você julga que seria fácil ou difícil para esse fornecedor encontrar outro comprador para esses produtos?

3.2.3) Encontrar novos compradores para esses componentes teria algum impacto (negativo/positivo) sobre o preço que esse fornecedor pode cobrar pelos produtos?

3.3.4) Se a relação da sua empresa fosse rescindida com o fornecedor, influenciaria negativamente as operações dele?

4) Incerteza

4.1) Como você descreveria o grau de dificuldade nas estimativas de preços para o produto deste fornecedor (difíceis/fáceis de serem previstas)?

4.2) De que maneira você avalia a volatilidade do mercado para o produto final que usa componente desse fornecedor (altamente/pouco volátil)?

4.3) Qual o grau de dificuldade em estimar os volumes de compra esperados para o componente desse fornecedor?

5) Dificuldade de mensuração da performance

5.1) Existe dificuldade em se mensurar os resultados da relação? Como você descreveria esta dificuldade (baixa ou alta)?

5.2) São realizados testes para avaliação da performance? Se sim, como são feitos esses testes?

6) Especificidade de ativos

6.1) Foram feitos investimentos significativos em ferramentas e equipamentos dedicados a esse parceiro?

6.2) A qualificação desse parceiro tem envolvido compromissos substanciais de tempo e dinheiro? Descreva como esse comprometimento acontece.

6.3) Para utilizar o produto desse parceiro é necessário ter competências técnicas que são exclusivas para o mesmo?

7) Frequência

7.1) Com que frequência são realizadas transações entre as organizações (pedidos/vendas)?

8) Tempo de relação

8.1) Há quantos anos as partes mantêm negociação?

9) Expectativa de continuidade

9.1) No que se refere à duração da relação com esse fornecedor/comprador, o que é esperado?

9.2) A relação que sua empresa tem com o fornecedor/comprador é persistente?

9.3) Como você descreveria a renovação do relacionamento com o fornecedor/comprador (é praticamente automática; precisa de esforços para que a relação seja mantida)?

Questões relativas à tendência e composição relacional

10) Tendência à governança relacional

10.1) Foco Relacional

10.1.a) Como você descreveria a importância da relação com a empresa 'X'?

10.1.b) As operações que envolvem questões relacionadas apenas à sua empresa, têm maior relevância que aquelas que se referem à relação? (R)⁶

10.1.c) Os resultados das transações individuais são menos importantes do que a própria relação?

10.1.d) A relação de troca só é importante na medida em que facilita a operação individual entre as duas organizações? (R)

10.1.e) Para que o resultado de uma transação seja avaliado como positivo, é necessário que cada transação individual produza um resultado positivo para a sua organização? (R)

10.2) Solidariedade

⁶ Conforme Blois e Ivens (2007), "(R)" indica que a pergunta tem sentido reverso para análise.

10.2.1) Como você acredita que a relação de troca entre a sua organização e a outra parte poderia ser melhor descrita: como uma "série de negócios isolados" ou como uma "joint venture de longo prazo"? (R)

10.2.2) As expectativas que vocês têm sobre o comportamento da outra empresa refletem um forte espírito de justiça que existe na relação de troca?

10.2.3) Você esperaria que, se a outra parte tem informações que possam ajudar a nossa organização na produção ou na distribuição do nosso produto, ela tende a fornecer essa informação?

10.2.4) Como você avalia o nível de confiança entre as duas organizações?

10.2.5) Você considera que a outra parte é apenas mais um fornecedor? (R)

10.2.6) Você considera que a relação de troca que a sua organização tem com a outra parte poderia ser melhor descrita como uma negociação na qual as partes se mantêm distantes (*arm's length*) ou como um esforço cooperativo? (R)

10.2.7) É esperado que quase todas as atividades entre as duas organizações (R) devam ser basicamente realizadas com as partes se mantendo distantes (*arm's length*), sendo que a confiança tem pouca ou nenhuma influência?

10.3) Limitação do poder

10.3.1) Como você observa a relação de poder entre as partes? É esperado que na relação até mesmo a parte mais forte restrinja o uso de seu poder na tentativa de resolver suas questões individuais?

10.3.2) A parte mais forte tende a utilizar todos os meios necessários para manter sua própria forma de agir? (R)

10.3.3) As partes tendem a utilizar o poder que tem ao se relacionar com a outra parte? (R)

10.3.4) As partes limitam o uso de poder que tem sobre a outra parte? De que maneira você observa isso?

10.4) Função integridade

10.4.1) Existem expectativas entre as duas organizações, que vão além da simples compra e venda de produtos?

10.4.2) A relação de troca é fundamentada simplesmente num acordo de compra e venda? As funções que as partes desempenham são apenas de comprador e vendedor ou existem outras funções? (R)

10.4.3) A única expectativa importante que sua organização tem sobre o comportamento da outra parte, é que esta ofereça a quantidade e qualidade do produto acordadas a tempo e no preço estabelecido? Se não, quais outras expectativas existem? (R)

10.4.4) A relação de troca com a outra parte cria uma complexa teia de expectativas entre as organizações sobre diversos tipos de questões? Se sim, descreva uma situação na qual você consiga identificar tal complexidade.

10.4.5) A relação de troca entre a sua organização e a outra parte pode ser descrita como extremamente complicada e composta por diferentes expectativas sobre o comportamento do outro?

10.4.6) É possível afirmar que sua organização e a outra parte esperam muito uma da outra? Exemplifique.

10.4.7) É possível afirmar que a relação de troca com a outra parte envolve expectativas sobre diversas áreas da atividade comercial além da compra e venda de produtos?

10.5) Resolução de conflitos

10.5.1) Como você descreveria os procedimentos da sua organização para lidar com as disputas? Estes procedimentos são formalizados e espera-se que eles devem ser seguidos rigidamente? (R)

10.5.2) E como são os procedimentos utilizados pela outra parte para lidar com disputas? São formalizados e é esperado que eles devam ser seguidos rigidamente? Ou as disputas são resolvidas de maneira cooperativa? (R)

10.6) Flexibilidade

10.6.1) É possível afirmar que são esperadas modificações dos termos de transações em andamento que reflitam as alterações nas circunstâncias econômicas?

10.6.2) É esperado que haja concessões mútuas em transações específicas caso haja alterações nas condições ambientais econômicas durante o período em que uma transação esteja ocorrendo?

10.6.3) Em relação aos termos de uma transação em curso, esses podem ser renegociados ou não são renegociáveis sob quaisquer circunstâncias? (R)

10.6.4) Espera-se que as mudanças nos termos de transações em andamento sejam permitidas em caso de acontecimentos econômicos imprevistos.

10.6.5) A capacidade de reagir a um ambiente em mudança é provida por um relacionamento flexível, que reconhece a importância da mudança dentro dos limites da própria relação.

10.7) Reciprocidade

10.7.1) Como são realizados os acordos das transações? Estes acordos são realizados individualmente? (R)

10.7.2) Como é realizado o monitoramento da outra parte? É realizado algum procedimento a cada transação, com a finalidade de assegurar que a outra parte está agindo em conformidade com o esperado (monitoramento preciso do desempenho numa base de transação a transação)? (R)

10.7.3) É realizado algum processo que verifique a conformidade dos resultados de cada transação com a expectativa de sua organização? (R)

10.7.4) Existe aceitação de flutuações temporárias no nível de desempenho relacionados com objetivos imediatos da sua organização? (R)

10.7.5) Há processos de investigação acerca de todas as discrepâncias em relação à performance ou ao pagamento, não importa quão pequena seja essa discrepância? (R)

10.8) Adequação dos meios

10.8.1) As organizações estabelecem alguma maneira de resolver disputas que são únicos à relação?

10.8.2) É esperado que seja dada prioridade nas relações entre compradores e vendedores? (R)

10.8.3) As organizações conduzem sua relação apenas sob a estrutura legal ou utilizam outros aparatos para governar a relação? (R)

Itens para análise do conteúdo dos contratos formais: verificação da função e complexidade

11) Funções contratuais

Propõe-se aqui que as funções contratuais sejam verificadas a partir da composição contratual considerando as cláusulas típicas de cada função. Assim, a verificação dos tipos de funções é realizada a partir da seguinte composição a partir do quadro

apresentado do item “3.4. Fundamentos para elaboração do protocolo de coleta dos dados”.

Aqui são apresentadas as funções dos contratos formais em análise e as cláusulas correspondentes a serem verificadas:

- Função de salvaguardar:
 - Cláusulas referentes a direitos de propriedade;
 - Cláusulas referentes à confidencialidade;
 - Cláusulas de cessação antecipada unilateral;
 - Cláusulas referentes à resolução de disputas.
- Função de coordenar:
 - Cláusulas que descrevem funções e responsabilidades;
 - Cláusulas referentes à comunicação (*reporting*);
 - Cláusulas que descrevem a escala do projeto;
 - Cláusulas referentes à designação de pessoal específico para a relação.
- Função de adaptar:
 - Cláusulas referentes a ajustes de preço;
 - Cláusulas referentes mudanças de engenharia;
 - Cláusulas sobre motivos de força maior.

12) Tendência à governança contratual formal

Abaixo são descritas as classes de provisões contratuais a serem verificadas para mensuração da complexidade contratual formal.

No contrato em análise, constam cláusulas referentes:

- 12.1) à entrega de relatórios periódicos de todas as transações relevantes;
- 12.2) ao aviso imediato, por escrito, de eventuais divergências em relação ao acordo;
- 12.3) ao direito de examinar e auditar todos os registros relevantes por meio de auditoria;
- 12.4) à designação de determinadas informações sobre propriedade e disposições sobre confidencialidade do contrato;
- 12.5) a não utilização de informações confidenciais, mesmo após o término do contrato;
- 12.6) à rescisão do contrato;
- 12.7) a cláusulas de arbitragem; e
- 12.8) disposições sobre processos judiciais.

APÊNDICE 1

Transcrição entrevista com gestores da empresa pré-incubada

PARTICIPANTES

P: Perguntas

R: Respondente

TEMPO DE GRAVAÇÃO

45 minutos

LEGENDA

... → micropausa ou interrupção ou alongamento vocálico.

(...) → demonstração de corte em trechos não relevantes.

(inint) → palavra ou trecho que não conseguimos entender.

(palavra 1 / palavra 2) → incerteza da palavra / hipótese alternativa.

((palavra)) → comentários da transcrição ou onomatopeias.

((início))

P: Primeiro eu gostaria que vocês me explicassem um pouquinho sobre a empresa de vocês, o que a empresa faz e como que ela chegou até a FIPASE, como que foi o processo.

R: A empresa (DGLAB), ela é uma empresa voltada para o desenvolvimento de sistemas para procedimentos de diagnóstico de doenças

P: Certo.

P: E como que vocês chegaram até a FIPASE?

R2: Então, eu estava uma hora eu estava pensando em uma ideia para fazer algo semelhante com bovinos, aí, eu tive a oportunidade de conhecer o Saulo que é o gerente, comentei da ideia, ele falou: "*Que interessante seria bom, se você estiver interessado na verdade na parte tecnológica*". Explicou como era o sistema de seleção, etc., etc., etc. E uma vez também quando (inint) já estávamos apontando para a parte de diagnóstico de patógenos humanos, quando um de nossos provedores estávamos conversando sobre a ideia do projeto, ele falou: "*Olha a ideia é muito boa*", nós estávamos pesquisando justamente o material e ele falou sério "*eu vou levar isso para um tipo de incubadora*".

R: É um cara que fornece materiais para a gente.

R2: Sim, sem problemas. E aí, ele jogou a ideia e aí, analisamos e viemos aqui, o pessoal aqui nos atendeu, começamos a conversar com vários aqui dentro.

R: é... foi fluindo, aí.

R2: foram nos orientando como que era o esquema de seleção e aí, fizemos o período seletivo e tal.

P: E como que é essa parte, vocês ficam aqui? A empresa está instalada aqui, vocês têm uma frequência diária? Como que é?

R2: Nessa fase de pré-seleção nós estamos, (inint) uma parte que estamos compartilhando com todos, a partir do momento que nós conseguimos os equipamentos e tudo e o projeto começar a funcionar, nós vamos passar para uma fase de incubar, um espaço físico para montar o laboratório.

R: O que a gente fez foi ser selecionado, a partir da seleção a gente montou o projeto e encaminhou para uma instituição que financia esse tipo de projeto, que auxilia pequenas

empresas de início, a gente está esperando o recurso para poder aí, sim, passar para a fase de incubação, de pré-incubação para incubação.

P: E aí, nessa fase de incubação vocês já precisam ter recursos próprios para (...)

R: A gente teria que ter recursos para começar mesmo o negócio.

P: Legal. Eu vou seguir agora o protocolo, ele é dividido em duas partes, ele é na verdade um pouco extenso, mas não teve jeito de enxugar mais. Mas, primeiro eu vou entender assim, tentar entender um pouquinho do contexto da transação de vocês, como que é, tem muito investimento específico na transação com a FIPASE ou não tem? Qual que é a expectativa de continuidade de vocês dessa relação nesse sentido. Então, aí, no primeiro aspecto, a pergunta seria se fosse decidido que sua empresa deixaria a relação com a FIPASE no estágio de desenvolvimento que ela está agora, como que você descreveria o grau de dificuldade ou de facilidade desse processo de substituição de recursos físicos, instalação, apoio consultivo.

R2: Então, obviamente que temos a facilidade de gerenciar recurso físico para montar o laboratório aqui, com certeza lugar melhor do que esse aqui não tem. Muito não podemos acrescentar, uma vez que a gente não estávamos nessa fase. agora da parte de apoio consultivo, sim, seria grande dificuldade de prescindir isso aí, porque nossa linha, nossa área é basicamente de pesquisa mais acadêmica. então, a parte de empreendedorismo, de captação de recurso, de administração, de gestão, isso é uma parte que nós precisamos desenvolver e basicamente por isso estamos aproveitando a incubadora.

R: Eu descreveria no geral como uma grande dificuldade.

R2: Sim.

R: Teria uma grande dificuldade se a gente não tivesse relação com a FIPASE.

R2: Eu estou querendo dizer que nós podemos alugar sei lá, uma casa, um quarto e montar um laboratório, mas obviamente que essa estrutura facilita mais.

P: Seria mais trancado o processo.

R2: Para facilitar todos os sentidos.

P: Legal, bacana. Existem várias outras formas de substituição desses serviços prestados pela incubadora, as formas alternativas são de fácil acesso? Acho um pouco do que vocês falaram agora.

R2: independente da (inint) ((sobreposição de vozes)) sim.

R: é . A substituição dos serviços prestados, a gente teria que contratar serviços e isso oneraria muito o nosso início.

R2: Sim. E além de onerar, eu não sei se nós conseguiríamos, porque realmente pode ter acontecendo assim , eu não sei se nós conseguiríamos algo mais em nossa área em biotecnologia, porque muitas vezes pode ter ... se olhar como uma startup de qualquer outra área, como se fosse com alguma (inint) a mais de ... a biotecnologia tem um perfil um pouquinho diferente, mais ao longo prazo, então essa parte eu acho que não sei se seria tão fácil de conseguir assim esse tipo de apoio.

P: Uma pergunta até que me veio agora em relação à empresa de vocês, por exemplo, aqui dentro vocês conseguem trocar conhecimento? Tem outras empresas que vocês conseguem isso?

R2: Sim, sim.

P: Isso seria bastante relevante então.

R2: Oportunidades, também.

R: A gente é estimulado isso para fazer constantemente. Anteriormente teve um evento o dia todo aqui, ele expõe a gente, às vezes, eles fazem café entre as pessoas, as empresas incubadas, então você acaba conversando com outro, as oportunidades vão

surgindo. Segunda-feira mesmo surgiu uma ideia nova a partir de uma palestra que a gente viu na empresa que está incubada.

P: Olha que legal.

R2: Já estamos inclusive pensando no projeto para fazer com ela, vai ser um pouquinho mais para frente, mas a ideia é essa.

P: Bom, se fosse optado por outra forma de organizar a transação da empresa, que não fosse por meio dos recursos encontrados aqui na incubadora, o seu sistema produtivo seria facilmente adaptado?

R: Vamos dizer assim, eu acho que facilmente de jeito nenhum.

P: Não né, seria aí, mais uma (inint)

R: No estado atual que a gente está, no começo e tudo, tem uma serie de recursos, uma serie de conhecimentos empresariais no caso, eu acho que ia ser muito complicado.

P: Que esforço seria exigido para lidar com uma nova forma de organizar e estruturar essa empresa? Só exigiria um nível de esforço limitado, de reformulação ou seria um esforço demasiadamente amplo?

R: Demasiadamente amplo. Eu falo que o fato, é importante falar isso, que quando a gente fala que está incubado aqui, isso facilita muito as relações com o processo de estabelecimento de parceria, porque o pessoal sabe que aqui é um ambiente de início mesmo, então isso dá um crédito muito grande para a gente, a gente vai estimular alguma coisa. Então, eu acho que o nível de esforço seria (...)

P: Bastante.

R: Bem grande, bem grande.

R2: Antes de estarmos incubados, nós estávamos encaminhando em questão de parceria, possível parceria com o próprio provedor do equipamento e tudo. dava para ele ir fazendo, foi um pouquinho mais difícil, tentamos esse contato, mas acreditamos inclusive, hoje, que estávamos conversando, que a partir do momento que nós começarmos a ser incubados, teríamos outro tipo de relação com todos os parceiros e possíveis negociadores. Mudou bastante porque bom, "*espera aí, eles são incubados*", "*será que isso*"... já começando a pensar como uma empresa, começou a pensar como uma empresa e não como uma pessoa que está querendo fazer pesquisa. Enfim, é isso que eu estou dizendo.

R: Para dar de exemplo tem o hemocentro, que a gente fez parceria, a gente foi procurá-los usando o processo seletivo, eles deram apoio ao nosso projeto, depois eles deram, depois a gente passou e foi submeter para pedir recurso, eles deram uma carta de colaboração e várias pessoas assinaram.

P: Muda a credibilidade.

R: Muda, com certeza, isso dá um suporte muito grande.

P: A gente vai falar um pouquinho agora sobre alguns aspectos em relação a incertezas assim. Como que você descreveria o grau de dificuldade em obter informações sobre funções e responsabilidades por parte de sua empresa e por parte da FIPASE?

R: Grandes dificuldades em obter informações?

P: Sobre funções e responsabilidades.

R: Eu estando incubando qual seria o grau de dificuldade em obter informação?

P: É. Algumas informações sobre conduta, entrega de produto.

R: Eu acho que essa dificuldade é bem mínima, é mínima, porque o pessoal que dá, a equipe aqui é muito boa e sempre a gente requisita eles quer seja por email ou por telefone ou presencialmente, eles atendem a gente constantemente. Então, essa distribuiç de informações fica muito fácil.

P: E essa, o acesso a informações se dá mais de uma maneira, que nem você falou, procurando por email, procurando pessoalmente, não necessariamente nada muito formal.

R: não . Normalmente informal.

R2: é, na verdade nós éramos ... Quando queremos assim, algo mais formal, a gente chama alguém, como tipo o que está acontecendo agora , chamamos alguém e conversamos ou eles mesmo chamam e encontramos uma (inint) assim , bem tranquilo.

R: muitas vezes tem que ...

R2: às vezes para a pessoa ver. E agora que é no *"tem tempo para fazer?"*, *"Sim, vamos lá marcar"*.

R: a gente não precisa marcar horário .

P: Que legal.

R2: Inclusive eles mesmo, você tomou... muitas vezes além de nos incentivar a fazer isso, de segurar, eles valorizam esse diálogo, acho que temos um pouquinho esse diálogo, ficaram aí o tempo todo, querendo tirar dúvida, (...) porque obviamente nós temos uma grande incerteza ainda, como sendo iniciantes nessa situação, está tendo muita incerteza e dúvidas e constantemente estamos tirando alguma, ou com a parte do departamento de internacionalização ou com o Saulo na parte de gerência, ou se tem algum problema com algum parceiro, e é muito rápido, não tem toda aquela burocracia, não , para nos país ... só para isso daí .

P: o que é bom, não é ?

R: Burocracia zero.

P: De que maneira você avalia a volatilidade do mercado para o produto final elaborado, em parceria do mercado?

R: Volatilidade do mercado?

P: Aceitação do mercado.

R2: Do nosso produto, ou da questão de ... ?

P: Do produto de vocês, mesmo.

R: O produto que a gente vai desenvolver aqui.

P: É. Difícil né?

R: por enquanto é difícil, mas assim, o mercado diagnóstico, que é o que a gente mais entende, que a gente vem da genética mais humana, veterinária, a gente sabe que tem demanda pelo serviço, pelo produto, pelo sistema que a gente pode desenvolver, mas efetivamente o produto uma vez pronto, como que a gente vai fazer isso, essa abordagem , a gente já tem que ter uma assessoria inclusive para avaliação de plano negócio, no dia de negócio .

P: legal.

R2: porém...

R: mas a gente não tem uma noção muito (...).

R2: é , quer buscar uma ...

R: então, mas isso daí ...

R: é . A gente não tem o produto no mercado para saber qual que é a resposta do mercado ainda, porque não temos obviamente , porque sempre alguém precisa, o que falta, o problema. A partir do problema, nós tentamos a fazer um ou mais produto porque está surgindo a partir de um, também várias ideias. Mas, então para (ser sincero) , nós acreditamos que vai ter uma receptividade, fmas é um ... é mais de senso . não é tanto de bom... já tem que ser uma pesquisa de mercado , e desenvolver toda a tecnologia, e tem que nisso e aqui.

P: Por enquanto não?

R2: Não.

P: Legal. Em relação ao consumo de recursos, aqui dentro da FIPASE, existe algum grau de dificuldade de em (...) em estimar o consumo dos recursos fornecidos, tipo de lugar, de acesso?

R: dificuldade , existiu .

R2: não , no começo eu não sei porque também como nós estamos também como pré-incubados, então , eles bancam uma taxa na qual encontramos local físico, agora quanto que eu estimaria se não fosse aqui na incubadora, e que fosse por nossa via , não teria como. Eu, não sei.

R: não , mas aqui...

R2: ... esse aí, absolutamente...

R: Mas, pelos recursos fornecidos pela FIPASE, a dificuldade em estimar o consumo, nenhum.

P: Nenhum. Porque o que tem é de escolhido ou mesmo porque vocês estão lá naquela sala...

R2: Que ainda não temos um fluxo de caixa...

P: Dividida.

R2: O quanto entra o quanto sai. Eu acho que é isso mesmo (inint).

R: Sim, não. é.

P: Nem dá. Eu queria falar um pouquinho agora sobre assim, a questão de mensuração de performance em relação, da relação de vocês com a incubadora, não é? Existe dificuldade em mensurar os resultados da relação? Como você descreveria essa dificuldade? Vocês têm que entregar algum relatório? Existe uma mensuração mais formal?

R2: Existia, inclusive mensalmente, tinha que ir preenchendo... Eu estou falando antes dos que eu comecei. Porém, eu acho que a gerência percebeu que era muito melhor ter um... ainda que acompanhe se nossa assim tão, ao invés de preencher mensalmente uma ficha, a pessoa que está conosco, mesmo assim estamos agora conversando vai...

R: É uma referência que a FIPASE que acompanha as empresas.

R2: Sim, sim. algo em torno, (inint) .

((sobreposição de vozes))

R: Alguém que vai vendo o que a gente está fazendo, quais são os planos futuros, o que a gente fez em relação... Tem que ter um acompanhamento.

R2: inclusive se nós tivéssemos faturando, não teríamos que estar declarando isso, mostrando para ele, mas como nós ainda estamos... Eu acho que uma pessoa, uma empresa incubada com certeza ela vai ter melhor informação disso aí, porque nos (inint).

R: Sim, mas eu acho que assim nesse caso...

P: Existe um questionário padrão assim que eles seguem? Um roteiro de perguntas para...

R2: Sim, sim.

P: Então, é uma mensuraç , mas não tem uma dificuldade de mesurar a performance, não é?

R: Baixa. Não. Brinco como ele disse, como isso não tem nada monetário, a gente não tem como estimar o recurso, etc., para ver se a gente melhorou ou piorou, em relação ao caixa , etc. .

R2: foi só um caso.

R: Acho que o acompanhamento nosso agora é estratégico...

P: Mas, um *follow up* assim...

R: Isso. Exatamente.

P: Tá. E agora eu acho que a gente acabou meio que respondendo essa conversa. São realizados testes para avaliação de performance? Sim, são realizados por meios de roteiro de...

R: É um roteiro que vai gerar uma conversa numa boa. Daí surge (inint).

R2: antes tinha que preencher e agora a Érica também tem como auxiliar alguém que avaliasse e preenchesse...

P: Tá.

R2: ... uma entrevista. Agora também temos um... Eu acho que está terceirizado pela incubadora, como se chama aquele que é... não é ideia, como é que chama aquele grupo que (inint)?

R: GLM?

R2: É GLM.

R: A GLM é assessoria...

R2: É a gestão.

R: É a de gestão. (inint).

R2: É a que vai acompanhar, fazer cálculos...

R: Eles que vão validar primeiro o nosso plano e depois vão assessorar a gente nessa parte de gestão, etc. Mas isso está em andamento ainda, a gente está demorando até um pouquinho para começar, mas coisa que algum problema eles tiveram lá, no escritório deles lá.

R2: Sim, inclusive nosso ida... voltamos outra vez. Estamos ainda no...

R: No início, bem no início.

P: Começando.

R: Bem precoce, é.

P: Em relação a alguns investimentos assim, foram feitos investimentos significativos, ferramentas, equipamentos dedicados à parceria com a FIPASE? Vocês tiveram...

R: De parte nossa?

P: Isso, de parte de vocês.

R: Não, não.

P: Não, não é?

R2: A única coisa que entregue foi o nosso notebook por enquanto aqui, mas investimento que teve que tirar do bolso, não. Só para pagar o espaço que a gente fica .

P: Tá. A parceria com a FIPASE , ela tem envolvido compromissos substanciais de tempo e de dinheiro por parte de sua empresa, não é? Para a gente descrever um pouco esse...

((corte na gravação))

R2: Seja como que para nossa, comprometer muito a questão econômica...

P: De tempo...

R2: Não, porque o tempo cada empresa dispõe do seu modo. Então, não é que eu tenha que estar prestando conta do meu tempo e recurso para com eles , mas volto a repetir outra vez, como nós estamos no começo, ainda estamos... Entendeu?

P: Sim.

R: Sim, tem uma frequência. A nossa frequência de vir aqui é simplesmente resolvendo esses problemas. A gente se sente muito bem aqui, então a gente tem um acesso à internet fácil e é por enquanto o instrumento que a gente precisa para entrar em contato com parceiros, para marcar reuniões, etc. Então o nosso tempo está envolvido nisso, a gente não tem nada formal, pica cartão lá...

P: E vocês têm alguma... Vocês já desenvolvem alguma coisa da empresa fora a FIPASE também?

R: Não.

R2: Não.

P: Não, só aqui mesmo, não é?

R: Só aqui.

P: Para fazer parte dessa parceria é necessário ter competências técnicas que são exclusivas só para a parceria?

R: Eu acredito que não.

P: Não, não é? É mais mesmo porque é uma empresa que vocês estão...

R: Justo.

P: ... estão começando ainda.

R: Cada um tem um perfil, a nossa é de biotecnologia, tem empresa de TI, tem empresas de vários setores, então tem competência para fazer a parceria...

P: Não exatamente, não é?

R: não .

P: Em relação à frequência, com que frequência a empresa solicita serviços da parceria com a FIPASE que vão além das instalações, como consultorias... ?

R2: Então, nosso caso é uma coisa assim cotidiana, constante, hoje surgiu uma ideia, hoje surgiu um problema onde ((corte no áudio)) então procuramos amanhã outra coisa e procuramos outra. Então, tinha uma coisa muito relaxada, não é ... e é frequente assim...

R: Tem esse acompanhamento mensal, não é?

P: Uhum.

R: E mais... É uma coisa já implícita da FIPASE, a gente solicitar serviços...

P: Já está na conduta da relação mesmo, não é?

R: Exatamente.

P: E os demais serviços, tipo instalação é aquele valor fixo que... Há quantos anos, há quanto tempo que vocês estão aqui?

R: A gente começou...

R2: Dois meses.

P: Dois meses.

R: A gente começou em janeiro.

R2: Janeiro, fevereiro, março... Três meses.

R: Três meses e meio.

P: Bacana. Bom, aí, eu vou perguntar um pouquinho sobre expectativa de continuidade. no que se refere à duração da relação com esse parceiro, o que vocês esperam da continuidade... ?

R: Do tempo?

P: Não que seja... Não que eu queira saber assim exatamente, mas vocês esperam que seja longo ou que... ?

R2: Sim. Basicamente temos prazos previstos para cada etapa, não é? Nós capturamos que para antes do final do ano passamos para o auge. A partir daí são dois, três anos e depois pode de ser associados. Inclusive assim , teríamos que ver , quem sabe dependendo como vai evoluindo tudo aqui, ou seja, parque tecnológico de instalar aqui como empresa, dentro do parque. Sinto essa expectativa de parte nossa de...

P: De uma longa continuidade.

R2: sim , sim . sim . .

R: a gente pretende alongar isso o quanto der, porque a gente sabe que a estrutura é muito boa.

R2: Sim, e que isso aqui é um polo de nossa área. Então, obviamente que é muito diferente estar por fora de toda essa estrutura, entendeu?

P: E a troca de conhecimento, também...

R2: claro. nós colocamos um polo tecnológico. É muito (inint) área no polo tecnológico, uma falha com (inint) que vai lá na Avenida ((risos)) Saudade, a gente tem que conversar com o...

P: Bom, e aí, como você descreveria a renovação desse relacionamento? Ela é praticamente automática ou precisa de alguns esforços aí, para que essa relação seja mantida?

R: Fica assinatura de contrato.

R2: Sim, depende também de como nossa empresa evolui, não é?

P: Uhum.

R2: Se a nossa empresa cresce obviamente que temos chance. Se nossa empresa como várias outras por aí, fica no caminho, como aconteceu com alguma, obviamente que... Se depende muito mais do desempenho da empresa, ou como que seja a evolução da empresa do que outra coisa. A parte nossa não é (inint).

R: Mas, a renovação em parte por parte é praticamente automática.

P: Tá. Legal.

R2: Se não é que (inint) roupa, acaba isso aqui, nós já estamos saindo.

P: Certo. Agora a gente vai falar um pouquinho, porque na verdade o estudo, a gente usa aí, uma métrica de um cara que ele avalia desde uma relação completamente relacional até uma parte totalmente formalizada, não é? E ele avalia alguns aspectos desenvolvidos teoricamente, que eu acho que não seria o caso a gente falar muito agora, mas que aí, a avaliação das questões contratuais formais e relacionais, como que se dá esse desenvolvimento, não é?

R: Sim.

P: Então, como que vocês descreveriam a importância da relação com a FIPASE para a empresa de vocês?

R: A gente descreve como uma... como essencial.

P: Essencial.

R2: Estrategicamente...

R: Essencial...

P: Legal.

R: Para o desenvolvimento.

P: E as operações que envolvem questões relacionadas apenas a sua empresa, por exemplo, trabalhar com algum outro parceiro, tipo algum fornecedor de vocês? Ela tem maior relevância que aquelas que se referem a relação de vocês com a FIPASE?

R2: Então, nesse momento não poderíamos responder isso daí, porque hoje não, porque hoje nós estamos costurando essas parcerias, mas também daqui a um tempo nós vamos estar fazendo uma parte para você, para outra parte aqui, outra parte na outra, outra parte aqui... Então, eu acho que hoje não, hoje não, a oportunidade, isso seria um nó.

R: com certeza.

P: É até legal a gente saber essa observação que você fez, do que é agora, do que é depois porque essa consideração é o que vai dar uma comparação para analisar depois. Os resultados das transações individuais de vocês, de novo, são menos importantes do que a própria relação com a FIPASE? Que é dar resultado da empresa de vocês ou... ?

R: Como a gente conseguiu muita coisa por estar aqui, eu acho que nenhuma relação é maior do que essa que tem com a FIPASE. Apesar de ter parceiros que são estratégicos, a gente não se compromete a obter contrato, etc., a gente sempre é... sugerido a ter uma alternativa. Então, com qualquer parceiro que a gente tem a gente tem que ter uma alternativa, um plano 'B', etc. E a relação com a FIPASE é tipo...

R2: Estratégica.

R: Estratégica.

P: Ela está em primeiro plano, não é?

R: Em primeiro plano, com certeza.

P: A relação de troca, ela só é importante na medida em que facilita a sua operação individual entre essas organizações, ou essa relação de troca, ela é realmente importante para a condução da empresa de vocês como um todo?

R: A relação que você fala é com outras... ?

P: A relação com a FIPASE mesmo, isso.

R: Olha, não, não é só importante na medida, não. não só . Porque facilita.

P: Mas, ela é mais importante que isso em outros aspectos além da facilitação, não é?

R: Sim, com certeza.

P: Para que o resultado de uma transação seja avaliado por vocês como positivo é necessário que cada transação individual produza um resultado positivo para a sua organização? Só para a sua organização? Ou olha para você e fala, "Bom, é importante para mim também que a nossa empresa, por exemplo, leve junto o nome da incubadora?". Ou não, "Para mim resolvendo alguma relação só da nossa empresa..." ?

R: Para você ter uma ideia, eu não sei se isso cabe também, mas quando a gente foi fazer o cartão de contato, a gente colocou tanto a *logo* nosso quanto o *logo* da FIPASE. Então, a associação da FIPASE com a nossa empresa, eu não sei se é bem isso a pergunta, mas é uma coisa bem vista para a gente, é desejável para a gente tem vista pelos outros. Então, essa relação é muito boa. O que...

R: Trouxe um para você.

P: Ah, obrigada, que lindo o cartão.

R: É, ficou legal.

R: Obrigado. Então, eu acho que isso, não sei se eu entendi bem o cerne da questão.

P: Não, mas deu para pegar, sim. Agora em relação à relação de vocês com a FIPASE ainda. Como você acredita que a relação de troca entre a sua organização e a FIPASE poderia ser melhor descrita? Como uma série de negócios isolados ou como uma *joint venture* aí, de um longo prazo?

R2: Eu acho que a segunda opção seria...

R: *Joint venture*, sim.

P: É mais uma comparação isso aqui. Eu sei que não tem a ver, mas...

R: Sim. Eu não acredito que seja isolado.

P: Não, não é? As expectativas que vocês têm sobre o comportamento da FIPASE refletem forte espírito de justiça que existe na relação?

R: R2: Sim, com certeza.

P: Você esperaria que se a outra parte, a FIPASE, se ela tivesse informações que possam ajudar a sua organização na produção ou na distribuição do seu produto – aí, está errado, não é? – ela tende a fornecer essa informação para vocês?

R: Com certeza.

P: Legal. Como você avalia o nível de confiança entre as duas organizações?

R: Altíssima.

P: Legal. Você considera que a outra parte é apenas um fornecedor de recursos?

R: R2: Não.

P: Você considera que a relação de troca que a sua organização tem com a FIPASE poderia ser melhor descrita como uma negociação, a qual as partes mantém uma relação distante ou como esforço cooperativo?

R2: Sem dúvida esforço cooperativo.

P: Legal.

R2: Pelo menos o que a gente está sentindo nesse momento é muito por aí .

R: Não acredito que seja diferente depois, não.

P: Bacana. Esperando que quase todas as atividades entre a organização e a FIPASE devam ser basicamente realizadas com as partes mantendo distantes, sendo que a confiança tem pouca ou nenhuma importância?

R2: R: Não, não.

P: Não, não é? Legal.

R2: Confirma um pouco o que falamos, certo?

P: Isso. Um outro aspecto agora, como que vocês observam a relação de poder entre as partes? É esperado na relação a ter mesmo a parte mais forte, restringe o uso do seu poder na tentativa de resolver as suas questões individuais em benefício da relação?

R2: Não, não, ou seja, o fato da FIPASE ter o poder que possa restringir para... ?

P: Não, se eles mesmos ou se vocês, que aqui no caso vocês acreditam que eles tenham um maior poder do que vocês na relação, não é?

R: Com certeza.

P: E a pergunta seria, vocês acreditam que eles dão uma segurada ou eles exercem esse poder no sentido de controlar a empresa de vocês?

R2: Não, no momento não estamos sentindo isso.

P: Tá, legal. A parte mais forte ela tende a utilizar todos os meios necessários para manter a sua própria forma de agir? Elas tentam impor alguma coisa, alguma forma de conduta da empresa?

R: não . tem a norma deles, mas nenhuma vez a gente se sentiu coibido ou coagido, tipo... não sei.

P: Nada disso, não é?

R: R2: não .

P: Tanto a sua empresa quanto a FIPASE, ela tende a utilizar o poder que têm ao se relacionar?

R2: Por exemplo... ?

P: Não agindo de maneira cooperativamente, de maneira cooperativa?

R: Não, não.

P: Não.

R: A relação é superboa.

P: As partes limitam o poder, o uso de poder que tem uma sobre a outra? De que maneira você observa isso?

R: Limitam o uso de poder ?

P: Por exemplo, a FIPASE ela tendo, podendo exercer um poder, se ela restringe isso, como que vocês podem observar isso? Essa...

R2: Me desculpa, não observar...

R: A primeira eu acho que não limita nada. As partes limitam o uso de poder que tem sobre a outra parte?

P: Essa, o que a gente está falando...

R: Eu acho que apesar do poder, eles nem exercem esse poder.

P: Nem exercem.

R: Não.

P: Legal, bacana. Um outro aspecto, existem expectativas entre as duas organizações que vão além da simples, vamos dizer, compra e fornecimento de recursos?

R: Sim.

P: Sim. A relação de troca, ela é fundamentada simplesmente num acordo de compra e venda ou as funções que as partes desempenham são apenas de comprador e fornecedor, ou existem aí, outras funções?

R: A função que a ... superexerce ela é muito acima disso. Ela estabelece metas, ela estabelece estratégias, estabelece planos, tem toda uma estrutura de planejamento por trás, de acompanhamento que não fica só nessa ... nessa relação ...

P: Nessa questão de compra e venda, pagar mensalidade e ter o espaço, é muito, além disso.

R2: Exclui, não a gente, (o tratamento , a ideia é essa).

P: Legal. A única expectativa importante que a sua organização tem sobre o comportamento da outra parte é que esta ofereça a quantidade e qualidade de produto acordado a tempo e no preço estabelecido? Ou elas, você tem uma expectativa além de só uma entrega de uma sala limpa e de...

R: É mais que isso.

P: É mais que isso.

R: é bem mais. Como eu disse, planejamento, cuidado, ((falha no áudio)) a gente se sente muito bem aqui por causa disso.

P: ((falha no áudio)) Isso quer dizer que a parte de planejamento acaba sendo relevante para essa segunda questão aqui.

R: sim .

P: A relação de troca com a outra parte, ela cria uma complexa teia de expectativas entre as organizações sobre diversos tipos de questões?

R: ((falha no áudio)) (inint) de troca. Com certeza. Tem uma complexa rede ... e de expectativas.

P: Você consegue identificar essa complexidade? Eu vou tentar perguntar de uma outra maneira.

R2: Sim, sim (inint).

P: Isso.

R2: (inint) a gente , que eu fico meio...

P: Sim, por exemplo, quando vocês falam que existe uma relação de cooperação e que eles acabam ajudando na gestão e tudo, existe uma complexidade no sentido de que a relação da empresa de vocês acaba dependendo dessa expectativa ? vocês esperam que a FIPASE consiga... ?

R: Solucionar algumas coisas?

P: É... Não solucionar, mas consiga cooperar e ajudá-los em...

R: Sim, com certeza. Para você ter uma ideia, a gente... tem um escritório internacional e a gente foi, tem uma tarefinha que o João Mendes passou para a gente que é encontrar no cenário internacional alguma empresa que fizesse alguma coisa parecida com a nossa. E nisso, nesse... Gera uma certa expectativa, o que é que vai se fazer com isso nas mãos. E ontem eu mandei e-mail para ele com um resumo, ele falou assim, "não, vamos entrar em contato com essa empresa aí, e tal"... e aí, gerou outra expectativa, ele, não... estava escrevendo um e-mail para ele agora, "João, cara, a gente não (inint)... não tem um produto, falar com uma empresa gigante dos EUA?"... e isso gera assim, expectativas que vão se (inint) complexas, e falo, "o que é que vão pensar?", "O que é

que vão fazer?", "Como é que vai ser esse contato?". Então, isso daí é um exemplo que gera na gente.

P: Bacana. A relação de troca entre a sua organização, ela pode ser descrita como extremamente complexa e composta por diferentes expectativas sobre o componente do outro?

R: Sim.

R2: Eu acho que ela é mais...

((riso))

R2: Que fica aquela...

P: É possível afirmar que a sua organização e a outra parte esperam muito uma da outra?

R2: Eu acredito que sim. A nossa parte (inint) é muito tensa, acho que no fundo a gente também tem uma expectativa em relação à nossa ideia, ao nosso produto, e a como vão ser (inint). Acredito que sim. Pelo menos isso é mostrado para (inint), se não é uma coisa assim, formal...

P: Isolada, não é?

R2: Não, não. Então, "acreditamos no produto de vocês", é por isso que vai e acompanha. Então, é mútua a situação. E nós temos que tentar sido corretos, mas só que (inint) também vinculado.

P: É possível afirmar que a relação de troca com a outra parte envolve expectativas sobre diversas áreas de atividade comercial além de compra e vendas?

R: Sim.

R2: Sim.

((riso))

(...) ((descontração))

P: Como você descreveria os procedimentos de sua organização para lidar com disputas? Esses procedimentos são formalizados? Espera-se que elas devam ser seguidas rigidamente?

R: Você diz disputas, em que sentido?

P: Por exemplo, se tivesse uma divergência de interesse entre o que a FIPASE gostaria e o que a empresa de vocês gostaria?

R2: Eu acho que haveria uma negociação. Acho que alguma... a gente ia expor a nossa expectativa e eles também, e a gente ia negociar.

P: E como são os procedimentos utilizados pela outra parte para lidar com as disputas? São formalizadas, e aí, é esperar que eles devam ser seguidos rigidamente ou eles são resolvidos de maneira cooperativa?

R2: Não. Aí, não temos nenhum tipo de poder. A experiência para (inint) acreditamos que de maneira cooperativa.

P: Vocês conseguem observar...

R: Apesar do pouco tempo, a nossa experiência, e ela também aqui dentro, mostra que a gente não ia ter dificuldade nenhuma.

R2: Aí, o fato de conhecer as outras empresas daqui que já estão incubadas, e naquele trato informal já dá para ver que nem se sente incomodado, ninguém sente mal aqui.

R: Se tivessem pessoas...

P: Felizes?

R: Felizes assim... satisfeitos, não é? Com o que estão fazendo.

P: É...? Realizados, não é?

R: Realizados.

P: É possível afirmar que são esperadas modificações dos termos de transações em andamento que reflitam as alterações em circunstâncias econômicas? Por exemplo, do contrato que você têm, vamos supor que haja alguma certa dificuldade, em criação de recurso, que nem vocês submeteram o projeto agora. Se precisar, sabe, "bom, espera um pouquinho para eu poder te pagar"? Existe uma flexibilidade de negociação? Ou...

R2: Ninguém nunca... (inint) chegamos nesse ponto aí.

R: Mas eu acho que se precisar vai existir.

P: Existe uma negociação?

R: Eu acho que existe uma flexibilidade.

P: (...) Legal. E é esperado que haja concessões mútuas em transações específicas, caso haja alterações nas condições ambientais econômicas durante o período em que a transação...

R: (inint)

P: Em relação aos termos de uma transação em curso, esses podem ser renegociáveis ou não são renegociáveis?

R: Alguns são.

P: Podem ser renegociáveis? Podem ser negociáveis. E como você divulgaria essa afirmativa aqui? Espera-se que as mudanças nos termos de transações em andamento sejam permitidas em caso de acontecimentos econômicos imprevistos.

R: É.

P: Sim, não é?

R: Já é assim, mesmo.

R2: É, o que espero, que a inflação foi para vinte por cento, e não vai para...

((acha graça))

((...))

((risos))

P: E essa outra aqui?

R2: Todo mundo preocupado com a (inint), não é?

((riso))

P: A capacidade de reagir a um ambiente em mudança, ela é provida por um relacionamento flexível que reconhece a importância da mudança dentro dos limites da própria relação?

R: Sim.

P: E como são realizados os acordos do serviço dentro da sua empresa e a FIPASE? Esses acordos são realizados individualmente? Cada necessidade que vocês têm em relação por exemplo, às consultorias ou à gestão, isso é analisado individualmente?

R: Sim.

R: Sim, individualmente.

P: Existe algum monitoramento entre as partes? Se existe, como é que ele é realizado?

R2: É um pouco o que eu expliquei lá no começo.

P: É aquele roteiro de entrevista?

R2: É de entrevista, (inint) formulário...

R: Eles chamam de reunião de acompanhamento.

R2: Reunião de acompanhamento. Que é o monitoramento.

R: Que é o monitoramento, que é basicamente a mesma coisa.

P: É realizado algum processo que verifique a conformidade dos resultados de cada transação? Vocês têm que entregar algum resultado? Existe isso preestabelecido? Como é que é que vocês...?

R2: Mais para frente tem que entregar algum tipo relatório.

- R: Por isso... Na etapa atual, não. Tudo passa conversa, a gente vai entregando...
- R2: Mas eu acredito que aquele plano de negócio nós temos que dar seguimento de alguma maneira...
- R: Ah, mais para frente, sim.
- P: Existe aceitação de flutuações temporárias no nível de desempenho relacionados com objetivos imediatos?
- R: Tipo assim, existe.
- P: Eles (inint)? Há processos de investigação acerca de todas as discrepâncias em relação à performance ou pagamento, não importa quão pequena seja essa discrepância? Porque eu acho que vocês não tem o pré-cálculo preestabelecido, não é?
- R2: Exatamente.
- P: E então, mas...
- R2: Não temos.
- P: Não tem, não é?
- R: Não. Nesse momento, não.
- P: As organizações, elas estabelecem alguma maneira de resolver disputas que são único da relação?
- R: Eu acho que não.
- P: Não?
- R: Não.
- P: E as organizações, elas conduzem sua relação apenas sobre a estrutura legal? Ou utilizam outros aparatos para governar essa relação? Se utilizam? Quais seriam?
- R2: Como se...
- R: Não consegui enxergar de outra forma.
- P: É que você tem contrato formal, não é?
- R: Sim. Contrato formal.
- R2: Sim.
- P: E aí, também, tem aquele regimento interno (...) é tipo um regimento interno.
- R2: Interno. Um termo.
- P: É um termo, não é?
- R: Uhum.
- P: E além dessa estrutura legal, (...) essa parte de conversa que vocês têm frequentemente, vocês entendem isso como uma forma de governar essa relação? Uma forma de governança?
- R2: Sim. Mas... não consigo ainda ver assim, outra maneira de ser negociado...
- R: Por enquanto existe contrato, ambas as partes respeitam esse contrato. E resto é bem na informalidade como eu disse para você, a gente pega e toma um café e fala alguma coisa.
- P: A parte informal, ela ainda é mais relevante na conduta da relação?
- R: Eu acredito que sim. A parte formal é justamente para estabelecer pagamentos e esses tipos de coisas. Mas, de restante...
- P: É mais (inint)?
- R2: Aquele termo de conduta, a gente leu e de certa forma é o lógico e normal de qualquer pessoa que vai me cobrar (inint).
- P: Sim. Vai começar...
- R2: Que é verbalmente. Então, nós não sentimos como sendo boa governança, senão de... boa conduta. (inint).
- P: Certo. Então, eu queria perguntar, anotei aqui, se em relação ao contrato formal foi necessário alguma elaboração de aditivo contratual?

R: R2: Não.

P: Vocês sabem se isso... pode ou não?

R2: Não sei, mas...

R: (inint) ((sobreposição de vozes))

R2: ... o que eu lembro é que nos foi entregue para aquele... deu uma boa... (inint) no contrato, se concordamos com tudo, inclusive houve uma reunião com todos os... que acaba entrando como (inint) para explicar de que maneira... para que é aquela ponto para ser discutido, debatido e, não... não consigo... mas, vamos pressupor que eu fale, "ah, mas esse aqui eu não concordo", quando faz diferente, como você (inint). Porém, como falei, nós não temos (inint) que você fale, "bom, o negócio é complexo, vamos partir para encontrar algum armazém"...

P: Entendi.

R: ... por... não. Não teve.

P: Não tem? Legal. Gente, mais uma vez muitíssimo obrigada.

(...) ((agradecimentos))

((fim da transcrição))

APÊNDICE 2

Transcrição entrevista empresa em fase de incubação

PARTICIPANTES

P: Perguntas

R: Respondente

TEMPO DE GRAVAÇÃO

74 minutos

LEGENDA

... → micropausa ou interrupção ou alongamento vocálico.

(...) → demonstração de corte em trechos não relevantes.

(inint) → palavra ou trecho que não conseguimos entender.

(palavra um / palavra dois) → incerteza da palavra / hipótese alternativa.

((palavra)) → comentários da transcrição ou onomatopeias.

((início))

P: Bom, vamos lá, está gravando. Eu queria saber um pouquinho qual que é o foco da sua empresa, o que é que ela faz, como vocês chegaram aqui na incubadora?

R: Bom, a nossa empresa, nós desenvolvemos aplicativos, uma plataforma de comunicação baseada em mobilidade.

P: Certo.

R: Para o setor educacional. Nosso aplicativo visa facilitar a relação entre educadores e os responsáveis dentro de uma escola.

P: Legal.

R: Então, é uma plataforma, envolve uma plataforma web, um portal onde os professores podem entrar, enviar mensagens, colocar itens no calendário, um calendário de prova, no calendário de trabalhos, os grupos de entrega de trabalho, uma determinada obrigação que o filho, que o aluno tem que cumprir...

P: Certo.

R: ... e tem o lado, um app que permite tanto o aluno acompanhar isso daí como os pais com login individual acompanhar o que está acontecendo com a vida do aluno.

P: Ah, legal.

R: Então, permite essa... simplifica essa relação.

P: Tá.

R: O nosso aplicativo, ele substitui aquela... não sei se você tem filhos ou relação com crianças pequenas, você deve conhecer aquela agendinha.

P: Antigo diário.

R: É.

P: Isso.

R: Agendinha do aluno...

P: Lembro.

R: ... põe na mochilinha da criança lá...

P: Sim.

R: ... anota o que tem que fazer, anota, o pai vai, dá um visto, um bilhetinho, é simplificar essa experiência, sabe, levar isso, essa experiência para o mundo digital e

fazer o melhor proveito dos dados produzidos por esse ambiente que hoje nessa forma arcaica de fazer que não serve para nada...

P: É.

R: ... fica... o link fica armazenado em um meio que não é... ((risos))

P: Você nunca vai conseguir retirar...

R: ... nunca vai conseguir fazer nada com aquilo.

P: ... a informação.

R: Então, a nossa empresa, nosso projeto, nosso negócio, nosso objetivo é construir uma plataforma desse tipo, entregar esse valor para o mercado, permitir essa atuação.

P: E vocês já estão com ela pronta? Em que estágio que... a empresa tem quantos anos, só para eu entender?

R: Assim, também, acho que... talvez seja importante contextualizar, situar. ((risos))

P: No tempo.

R: No tempo. Na verdade a (Together) Tecnologia que é a entidade jurídica que a minha empresa, ela foi criada em 2012, com outro objetivo, o nosso... inicialmente a gente... (...) a gente faz isso até hoje, mas a gente tem um negócio, prestação de serviço, terceirização de TI, então tenho alguns funcionários alocados dentro de empresas de médio porte dando consultoria e realmente são terceiros para a área de tecnologia, eu tenho um histórico já antes disso, eu montei a primeira empresa em 2002, 2003, então na verdade eu fui de estagiário a empreendedor. ((risos))

P: Rápido.

R: É. Então, nunca passei pelo estágio de ser funcionário, aquele lance de carreira de executivo...

P: Sim.

R: ... saí, então comecei a empreender muito novo, no começo da faculdade, e daí essa empresa criou em (...) 2002, em 2008 nós vendemos essa empresa para um grupo onde eu me tornei executivo desse grupo, que foi (...) a minha primeira experiência tendo chefe. ((risos))

P: Executivo.

R: E daí em 2011 eu saí, eu saí desse negócio, realmente me desliguei dessa empresa, houve uma transição, final de 2011 eu saí e montei esse outro negócio. E essa empresa que eu tinha, é uma empresa de desenvolvimento de produto, nós desenvolvíamos produtos de gestão de armazenagem, era um software de armazenagem para empresas de operação logística. Daí eu deixei essa empresa, eu saí e óbvio que eu não poderia montar outra empresa...

P: No mesmo ramo.

R: ... e daí então eu tive know-how, tenho know-how em gerenciamento de projetos, em gestão estratégica de TI, esse tipo de coisa, então foi meio que natural começar a prestar serviço disso, montei uma equipe, comecei a prestar serviço disso, mas já com a visão de que isso seria uma solução de curto prazo para eu me manter, para eu poder ter uma receita para me manter...

P: Sim, sim.

R: ... e que eu iria desenvolver produtos, porque serviço não consegue ganhar escala...

P: Sim.

R: ... tem dificuldade de ganhar escala com serviço, então dentro da minha visão de longo prazo, eu falei, "bom, serviço de curto prazo, eu consigo entregar rápido e obter receita, mas eu preciso começar a desenvolver produto". Então, (...) 2013, desculpa, há dois anos atrás, eu comecei um trabalho de começar a pesquisar oportunidades dentro dessa visão de inovação, de identificar oportunidades de negócio onde eu pudesse

desenvolver um produto de larga escala. E foi em uma dessa, nessa pesquisa aí, de ir atrás, que ela é muito menos estruturada assim na prática...

P: É.

R: ... é muito mais você estar antenado...

P: Observar.

R: ... observando, tal, eu observei essa necessidade dos pais. Um dos clientes que eu tinha, na verdade que eu tenho ainda, nessa empresa é o (CEB), e eu lá dentro, fazendo outros trabalhos para eles, eu comecei a perceber essa necessidade de... vi esse problema...

P: (inint)

R: (...) Da comunicação...

P: De comunicação.

R: ... Então, daí nasceu esse produto.

P: Legal.

R: Eu optei na época por não desenvolver, não levar isso para o (CEB) por alguma série de aspectos...

P: Sim.

R: ... estratégicos, optei por tocar isso por fora. A partir dessa ideia eu tinha ideia, mas não tinha capital. ((risos))

P: Não é muito fácil essa parte.

R: Eu tinha ideia, tinha know-how de como desenvolver, mas não tinha todas as competências que eu precisava para poder desenvolver...

P: Sim.

R: ... para poder criar esse negócio, e também não tinha dinheiro para executar. Aí, eu comecei uma fase de entre erros e acertos, foi todo um processo, mas não consegui... entrei em uma fase de montar um time de execução. Então, eu construí uma parceria com um antigo parceiro que tem uma fábrica de software, sabe, onde ele entraria no negócio financiando o desenvolvimento do produto, e eu chamei um outro amigo, sabe, que tinha know-how no desenvolvimento de mercado...

P: Sim.

R: ... vendas, essas coisas, para poder compor o time. Então, a gente criou essas três partes desse negócio, então que é o Thiago e a Eures que é uma entidade jurídica, mas tem um time lá dentro executando...

P: Entendi.

R: ... o desenvolvimento. Isso começou em... esses primeiros modelos, esses primeiros desenhos começaram em julho de 2013, nessa... a ideia nasceu em julho de 2013, aí, teve o estágio de maturação dessa ideia, tal, de... daí por um erro lá, ignorância, um erro de estratégia, eu comecei também, comecei a montar esse time, atrair esse time, isso levou seis meses, comecei a falar com (...) com grupos de venture capital para buscar a grana, buscar recurso financeiro, depois eu vim aprender que não era o momento de fazer isso. ((riso))

P: É duro aprender na prática, não é?

R: Aprendendo na prática, eu fui aprendendo metodologias de inovação, de linha start-up, de cost and development, desse tipo de metodologias que existem, eu vim estudando em paralelo, aprendendo isso daí, cheguei a falar com... fiz uns dez pits para investidores, até eu perceber, aí, eu fui aprendendo que tipo de investidor que eu tinha que falar, como que funcionam as etapas de investimento, tal, eu fui me posicionando, arrumando, até que cheguei na conclusão, falei, "meu, para, vamos tentar tocar com capital próprio aqui até chegar no estágio para poder falar com o grupo". (...) Todo esse

processo, ele demorou um ano, ou seja de dois mil... de julho de 2013 até julho de 2014 foi quando a gente começou de fato, vamos entrar de cabeça nisso, sem saber... cada um tirando dinheiro de onde tinha ali, sabe...

P: Para manter.

R: ... (catado) as moedas ali para poder manter e vamos tocar para passar essa etapa de validação sem necessidade de um fundo, para procurar um fundo no momento que tivesse um modelo de negócio...

P: Já mais estabelecido.

R: ... validado. É. Eu já tinha um relacionamento com a Supera através do (CEB), que é o Instituto de Inovação e que eu faço parte, eu sou um dos fundadores, daí no momento comecei essas patinadas aí, de fundo, isso daí comecei também conversar um pouco com o pessoal. Então, a gente a partir de julho de 2014 a gente entrou de cabeça, realmente, desenvolvendo o produto, desenvolvendo o mercado, vendendo, enfim, é todo esse processo de validação. (...) nos seis meses de julho... cinco meses de julho a dezembro a gente desenvolveu um MVP...

P: Que é?

R: ... não sei se você está habituada.

P: Não. O que é? Traduz.

R: MVP é uma... pode chamar uma versão beta do produto, uma versão com funcionalidades reduzidas, é uma versão pequena, mas funcional, é tipo um pouco mais, entre um protótipo e um produto final, entendeu?

P: Legal. Boa explicação.

R: É. Que você usa ela para ir validando atração no mercado...

P: Entendi.

R: ... ir validando quanto aquilo ali tem valor agregado, quanto que é a entrega de valor para os clientes, assim por diante. E até pensando um pouco na tua pergunta inicial, (...) dentro nesse histórico desses cinco meses interessantes, a gente começou primeiro vendendo antes de fazer, a gente começou até a produzir, mas primeiro a gente foi vender. (...) E qual o objetivo que a gente queria? A gente queria validar qual que era o preço que a gente... as pessoas pagariam por aquilo e se as pessoas estariam dispostas a comprar aquilo, porque afinal vou desenvolver um produto que as pessoas não estão dispostas a comprar? Embora a ideia pareça ser boa, seja um problema real...

P: Sim.

R: ... está resolvendo e assim por diante. E daí a gente começou, a gente fez um contratinho, uma proposta, tal, e começou a visitar escola. A gente visitou mais ou menos umas cem escolas.

P: Caramba.

R: E esse contrato estabelecia um valor, no começo a gente foi um valor de dois a vinte ((riso))

P: Deu... tinha de tudo.

R: A gente veio afunilando, até chegar no valor do produto e tal, e a promessa a gente foi estabelecer um contrato, você começa a usar o produto assim que a gente liberar, se você gostar, você começa a pagar, se você não gostar não tem vínculo nenhum, mas o que a gente queria era um negócio assinado...

P: Sim, sim.

R: ... a gente conseguiu isso com vinte escolas. Ou seja, a relação... ou relacionamento versus o contrato foi muito interessante esse caso no sentido de validar isso, sabe, e eram escolas que a gente, não... não tinha relacionamento prévio, minha irmã...

P: Sim, sim.

R: ... meu cunhado, a escola, a gente foi visitando, agendando, apresentando a ideia, nem do produto final, quando a gente começou a ter os primeiros protótipos, apresentando os protótipos, entendeu? E com isso a gente conseguiu vinte contratos assinados.

P: Bastante.

R: E até o final do ano a gente pôs para funcionar em três escolas. A gente tentou botar para funcionar em quase todas essas vinte e aprendeu que tipo de escola que tinha...

P: Perfil.

R: ... interesse em usar, como é que era o funcionamento dentro da escola, como funcionava os processos dentro dessas instituições. Aí, dessas vinte teve... tem duas rodando, ou seja, dez por cento está rodando, os outros noventa por cento estão em algum... perdi em algum estágio aí, sabe, ou ainda querem colocar mais para frente ou já declinaram, não viram, mas serviu para a gente aprender qual é...

P: O perfil do seu cliente, não é?

R: ... nosso público-alvo, quais as características...

P: Sim, sim.

R: ... atraem na solução e assim por diante. E também a gente aprendeu, de uma forma muito pragmática, muitas coisas sobre como não fazer, o que o produto não poderia ter.

P: Sim, sim.

R: Daí a partir de dezembro a gente deu uma reformulada no produto, a gente passou o período de férias escolar, não tinha muito o que fazer, reiniciamos aí, em fevereiro, e agora a gente está lançando essa semana, a gente está lançando uma outra versão desse MVP já melhorada, tudo que a gente... essa experiência que a gente teve no primeiro semestre de operação ajustando isso para uma nova experiência.

P: E aí, vocês vão... essa nova... ela substitui aquela...

R: Substitui aquela versão antiga...

P: Versão antiga. Entendi.

R: ... incrementa algo àquilo.

P: Ah, legal.

R: E também a gente está... mudou um pouco a estratégia, (...) ao invés de estar negociando com pequenos... escolinhas, tal, a gente possa negociar com grandes grupos educacionais. Aí, eu voltei para o (CEB). ((riso))

P: Tá, com o negócio pronto.

R: Um pouco mais maduro.

P: Eu te entendo.

R: Depois eu fui para o (CEB) que esse negócio tão...

P: É, não, está certo.

R: É o perfil ali que...

P: É, conhecer o cliente é importante, não é?

R: E talvez se a gente estivesse muito imaturo não teria atração para eles.

P: Sim, sim.

R: (...) Essa atração que teve nesse momento de falar, "olha, essas hipóteses aqui eu já validei, isso funciona, isso não funciona". Então, esse aprendizado, ele teve muito valor percebido pelo (CEB) a gente está negociando com eles.

P: Lógico, lógico.

R: Então, a gente está nesse momento, parando de atender essas escolas pequenas, as duas estão usando, estão usando, estão depurando o produto ali, apoiando bastante o produto...

P: E aí, vocês vieram para a FIPASE em qual momento? Só para eu...

R: Nós viemos em janeiro.

P: Em janeiro desse ano?

R: Janeiro desse ano.

P: Tá, entendi.

R: Até então a gente foi desenvolvendo no escritório desse parceiro, que é a Eures. A gente arrumou uma salinha lá...

P: Legal.

R: ... e foi trabalhando lá. A vinda para cá nos atraiu por diversos aspectos. Embora a gente já tivesse o lugar para colocar, mas estava misturado, tinha outra empresa, vamos ter a nossa sala com o nosso time, separar esse time, o relacionamento aqui com o ecossistema é muito mais fácil, (...) talvez na região que nós estamos é o melhor lugar para estar com uma start-up.

P: Com certeza.

R: Essa é a análise que a gente fez. Então, esse relacionamento com os investimentos, com outras start-ups que estão trabalhando, com a academia, com isso aqui que a gente está fazendo agora...

P: É.

R: ... que com certeza uma troca de experiência.

P: Sim.

R: Então, esse ambiente de inovação, a gente entendeu que era importante a gente estar inserido nesse ambiente para...

P: Até pelo tipo de produto, não é?

R: Exato.

P: Legal. O roteiro aqui, o protocolo, na verdade ele é uma sequência que a gente observa alguns aspectos e depois mais aspectos de relação...

R: Claro.

P: ... entre a sua empresa e a FIPASE.

R: Tá.

P: Eu vou fazer algumas perguntas, aí, depois você me fala, "ó, eu acho isso", a sua percepção, e se tiver alguma que você falar, "olha, não se aplica, eu não vejo utilidade", aí, OK...

R: Perfeito.

P: ... a gente... bom, aqui no primeiro aspecto a gente procura saber um pouquinho sobre a relação e deixar a relação, uma substituição dessa relação. E aí, a pergunta seria, se fosse decidido que a sua empresa deixaria a relação com a FIPASE no estágio de desenvolvimento que ela está, que ela se encontra, como você descreveria o grau de dificuldade ou de facilidade do processo de substituição, de recursos físicos, de instalação, apoio consultivo, dos serviços que a FIPASE oferece? Você acha que seria fácil, difícil substituir o que vocês têm encontrado aqui?

R: Vou responder isso para ficar claro. Pensando um pouco, se eu levar só ponto de vista prático de local, estrutura física, sim, seria fácil. (...) já tive, já vivi isso daí, então...

P: Sim.

R: ... alugar uma sala e botar o time lá. Eu não tenho... por ser uma empresa de tecnologia da informação, não tenho necessidade de laboratório, de coisas que algumas empresas que estão aqui precisam, então para mim qualquer sala que eu tiver...

P: OK.

R: ... vai me atender. O valor que eu pago é o que... ele é o valor abaixo, abaixo do mercado, mas também proporciona o tamanho da sala, tal, talvez conseguiria uma sala menor pelo mesmo valor...

P: Certo.

R: ... alguma coisa assim. Então, eu não vejo, do.vista físico, assim, grandes problemas para ser analisado.

P: E em relação à questão de consultoria ou troca de experiência, você acha que (inint)...

R: Então, aí, que está. A minha expectativa quando eu vim para cá era muito alta em relação a isso, mas até o momento ela está um pouco abaixo, essa expectativa não está sendo atendida. Então, se eu te falar, se eu te responder isso pelo que eu tenho hoje não teria problema porque...

P: Entendi.

R: ... esse apoio consultivo não está rolando, nem começou consultoria, (inint) um negócio meio... eles tiveram problema com preço de consultoria e não aconteceu, e hoje eu tenho evoluído, aprendendo muito mais com os erros e estudando, fazendo cursos e buscando conhecimento fora daqui do que com conhecimento que tem aqui.

P: Entendi.

R: Agora, do ponto de vista do que eles oferecem como potencial, aí, eu acho que faria bastante falta, essa consultoria...

P: Entendi.

R: ... não rolou ainda na prática, mas é algo que eu enxergo valor nisso.

P: Entendi.

R: Esse ambiente de estar aqui dentro, isso eu enxergo valor nisso. Então, isso seria ruim. E é claro que isso eu não conseguiria comprar em algum lugar...

P: Sim, sim.

R: ... porque isso é o ambiente.

P: Sim, claro.

R: Tudo bem, a sala eu falo... eu, para mim é o mais fácil de resolver...

P: Sim, sim.

R: ... é você alugar uma outra sala, vejo preço de mudança e vai e pronto, é muito tranquilo. Agora, esse intangível aí, sabe, que hoje está abaixo ele da minha expectativa, mas que é uma questão...

P: Existe, não é?

R: É, existe, é uma questão, acredito eu, temporária, temporal aí, enfim, problemas acontecem.

P: Sim, sim.

R: Por isso que eu estou falando assim...

P: Claro, claro.

R: Não é que eu estou desmerecendo isso.

P: Não, claro que não.

R: Eu enxergo muito valor nisso, entendeu? Então, isso eu acho que é mais difícil de substituir. Embora hoje o ambiente, o ecossistema que (inint) está evoluindo, ele é muito pequeninho, mas você tem outras iniciativas, outros (envolver), que é o movimento de Ribeirão, você tem condições de estar se relacionamento com pessoas não necessariamente através da incubadora.

P: Entendi.

R: O relacionamento aqui é muito importante.

P: Mas, você conseguiria, tipo, (...) se a ideia fosse, "ah, vamos trocar de...".

R: Vamos supor, se a prefeitura chegasse e falasse, "olha, vamos acabar com essa brincadeira aqui".

P: Entendi.

R: "Sai daqui", o contrato prevê isso.

P: Sim.

R: Quer dizer, eles podem romper o contrato quando eles quiserem, eles têm um mês de aviso, assim como eu tenho um mês de aviso.

P: A sua dificuldade não seria grande?

R: Não.

P: Legal. É porque isso é muito... aspecto de cada tipo de negócio, também.

R: É.

P: É natural que seja assim.

R: Porque assim, o meu negócio não tem a questão do ponto, então para mim é irrelevante, então o fato de estar aqui ou estar em qualquer outro lugar.

P: É que você precisa estar no seu cliente na verdade, é diferente.

R: Exatamente. Eu tenho que estar no cliente.

P: É.

R: Até logisticamente, aqui não é o melhor lugar para eu estar.

P: Meio longe.

R: Longe, sabe, mas assim, o lugar, ambiente é muito bom.

P: Entendi.

R: Então, essa... eu enxergo muito valor nessa relação com os outros incubados, embora eu acho que eles poderiam...

P: Otimizar.

R: ... otimizar, mas acho que eles estão aprendendo com isso, também.

P: Sim, sim.

R: Enfim, todo um processo também, assim como a gente está dentro do mercado...

P: Sim, claro.

R: ... a fazer, também.

P: Com certeza. E aí, eu acho que o que a gente conversou acaba respondendo um pouquinho essa segunda. Existem várias outras formas de substituição dos serviços prestados pela incubadora e se essas formas alternativas são de fácil acesso.

R: Sim.

P: Sim? Não teria muita dificuldade.

R: Eu poderia, tudo que eu tenho poderia estar contratando de outra maneira.

P: Sim.

R: Poderia estar contratando espaço em outro lugar, poderia contratar uma empresa de inovação, (...) eu posso participar de rodadas com fundos de investimento, sem necessidade de estar em incubadora...

P: Entendi.

R: ... posso contratar direto dos fundos, (...) ou seja, tudo isso tem solução...

P: Sim.

R: ... essa linha, eu até conheço os caminhos, mas eu entendo que é mais fácil eu fazer isso estando aqui do que...

P: Um facilitador, não é?

R: Exatamente. Um facilitador.

P: E esse é um papel.

R: Eu entendo o papel da incubadora...

P: Claro.

R: ... como isso, não é?

P: Com certeza.

R: Facilitar o nascimento de negócios, uma empresa quando ela nasce, é igual a uma plantinha, é uma semente, se alguém vier e pisar e chutar ali, não vai nascer, não é?

P: Não vira nada. Com certeza.

R: Então, ou seja, é criar um ambiente...

P: Favorável.

R: ... que aquela plantinha possa daí florescer uma árvore...

P: Com raiz, não é?

R: ... forte, com raiz.

P: Bom, e se fosse optado por outra forma de organizar a transação, que não fosse por meio desses recursos, o seu sistema produtivo, seria facilmente adaptado? A sua forma de trabalhar, o sistema de desenvolver o software...

R: Não, não tem nenhum impacto.

P: ... não teria dificuldade. Legal.

R: (inint) separado, tudo.

P: Que nível de esforço seria exigido para lidar com uma nova forma de estruturar a sua empresa? Seria um esforço limitado ou precisaria de muito esforço para reestruturar a sua empresa em outro lugar, para procurar os recursos por outros meios?

R: Do ponto de vista de localização eu acho um esforço limitado, um investimento também, para mudar, requer investimento, uma série de coisas. Do ponto de vista dos outros recursos de consultoria e acesso a verbas de fomento, fundo de investimento, ambiente de inovação, esse sim seria um esforço constante. Seria um esforço elevado, eu entendo que aqui eu corto caminho.

P: Corta caminho. ((acha graça)) Legal. Como você descreveria o grau de dificuldade em obter informações sobre funções e responsabilidades por parte da sua empresa e por parte da FIPASE? Isso é claro? Funções e responsabilidades na relação?

R: Para mim, sim.

P: Sim?

R: Tem o contrato, descreve bem (...) o que...

P: Até onde você deve ir, não é?

R: ... até onde vai. Isso aí, para mim é...

P: É bastante claro.

R: Eu também não sei, eu sempre tive muito acesso, muito fácil acesso ao Cicone, ao Saulo, tenho amizade, tenho bastante contato com eles, bom relacionamento, então sempre que algo não ocorre dentro dos meios normais, eu recorro a esses, tanto ao Saulo quanto ao Cicone e as coisas realmente acontecem. Então, com exceção das dificuldades que eu entendo que é...

P: Bem no nível de bate papo mesmo, não é?

R: É. Bem tranquilo.

P: Muito tranquilo.

R: É.

P: Legal.

R: Para mim isso é bem tranquilo.

P: E pensando agora no seu produto final. De que maneira você avalia a volatilidade do mercado para o seu produto feito aqui na FIPASE? Por exemplo, essa plataforma que você está desenvolvendo, você acha que você tem um mercado que ele é muito volátil ou você acha que quando... estando pronto e as melhorias, você tem um mercado bastante receptivo e constante?

R: O mercado, quando (...) essa ideia nasceu aí, em 2013, eu tinha um mercado em potencial, são as escolas, principalmente as escolas particulares.

P: Sim.

R: Posso até pensar em escolas públicas, daria para colocar, mas a recolhida de receita teria que ser diferente, mas também não quer dizer que não possa ser utilizado. Mas, se eu pensar no mercado alvo ali que são as escolas particulares, estou falando ali de... se for só pensar em alunos do fundamental, infantil e fundamental, estou falando de seis 'vírgula' três milhões de alunos. Se eu expandir isso daí para o médio, eu vou para doze milhões de alunos, sabe, eu estou falando aí, de trinta mil instituições de ensino, ou seja, é um mercado potencial bem interessante para explorar. Quando (...) a gente teve a ideia, nós não tínhamos concorrentes, na época a gente fez uma pesquisa, a gente mapeou só um produto similar no Canadá, mas com muito pouca expressão, nem usou ele como benchmark, a ideia era um pouco diferente. Só que nesse meio tempo, sabe, principalmente no último ano, a gente percebeu... percebe um crescimento exponencial de concorrentes. Tem um concorrente, o nosso concorrente mais expressivo, que mais nos assombra... porque assim, quando eu falo de concorrente, eu estou falando diferente do mercado consolidada.

P: Sim.

R: Não estou brigando, desses cem escolas que a gente visitou, a gente não encontrou nenhuma que tinha sido visitada por alguém, então, ou seja, não é um concorrente presente, foi um concorrente...

P: Potencial.

R: ... que eu estou vendo entrar ali, estou vendo movimentação do mercado. Tem uma empresa americana, chama (Remind), essa empresa, eles captaram, movimentaram milhões em (venture capital), com produto realmente semelhante ao que nós estamos fazendo, e hoje eles estão com uma base instalada já de trinta milhões de alunos, ou seja, eles têm uma base muito grande de...

P: Mas, isso?

R: Global.

P: Global?

R: É. (...) E semana passada, a gente acompanha as informações do mercado, a gente soube que eles fecharam parceria com o instituto do Jorge Paulo Lemann, vem para o Brasil, ou seja, ((acha graça)) realmente a vida começa complicar. ((risos))

P: Nada que vocês não consigam superar.

R: Daí (...) eles estão oferecendo essa plataforma de forma gratuita, então, ou seja, estão com uma expansão exponencial, então tem receita zero, mas com noventa milhões no caixa, acho que fica com uma vida confortável.

P: Até eu que não estou dentro dessa área.

R: É. Então, é uma competição, entre aspas, certo? Desleal.

P: Sim.

R: Porque é lógico, ninguém aqui é criança.

P: Não. Sim.

R: Todo mundo aqui tem potencial, posso ir no Vale do Silício, também. E outra, eles têm os méritos deles, não são coitadinhos. Mas, assim, o acesso, o ecossistema aqui é muito pequeno, é muito embrionário, então você conseguir uma empresa, um fundo de venture capital que coloca noventa milhões em uma empresa sem modelo receita.

P: É outra realidade.

R: Não é a realidade nossa, entendeu?

P: Não.

R: E começa ser uma competição desleal, não é? ((acha graça))

P: Sim, sim. Não tem outra palavra.

R: Então, o que acontece? (...) hoje, como que está o mercado agora? Ele existe o mercado, existe concorrentes, player no mercado. Existe esse que é muito forte, existe outro em Belo Horizonte que nasceu mais ou menos na mesma época que a gente, está em um modelo um pouco parecido com a gente ali de buscar ainda a sua forma, o seu modelo de negócio, têm ali as suas escolinhas rodando, eu sei que ele também está negociando com grandes grupos. Então, o mercado estão aparecendo players pesados, players expressivos, e a gente está um pouco assustado com isso.

P: Sei.

R: Esse mercado que era um oceano azul. Na verdade tem um lado bom e ruim, quando a gente começou a visitar aquelas cem escolas, a gente estava falando de algo que era a primeira vez que eles estavam ouvindo.

P: Sim.

R: Então, isso gera desconfiança, gera desconforto, medo do novo.

P: Claro.

R: Isso acontecendo, você vai chegar lá, você já existe um paralelo no mercado.

P: Sim.

R: "Olha, tenho esse produto", sabe, a pessoa já vai ter ouvido falar de um aplicativo, de alguma coisa assim. Então, tem por um lado facilita, não tem mais que evangelizar.

P: Claro.

R: (...) Cria-se um padrão de mercado onde uma boa escola tem produto desse tipo.

P: É. E claro, e o serviço que você presta de retaguarda, se ele for um serviço superior, com certeza você tem...

R: Sim. É.

P: ... essa garantia.

R: Então, ou seja, existe... não é mais um mercado inexplorado, um mercado que está caminhando para um mercado. Lógico, falar que esse é um mercado consolidado como uma commodity vai muitos anos.

P: Sim. Claro. Tem uma...

R: Mas, já existe um movimento, nós já não somos um player único no mercado.

P: Legal.

R: Uma ideia maluca, sabe? Não, a gente é um produto...

P: Viável.

R: Viável, têm vários players fazendo e a gente é um deles, com uns pontos positivos e negativos.

P: Claro. E pensando nos recursos que a incubadora oferece, do tipo consultoria ou espaço físico ou quaisquer outros recursos. É difícil estimar o consumo que vocês têm desse recurso?

R: Consumo de espaço físico, ele é cem por cento.

P: Fixo.

R: Fixo. Hoje, basicamente eu tenho tido uma reunião com eles por mês para passar (o andamento), uma hora por mês e os eventos que eles promovem também, são eventos interessantes.

P: Então, você já espera, não tem nada de muito diferente que...

R: Não, consultoria não começou ainda. Até eles entraram em contato comigo agora no começo de abril, estava com as férias agendadas, por isso que eu nem... (...) passaram três, quatro meses aí, sumidos, mandaram agora, estando de férias não vou conseguir (continuar), então espera que eu vou ver o que eu vou fazer.

P: Mas, então seria, tipo, você já sabe mais ou menos como que é o consumo? O que vai ser o consumo?

R: É. Eles têm algum serviço como, por exemplo, questão de impressão de material de divulgação, sabe, nós não utilizamos ainda porque nós já tínhamos o material impresso, e como está havendo reposicionamento de marca, de mercado, essa história que eu te contei, a gente está refletindo isso no produto, no material de marketing e assim por diante, a gente deve vir utilizar, mas não utilizou ainda. A gente utilizou o recurso... o networking deles, principalmente o Cicone nos levou em algumas universidades e nas escolas, ajudou, facilitou a entrada em (...) alguns clientes, então networking a gente acabou utilizando, também.

P: Utilizando bastante.

R: Mas, acho que aí, é que está, foi uma coisa que eu não sei o quanto veio do relacionamento pessoa João Paulo, Cicone.

P: Entendi.

R: ((riso)) E quanto é um serviço, se eu estivesse falando só com uma área ali, com os meninos, eu não sei se isso teria rolado naturalmente.

P: Entendi. Não pensa, se fosse uma outra relação, o consumo disso seria uma coisa...

R: É. Não sei se teria acontecido.

P: Entendi. Mas, de recurso mesmo, a maior parte dele você já consegue esperar que são os recursos físicos?

R: É. Em compensação hoje o que a gente tem consumido, recurso físico, a reunião mensal para reportar o nosso... é mais um reporte nosso para eles, a gente fala nosso faturamento, quanto que pagou de imposto, quantos funcionários que a gente tem, provavelmente são informações que passam para o prefeitura depois, imagino, governo essas coisas. Os eventos que têm, a gente procura participar, claro, dos que tem haver com a gente.

P: Sim. Sim.

R: Não evento de saúde que...

P: Não cabe muito.

R: Não cabe muito, mas a gente procura participar. Esses são os principais recursos que nós temos utilizado.

P: E em relação à mensuração de resultado da relação. É difícil mensurar resultado quando você pensa na relação com a FIPASE?

R: É se pensar hoje, sim. Porque (...) o intangível é muito grande. Como eu te falei, o físico eu consigo levar para outro lugar. Agora, esse relacionamento que talvez o Cicone vai ligar com... como aconteceu, Cicone ficou de ligar em uma universidade, ele ligou lá, "ó, recebe os meninos aí, tal, para apresentar o produto deles, tal, é bacana, tal, legal", a gente foi lá, abriu as portas para a gente.

P: Claro.

R: O quanto isso tem de valor, não é?

P: É. E assim, então você consegue perceber esse resultado...

R: Isso.

P: ... de uma maneira fácil, mas...

R: Agora mensurar...

P: ... não existe uma mensuração, não.

R: ... falar, "não, o sucesso foi por causa, em função de estar na incubadora", hoje não dá para mensurar.

P: Entendi.

R: Hoje não tem como falar, "ah, não, isso aconteceu porque a gente estava lá".

P: E não existe, assim, um processo de avaliação da performance? Não existe um teste nem que a FIPASE aplique em vocês de avaliações?

R: Existem essas avaliações mensais, eles fazem essas perguntas, avaliam o andamento, perguntam um pouco de como está o andamento das coisas, quais são os desafios. Eventualmente trazem ideias, "olha, tem uma oportunidade assim", sabe, até agora não trouxeram nenhuma.

P: Não tem uma dificuldade em mensurar e nem uma formalidade nisso, não é?

R: Acaba sendo formal, porque dessa reunião produz uma ata, envia a ata, isso imagino que esses (QPIs) que eles devem avaliar deve para algum lugar.

P: Entendi.

R: Acho que eles têm um processo de certificação, esqueci o nome, um certificado de qualidade para incubadora, eles estão implementando isso.

P: Tem que passar esses resultados.

R: Isso.

P: Ah, legal.

R: Por isso que eu te falei que essa relação eu tenho expectativa que ela melhore, isso não tem me incomodado porque eu tenho expectativa, eu sei...

P: Que continue.

R: ... eu percebo movimento deles em buscar essa melhoria.

P: Legal.

R: (inint) alguma coisa assim, não sei. ((acha graça))

P: Bacana. E em relação a investimento, alguma coisa específica que vocês têm feito em relação a essa parceria. Foram feitos investimentos significativos em ferramentas e equipamentos à parceria com a FPASE? Não, não é?

R: Não. Você quer dizer, assim, um ar-condicionado que eu coloquei na sala seria?

P: Não.

R: Não.

P: Então, tipo, nada. Tirando o ar-condicionado.

R: ((riso)) A sala teve que colocar um ar-condicionado, comprar um ar e colocar.

P: Mas, nada muito específico?

R: Na infraestrutura foi um investimento que foi feito.

P: Bacana. E a parceria com a FIPASE, ela tem ouvido compromissos substanciais de tempo e dinheiro por parte da sua empresa? Porque pelo fato de você participar...

R: Não, o tempo, sim.

P: Com o tempo, sim.

R: A gente participa dos eventos, como eu falei, a gente tenta participar de todos, se eu não consigo, eu peço para algum funcionário participar, todos os eventos relevantes, já que a gente já está pagando por isso. ((riso))

P: É. Tem que aproveitar.

R: Recursos financeiros substanciais? Eu acho que o que eles oferecem a gente tem um valor... eu imagino que eu pagaria muito mais que isso...

P: Fora.

R: ... fora do que aqui.

P: Legal. E para fazer parte da parceria com a FIPASE, é necessário ter competência técnica que é exclusiva à parceria? Tipo assim, "ah, se eu estivesse fora da FIPASE eu não precisaria fazer...", alguma coisa, em relação à competência técnica da empresa.

R: Não.

P: Não?

R: Uma coisa que eu teria, uma competência que eu tenho que ter aqui que eu não precisaria ter lá fora?

P: Isso. Lá fora.

R: Não, acho que não.

P: Não, não é?

R: Talvez... têm algumas coisas que eles estimulam e eu acho bem legal, não consegui aproveitar isso adequadamente, depois de pegar o timing do negócio, a questão de verbas de fomento, acesso a verbas públicas de fomento e que para usar esse know-how deles eu tenho que escrever o projeto, então... mas, assim, isso daria para eu fazer fora daqui, também.

P: Sim.

R: Eles dão apoio na consultoria.

P: Mas, você nem utiliza essa parte por enquanto?

R: Ainda não, não estou utilizando.

P: Legal. Com que frequência a sua empresa solicita serviços da FIPASE que vai além da utilização das instalações? Você consegue pensar?

R: Acho que nunca precisou de nada.

P: Não? Existe uma frequência bem baixa, assim, a frequência se tiver?

R: É. Além da instalação, das instalações, isso incluiria um problema de rede que tem, (que pede para ligar)?

P: Não. A parte de consultoria, assim.

R: Consultoria eu não estou usando.

P: Não cabe.

R: É. Essa questão de venture capital, de verba de fomento. Existe algo que está lá, tal, mas eu não estou utilizando também e não está tendo nenhuma demanda... E também se for absorver a gente já quer...

P: Pouco tempo. É isso que eu ia perguntar agora.

R: ... são quatro meses. Então, também quer sair utilizando tudo.

P: De uma só vez.

R: É. E no que se refere à duração da relação com esse parceiro, o que você espera, quer que seja, de longo, de curto prazo? (...) Você vê aqui como uma incubadora mesmo?

R: O que eu... se depender de mim os três anos de contrato acredito, (...) porque assim, a infraestrutura que é oferecida é boa. Como eu falei, para mim eu enxergo muito o valor do ambiente daqui, talvez é o principal valor agregado. Então, o tamanho da sala que eu tenho...

P: É adequado?

R: É adequado, deve suportar o crescimento, eu tenho doze posições de trabalho ali, consegui utilizar isso e estou ocupando quatro, não tem nenhuma... uma margem de crescimento boa. Então, se pensar na minha expectativa, é uma expectativa de longo prazo. O que pode mudar isso? De repente uma entrada de um fundo, dependendo do modelo que possa haver alguma exigência...

P: Tá, de rompimento assim?

R: De rompimento. Porque eu acho muito pouco provável, porque está aqui também estratégico, mas no que depender de mim essa relação, ela vai ser no tempo lá que são três anos lá que é o tempo de contrato.

P: E como você descreveria a renovação do relacionamento com eles, já que a gente pensa nos três anos, isso é automático ou precisa ter algum esforço para que essa relação seja mantida?

R: Você diz a relação de permanecer dentro da incubadora?

P: Isso.

R: É, o contrato já é um contrato de três anos.

P: São até os três anos?

R: É.

R: É extensível de dois, extensível a três, de três para quatro extensível a quatro anos, trinta e seis meses eu posso estender.

P: Mas terminando essa fase, pensando estrategicamente seria mais interessante a empresa ter o seu lugar, você acha que até lá tipo assim, depois da empresa melhor estabelecida...

R: Dos três anos você fala?

P: Isso.

R: Acho que não, o tempo que eu puder ficar aqui.

P: Você ficaria?

R: Eu ficaria, porque mesmo – sei lá – acho que a ideia que eles têm do condomínio de empresas ali, nossa... se isso acontecesse seria muito legal. Porque assim, o ambiente muito favorável, tipo... tem um potencial muito grande – sei lá – o fato dos intercâmbios de empresas, empresa de fora para eu trocar ideias, tipo você está no cafezinho lá você está conversando com alguém, isso é muito rico ao invés de você ficar lá numa sala isolado, sofrendo seus problemas sozinho, compartilha seus problemas, ajuda outras pessoas também, o contato é verdadeiro, (...) muito do que a gente viveu se puder falar, contar, enfim aconselhar "isso aqui deu certo, isso aqui não deu", desde que tem incubado que já foi lá "onde você comprou esse ar?", "ah, comprei em tal lugar, paguei tanto, o cara que instalou foi esse, 'tó' aqui os telefones os contatos"...

P: Facilita informação.

R: Ah, sei lá sabe, isso faz muito sentido para mim. Então, o tempo que eu puder conectar nisso eu quero estar.

P: Bacana.

R: Se tivesse em Ribeirão um ambiente... acho que é mais fácil eu sair daqui e ir para outro lugar no ecossistema mais desenvolvido do que ir para um prédio comercial.

P: É boa essa percepção, legal.

R: Eu acho que estar nesse meio, porque assim, esse relacionamento é muito importante, eu enxergo muito valor nisso. Então, estar conectado a isso eu quero estar o máximo do tempo que eu conseguir.

P: E como que você descreveria, agora falando um pouquinho já de aspectos contratuais formais e relacionais, como que você descreveria a importância da relação FIPASE? Um pouco do que você falou?

R: É, eu acho importante no sentido de relacionamento, do intangível desses relacionamentos dessas portas que eles abrem. Uma coisa que eu percebi também que eu não falei, é bem intangível, mas é legal que chama startup e ninguém vai sentir mercado, quando você fala que você está incubado na incubadora da USP, a gente usa esse termo que fica mais fácil associação. ((riso))

P: ((riso))

R: Mas é como isso está começando o trabalho de assessoria de imprensa, está começando a gerar reliases em jornais. Quando você fala no mercado "olha, eu estou incubado" isso é uma chancela, a gente percebe isso como uma chancela de qualidade, isso eu acho muito bom. Dentro desses três anos eu vou ter tempo para poder fortalecer a minha marca para que minha marca cresça, mas enquanto a minha marca não é conhecida, essa associação com a marca da incubadora traz bastante resultado e essa associação intangível que ela tem com a USP, intangível entre outras, porque ela na verdade ela é...

P: Faz parte de... não é?

R: Faz parte de... Então, isso é uma relação que é muito legal, a gente percebe bastante valor nisso.

P: E as relações que envolvem questões relacionadas... operações que envolvem questões relacionadas apenas à sua empresa, tem maior relevância do que aquelas que se referem à relação com a FIPASE?

R: Sim.

P: Sim.

R: Sim.

P: Os resultados das transações individuais são menos importantes do que a própria relação?

R: Não entendi a pergunta. ((acha graça))

P: O resultado das transações individuais no sentido, assim, das transações da sua empresa mesmo, cada uma delas.

R: Tipo operação do dia a dia da empresa?

P: É, abriu um novo cliente, conseguir captar esse cliente e manter.

R: Isso é mais importante que a relação.

P: Isso é mais ou menos importante?

R: É mais.

P: Mais.

R: Porque é assim, eu vejo a FIPASE como um apoio para a minha empresa, embora se a empresa... se eu não botar cliente para dentro, se eu não fechar contrato com cliente eu não vou receber, preciso vender, eu preciso entregar... a Supera, não é?

P: A empresa é mais relevante do que a relação?

R: Sim, sem sombra de dúvidas, porque ela que vai trazer, ela é aquilo que paga o meu salário, ela que paga o salário dos meus funcionários, então isso para mim é muito claro. Se eu tiver uma reunião aqui e se tiver alguma reunião que eu não consiga mexer nela com algum cliente, eu vou no cliente, eu vou avisar aqui "olha, infelizmente eu não vou conseguir participar" isso fica claro isso. ((riso))

P: É esse é o ponto.

R: Eu tenho uma reunião aqui para discutir alguma coisa, no caso se eu tivesse uma reunião com você, seu eu tivesse uma reunião no (CEB) eu não conseguisse "Olha, mas eu posso mudar?", "não, tem ser agora" eu vou avisar, me desculpe, mas eu vou ter que assim, para mim a minha prioridade é fazer o negócio...

P: A empresa rodar.

R: A empresa rodar.

P: Está certo. A relação de troca, ela só importante na medida que facilita a operação individual? A sua relação com o FIPASE ela só é importante na medida que facilita a sua empresa rodar?

R: Assim, sim e, não.

P: É?

R: Sim, que o meu objetivo é... (...) fazer a empresa acontecer, toda a minha energia é dedicada a isso, mas também existem uma série de coisas que acontecem, de relações que acontecem, a gente pensa em relação de forma genérica, elas acontecem e não é só com o interesse da empresa. Eu vou dar um exemplo para ficar claro, uma duas ou três vezes o Luís, o Mário, me chamou para conversar com empreendedores que estavam querendo vir para cá, falar da experiência o que é que foi, foi fácil, não foi, saber quais são os caminhos, dificuldades, contar um pouco. (...) É uma coisa que não ia agregar valor nenhum para o meu negócio, mas estou agregando valor para o ecossistema e eu acho isso bom, acho isso positivo. Então, eu acho que a prioridade, claro, é o negócio

acontecer, mas o que eu puder fazer também, o que a gente puder fazer para o meio, (...) para o ecossistema eu vou fazer, também.

P: E para que o resultado de uma transação econômica qualquer ou de compra ou de venda, ele seja avaliado como positivo é necessário que cada transação individualmente produza um resultado positivo para sua organização? Para você perceber alguma coisa como positivo que aconteça, você percebe isso primeiro porque gera algum resultado positivo para a sua empresa?

R: Relações que... relacionadas à incubadora?

P: Uhum.

R: Prioritariamente.

P: Prioritariamente.

R: Agora, eu falei outras coisas que acontecem, que eu enxergo como positivo, mas que não trazem valor nenhum para a minha empresa.

P: Como você acredita que a relação de troca entre a sua empresa e a outra parte poderia ser melhor descrita, como uma série de negócios isolados ou como uma de uma joint venture de longo prazo?

R: A minha expectativa seria uma joint venture de longo prazo.

P: De longo prazo, legal. As expectativas que você tem sobre o comportamento da FIPASE os representantes dela e tudo, refletem um forte espírito de justiça, que existe na relação? Você percebe que eles são justos na jornada assim?

R: São.

P: Você esperaria que se a outra parte tivesse informações que pudessem te ajudar na organização da produção, distribuição do seu produto, ela tende a fornecer essa informação?

R: Sim. Aliás isso eles são bem, quando eles têm oportunidade eles realmente trazem.

P: Disponíveis.

R: Disponíveis é, são bem abertos a isso.

P: Como você avalia o nível de confiança entre a sua empresa e a FIPASE?

R: De zero a dez, dez.

P: Dez.

R: Eu confio bastante neles e percebo isso de forma recíproca.

P: Legal.

P: Você considera que a outra parte é apenas um fornecedor de recurso ou você vê eles como um parceiro, uma coisa maior?

R: Um parceiro.

P: Você considera que a relação de troca que a sua organização tem com a FIPASE, poderia ser melhor descrita como uma negociação na qual as partes se matem distantes ou existe um esforço cooperativo?

R: Não entendi.

P: Você percebe que na relação você e a FIPASE estão... vocês, as duas empresas, tentando empreender uma coisa melhor, buscando uma coisa melhor que seja na relação com outras empresas na mesma área ou é tipo alguma coisa "eu resolvo a parte da minha empresa, a FIPASE resolve as questões dela".

R: Sim, acho que eles buscam fazer o melhor possível para o processo de incubação para isso, mas eles influenciam um pouco ou quase no negócio em si.

P: Mas você acha que quando você fala, por exemplo, você vai conversar com uma pessoa que está chegando, isso é uma forma de você cooperar, certo?

R: Sim, sim, eu acho que a recíproca também é verdadeira. (...) Até antes de eu vir para cá para incubação, às vezes, porque eu estava procurando fundo de investimentos o

Saulo me ligava "vai ter uma rodado com o fundo, vem para cá", assim, ele não tinha nenhuma obrigação comigo, era uma vontade de ajudar, mesmo.

P: Existe um esforço cooperativo?

R: É, eu reconheço muito isso nele. Eu acho que ai como eu falei no começo, às vezes, eu percebo que a execução ainda não está alinhada em alguns aspectos, mas a vontade de fazer, no que depende deles eu... principalmente nessa... todos eles, não dá para citar nomes seria injusto, mas assim, eles vibram com o sucesso e choram com o fracasso, mas é muito interessante na verdade essa situação que teve com o SICOR, que ele nos indicou lá e percebi que ele realmente estava interessado que desse certo, acabou não dando certo, mas por questões contratuais, ele estava nessa de... ele torcia (inint) ele buscando, perguntando, interessado que isso acontecesse e 'nossa' achei isso muito legal, muito interessante. Então, mostra que não é um negócio.

P: Existe uma cooperação.

R: É, "olha aqui, o contrato". E como eu falei, foi uma questão que para mim foi um aspecto muito positivo que não é uma relação que está estabelecida dentro de um contrato. Pode estar na sala dele ou o gerente do parque ou ((acha graça)) tipo, não tem obrigação nenhuma em fazer isso e ele se envolveu, perguntou "como é esse negócio? Ah, 'pô' vocês não apresentariam lá em tal lugar?", então...

P: Eles se dispõem a colaborar.

R: Se dispõem a fazer no mesmo ritmo, mesmo o Saulo. Como eu falei, o Saulo antes da gente formalizar alguma coisa eu já estava de certa maneira usando o serviço, a gente ia nos eventos, a gente ((risos))

P: Fazendo um taste off

R: Então foi... acho que por isso que essa relação ela...

P: Cooperativa, você está percebendo ela como cooperativa.

R: É, então você vê, mas dentro da linha que eu percebi que (inint) no lance dela, ela é muito mais forte do que o contrato em si, o relacional aí, é muito mais forte do que essa abertura que eu tenho de ir lá "Saulo, me ajuda aqui nisso, nisso, nisso", é muito mais forte do que o que realmente está escrito no contrato.

P: Esperava que quase todas as atividades entre a sua empresa e a FIPASE, devam ser basicamente realizadas com as partes mantendo distante e que a confiança tenha pouco ou nenhuma influência? Acho que não, né?

R: Não.

P: Como você observa a relação de poder entre as partes? É esperado que mesmo a parte mais forte restrinja seu poder na tentativa de resolver questões individuais? Você acha que por exemplo, se tiver uma situação lá na qual ou você ou a FIPASE pode exercer o poder "'Ó' eu quero é desse jeito" vocês vão dar uma... mesmo que não for o que você acharia o mais viável possível, mas você tentaria adequar aquilo para atender uma parte e a outra também? Ou você percebe que existe um exercício de um poder mesmo, de alguma das partes?

R: ((falha na gravação)) não consigo levar isso ((falha na gravação)) que eu percebo que existem uma série de normas e regras, mas elas são... eu descreveria que elas são muito mais regras de condutas básicas, vamos dizer assim, do que algo que nos restrinja, então nunca teve nenhuma situação de alguma regra deles fosse mais do eu imagino como conduta ética de respeito, de moral.

P: Tá, nada mais que isso.

R: Eu acho, não vejo essa restrição para poder chegar no momento de exercer esse poder, exercício de poder.

P: Então quando a gente fala assim, a parte mais forte ela... ela...

R: Não consegui enxergar uma parte mais forte, essa como de desequilíbrio de poder aí.

P: Entendi.

R: É claro que no fundo se for pensar friamente claro que eles têm isso, eles podem chegar aqui e falar "olha, não quero mais vocês aqui". Eles têm esse direito? Tem, o contrato prevê.

P: Mas existe uma restrição dessa... isso, não...?

R: Assim, mas isso, mas como eu falei, isso vai acabar com meu negócio? Isso, eu perco o sono por isso? Não.

P: Não, claro que não.

R: Então por isso essa relação de poder ela é muito, acho que é uma relação equilibrada.

P: Quase não utilizada.

R: É. Porque assim, na base eu tenho, contrata um fornecedor de serviço, um prestador de serviço, tenho... eu contrato aquele serviço, eu tenho objeto que eles vão me oferecer e eu cobro para que isso aconteça como os pontos que eu coloquei. Assim, como se algum dia não prestar conta ou não cumprir com as minhas obrigações eles vão me cobrar.

P: Existe um equilíbrio?

R: Isso está muito bem estabelecido. Nenhuma dessas relações elas são... coisas que são difíceis de cumprir, coisas que inviabilizam.

P: Isso em relação a algumas afirmativas, por exemplo, a parte mais forte tende a utilizar todos os meios necessários para manter a sua própria forma de agir, isso seria verdadeiro ou falso, para você?

R: Falso.

P: Falso.

R: Assim, sempre as poucas situações eles se flexibilizaram para atender, para adequar, ouvir tua vontade.

P: E tanto a sua empresa quanto a FIPASE, elas tendem a utilizar o poder que tem ao se relacionar? Pelo o que você falou, não?

R: Não. Seria muito mais fácil eu pegar as minhas coisas e ir para outro lugar do que eu entrar num embate com eles, isso não faz nenhum sentido para mim.

P: Existem expectativas entre as duas organizações que vão além da simples compra e fornecimento dos recursos?

R: Expectativa nessa relação?

P: É. Você espera que a relação implique em coisas maiores do que por exemplo, fornecimento de uma consultoria? Como, por exemplo, ter benefício de ter acesso a clientes?

R: É aquilo que eu falei, entra algumas coisas que são um pouco tangíveis, se eu colocar que "ah, ele tem que me fornecer acesso ao fundo de venture capture", nenhum vai estar escrito isso, não é obrigado a fazer isso, mas eu acharia isso bom? Acharia. Ele teria que me ajudar a escrever o projeto para FAPESP para obter verba de fomento, pesquisa, acho isso bom? Eu acho, se ele não ofereceu, ou a executar contratualmente, não. Então...

P: Então seria... Vai além do sentido de você esperar, assim, é uma relação que vai além (...) do próprio fim, às vezes, não é? Eles te oferecem algumas coisas tipo abrir clientes.

R: É. Não está no fim específico dela.

P: Legal.

R: Então, em relação à cobrança dos serviços básicos, é muito baixo.

P: É muito natural.

R: Natural.

P: Então aqui é a mesma coisa, a relação de troca fundamentada simplesmente no acordo de compra e venda? Não, não é?

R: Não.

P: A única expectativa importante que a sua organização tem sobre o comportamento da outra parte é que essa ofereça quantidade, qualidade de produtos acordados, no tempo e na hora.

R: Não, também.

P: Não seria, na verdade. A relação de troca (...) com a outra parte, cria complexa teia de expectativas entre as organizações em diversos tipos de questões? Também, não.

R: Não.

P: A relação de troca entre a sua organização e a outra parte, pode ser descrita como extremamente complexa e composta por diferentes expectativas de comportamento do outro?

R: Não.

P: Do tipo, você esperaria que o Du ligasse e tentasse abrir um novo cliente?

R: Não.

P: Mas você tem uma expectativa positiva em relação a isso?

R: Sim. Aconteceu.

P: É natural.

R: Mas que isso seja uma obrigação.

P: Não. Não que seja obrigação, mas que seja uma expectativa, mesmo.

R: Não, não tinha expectativa de fazer isso.

P: Legal. É possível afirmar que a sua organização e a outra parte esperam muito uma da outra? Ou nada além do que foi contratado?

(...) ((silêncio))

R: É. Talvez a nossa expectativa como incubado seja maior deles, do que deles com a gente, embora quando eu vi eles torcendo, eles perguntando, eu tenho a leitura de que eles são interessados no nosso sucesso e eu acho que o ecossistema, o sucesso de uma empresa daqui tem um grande peso, porque gera...

P: Reputação.

R: ... gera a reputação da incubadora, abre o precedente para outras...

P: Sim, sim.

R: ... aumentar essa atratividade. Acho que eles têm a expectativa que a gente dê certo, afinal a gente está aqui ocupando um espaço...

P: Sim.

R: ... que poderia não estar ocupando.

P: Claro.

R: Mas naturalmente a expectativa do incubado, ela é maior ((riso)) do que do inverso.

P: Entendi.

R: Não sei se eu fui claro. ((riso))

P: Não, mas foi. Como você descreveria os procedimentos da sua organização para lidar com disputas? Esses procedimentos são formalizados? Se houvesse alguma disputa, (...) existe uma formalização pela outra forma como a gente vai resolver todos os casos considerados?

R: Em relação também à incubadora?

P: Isso. Em relação à incubadora.

R: Não.

P: Não. Nada formalizado. Como os procedimentos utilizados, como que são, esses procedimentos utilizados para lidar com disputa? Você ainda não vivenciou?

R: Não. Nunca tive nenhum problema, assim.

P: Não.

R: Tem uma situação que está rolando lá, na verdade tive duas situações até hoje que foram fora do fluxo. Uma que questionei uma cobrança deles de energia elétrica que eu estou aguardando retorno têm alguns meses.

P: E esse processo, ele é feito de maneira muito formal?

R: Eu estou falando para exemplificar, certo? Não é para...

P: Não, sim, com certeza, pelo amor de Deus. Nessa ideia, mesmo. Mas, existe uma formalização? Por exemplo, quando há uma divergência de opiniões, nesse caso, por exemplo, isso é formal?

R: Não, é formal.

P: Só manda e-mail?

R: Não. Mandeí um e-mail.

P: Entendi.

R: Mandeí um e-mail questionando, eles responderam o e-mail, a resposta não me atendeu, voltei e ficou, também não cobrei mais, eles também não falaram mais nada.

P: Entendi.

R: Mas não tem nenhuma outra...

P: Não tem nada formalizado.

R: ... muito além disso, um ofício, um negócio realmente formal...

P: Formal. ((riso))

R: ... e jurídico, nunca teve.

P: E é possível afirmar que são esperadas modificações dos termos das transações em andamento que reflitam alterações e circunstâncias econômicas, por exemplo, né? Do tipo, ah, a gente conseguiu vender um tanto e depois a gente deixou de vender porque o mercado não está tão receptivo, porque a gente teve crise econômica, se fosse necessário flexibilizar, em relação, por exemplo, a algum pagamento, você percebe isso ou, "ah, espera até mês que vem", você percebe isso como possível ou não?

R: Acho que eu nunca pensei nisso.

P: Não? ((riso))

R: Graças a Deus, não. ((risos)) (inint) tem um fluxo ali, já.

P: Não. Lógico.

R: Provavelmente se chegasse a isso já teria acendido a luz vermelha um pouco antes, mas assim...

P: Não. É só um exemplo para entender assim, se tivesse que modificar alguma coisa, por exemplo, ah, foi contratado que vocês ficariam em uma sala de não sei quantos metros quadrados, e aí, você percebeu que foi necessário um tanto... uma sala maior.

R: Ah, sim, acho que seriam flexível.

P: Flexibilizariam. Tá.

R: É. Tanto assim, no início eles foram bem legais, inclusive a sala aqui a gente escolheu uma e pensou em outra, ele falou, "não, se quiser eu faço uma divisória", eles foram sempre muito receptivos nesse sentido.

P: Legal. E é esperado que haja concessões mútuas em transações específicas, caso haja alterações em condições ambientais e econômicas durante um certo período? Essa é a mesma coisa, existe uma certa flexibilidade de negociação?

R: É não sei em relação ao valor, alguma coisa assim, como que isso seria encarado, tentando buscar alguma outra (saída) para sair disso.

P: A questão, por exemplo, de recurso de consultoria, a gente contrata um plano de negócios e de repente, fala, "não vamos precisar tanto de plano de negócio porque já

está... a empresa já está desenvolvida até um certo ponto, então plano de negócio não seria necessário, eu vou contratar, seria necessário só uma outra parte do serviço de consultoria". Tem jeito de mudar o contrato? Você acha que isso é flexível?

R: Tem. Tem.

P: É possível.

R: Até eles já, lá na palestra inicial, nunca precisei disso, mas no caso de, ah, precisa de um outro serviço de um terceiro...

P: Entendi.

R: ... eventualmente a gente pode subsidiar, a gente pode...

P: Legal.

R: ... ou sobre um serviço que a gente não está conseguindo prestar, mas que estava previsto. Então, acho que há essa...

P: Existe uma flexibilidade.

R: É. Com relação a valor, de repente tive um problema, não vou conseguir pagar, não sei como que isso seria.

P: Sim. Foi um exemplo extremo, assim.

R: É. Estou tentando sair desse exemplo porque acho que isso não haveria, mas com relação a outras coisas do serviço sim, uma mudança de uma sala, uma...

P: Mudança no tipo de consultoria contratada.

R: No tipo de consultoria ou de repente precisar de uma consultoria que eu não tenho disponível, eles tentarem adequar, correr atrás de alguém que conheça. Coisas que...

P: A capacidade de reagir a um ambiente em mudança é provido por um relacionamento flexível? Você percebe então que existe uma certa flexibilidade?

R: Sim, sim. É.

P: (Há certa) flexibilidade.

R: Sim.

P: Como são realizados acordos das transações? É feito individualmente? Por exemplo, ah, eu quero uma consultoria só de um plano de negócios. Não, eu quero uma consultoria de...

R: É individual.

P: É individual. Legal. Está acabando, João. ((acha graça))

R: Não tem problema.

P: Existe algum monitoramento entre as partes? Tipo a incubadora...

R: Sim.

P: ... te monitora de alguma... sim. Você descreve isso de que maneira? (...) Como que é feito esse monitoramento?

R: Mensalmente eles pegam o faturamento, pegam... (...) até em faturamento da empresa porque eu tenho prestação de serviços.

P: Entendi.

R: Mas desses (inint) que é o projeto incubado não tem, então sempre diferencia, tem faturamento, faturamento desse negócio não tem.

P: Entendi. E o procedimento é tipo um protocolo que vocês têm que responder as informações?

R: É uma reunião.

P: Uma reunião?

R: É. Ele manda um e-mail até, como eu tenho... é que eu imagino que os incubados sejam diferentes, todo o meu fluxo financeiro, essas coisas, tenho tudo em um software, tudo organizado, então (...) normalmente respondo para ele na reunião mesmo, ele "quanto foi o faturamento?", olho lá, "foi tanto", "quanto de funcionário?", "tanto".

P: Entendi.

R: Então os indicadores dele, "quanto você pagou de imposto?", "tanto", sabe, então, ele me manda e-mail, na hora ele já vai anotando ali e dali já faz o relatório dele.

P: Bacana.

R: E são poucos itens, também.

P: É bem rapidinho?

R: Rapidinho.

P: É realizado algum processo que verifique a conformidade de resultados? Você tem que entregar resultado do projeto?

R: Não.

P: Não?

R: Não.

P: (...) Bom, se você não entrega, então não existe flutuações temporárias no desempenho.

R: Não sei se vai ter ainda, talvez porque...

P: Futuramente.

R: ... imagino que com essa certificação de qualidade aí...

P: Possa ter?

R: Possa ter. Imagino até que seria bom ter, eu não reclamaria, não.

P: Mas por enquanto não?

R: Hoje, não.

P: E há processo de investigação acerca de todas as discrepâncias que pode haver? Do tipo, ah, instalei mais uma tomada na sala, isso é olhado?

R: Não.

P: Não tem essa conformidade.

R: O contrato até prevê que eu tenho que entregar a sala nas condições que eu peguei.

P: Ah, tá.

R: Então se eu instalei, mudei, na hora que eu sair, eu tenho que devolver...

P: Do jeito que estava.

R: ... pode ser a melhor melhoria do mundo...

P: Tira.

R: ... arranca. ((risos)) Entrega do jeito que você pegou.

P: Vai deixar do jeito que estava.

R: Então esse contrato é bem claro.

P: E as organizações estabelecem alguma maneira de resolver disputas que são únicas à relação? Quando você tem alguma divergência, que nem você mandou um e-mail para ver a questão da conta de energia, é só um e-mail, isso é único na relação de vocês ou só percebe que com outras empresas é do mesmo jeito?

R: Do mesmo jeito.

P: Do mesmo jeito. Como você...

R: A minha percepção, não sei se está certo.

P: Como você julgaria a seguinte afirmação. Não é esperado que a sua empresa ou empresa parceria deem prioridade à relação de vocês em detrimento de outros fornecedores ou compradores. Existe?

R: Repete, por favor? Não é esperado?

P: Não é esperado que sua empresa ou a empresa parceira, deem prioridade à relação de vocês em detrimento de outros parceiros. Se você tivesse outra empresa de consultoria que te oferecesse, sabendo que você está aqui dentro da incubadora e tudo, mas uma

empresa terceira, você consideraria a proposta dela ou você só contrataria... você daria prioridade à consultoria desenvolvida dentro da incubadora?

R: Teoricamente a consultoria desenvolvida aqui, ela já está inclusa no valor, então já pago por ela.

P: Ah, entendi.

R: Embora não esteja tendo. É que quando fala consultoria, fala também muito de forma ampla, deixa contextualizar. A consultoria que eles oferecem, é uma consultoria de modelo de negócio, de plano de negócio tal, sabe?

P: Mas, por exemplo, se você quisesse uma outra consultoria, que você pudesse comprar aqui ou em outro lugar, você daria prioridade aqui?

R: Daria prioridade aqui.

P: Daria prioridade.

R: Mas eu consideraria propostas externas também, olhar o mercado.

P: Legal.

R: Se tivesse que contratar algo além do que eles estão oferecendo.

P: Do que é oferecido. Sim, sim.

R: Estou associando muito consultoria que você está falando com essa consultoria que eles dão, tem que tomar esse cuidado...

P: Não, mas está certo, é isso aí, mesmo. As organizações conduzem a sua relação apenas sobre estrutura legal ou utilizam outros aparatos para governar a relação?

R: Esses aparatos...

P: Tem um regimento interno?

R: Tem um regimento interno, tem um documento de normas e condutas.

P: E os e-mails...

R: É.

P: ... são bem frequentes?

R: Sim.

P: Trocar ideia.

R: Sim, sim. Acho que existe... tem uma parte formal, porque esse regimento, (...) ele é um anexo do contrato com as regras, com as condutas (...) tem uma parte que é formal. Tem uma parte que é informal, esses e-mails, mesmo. É que tem muito pouco problema, assim, não me recordo de uma situação, tirando essa que eu citei, uma situação problema de banheiro.

P: Coisa simples assim, tranquila?

R: Nunca teve nenhum problema de concorrência entre incubados, sei lá...

P: Muito séria.

R: ... uma coisa muito séria, que tivesse que...

P: Ser resolvida.

R: É. Uma demanda realmente.

P: E em relação ao contrato formal, foi necessária a elaboração de algum aditivo?

R: Não.

P: Sem aditivo.

R: Não.

P: Bom, legal, gente, ele não vai querer me ver nunca mais na vida, tadinho.

R: Que é isso... tranquilo.

((fim da transcrição))

APÊNDICE 3

Transcrição da entrevista com a empresa incubada em fase de associação

PARTICIPANTES

P: Perguntas

R: Respondente

TEMPO DE GRAVAÇÃO

57 minutos

LEGENDA

... → micropausa ou interrupção ou alongamento vocálico.

(...) → demonstração de corte em trechos não relevantes.

(inint) → palavra ou trecho que não conseguimos entender.

(palavra um / palavra dois) → incerteza da palavra / hipótese alternativa.

((palavra)) → comentários da transcrição ou onomatopeias.

((início))

P: Eu queria entender primeiro um pouquinho da sua empresa e como é que ela veio até... a FIPASE, como é que foi o processo?

R: A nossa empresa, ela foi criada em 2008, formalmente no contrato social. Mas, desde 2007 (...) nós já vínhamos trabalhando com a ideia de uma empresa e tudo, nós éramos três doutorandos, na Faculdade de Farmácia, a gente tinha um projeto de pesquisa que nós vínhamos estudando sobre um extrato vegetal que poderia ser inserido no cosmético. Vamos dizer assim como se fosse um (Chronos), aquele (Chronos) da (paciflora), tudo, a gente queria fazer uma coisa muito parecida. E a gente viu que alguns resultados interessantes e naquele momento estava começando... que aqui pelo menos em Ribeirão, não sei em outros lugares, (praça) de empresa incubada, patentes, essas coisas. E aí, a gente... eu peguei e comecei a ir em algumas palestras de que eles davam no campus, que o pessoal da FIPASE proporcionava nas faculdades. E aí, eu conversei com esses amigos e com mais um professor e (...) eles assim, na verdade, eu fui, eu conversei, eles já tinham também uma ideia parecida. E daí a gente falou: "Então vamos começar a arquitetar a empresa, e como é que a gente vai construir", isso tudo em 2007. E aí, teve um programa – eu acho que – em 2007, o (PRIE), primeiro empresa que eles davam dinheiro para (...) a empresa formal, não sei se precisava... não era prêmio, não. Desculpe, era (...) um programa da própria incubadora que (inint) fazer plano de negócios, para ver, contratavam um consultor e a gente saía com um plano de negócios. Então, a gente começou a entrar em um... como... via esse projeto dentro... da incubadora. E aí, começou, a gente percebeu que tinha muito fomento para a área de pesquisa e desenvolvimento do Governo Federal via FAPESP, CNPq e tudo. E aí, (...) nós começamos a sair com um plano de negócio, começamos a enviar projetos de pesquisa para esses órgãos de fomentos e ganhamos vários projetos. Em um ano eu acho que a gente ganhou três projetos. E aí, a gente falou, "olha, precisa do local para desenvolver esse projeto". Uma incubadora. Então, seria o local mais... a gente precisa de uma sala, (...) todo esse processo. Então, a gente meio que pulou um período meio que de pré-incubação, a gente ficou meio que pré-incubado por um período até sair os resultados dos (...) projetos e assim que saiu a gente entrou. Agora a gente tem um dinheiro e precisa de um local. E a gente tem equipamento, tem reagente, tem (...)

bolsas e a gente precisa de um local para trabalhar. E aí, a gente conseguiu uma sala na incubadora e aí, foi nessa rotina. A gente foi trabalhando nos projetos, trabalhando e conseguindo mais fomento, até que a gente conseguiu uma sala na incubadora, estamos com duas salas na incubadora e aí, o que é que aconteceu? A gente percebeu que alguns projetos de pesquisa iam demorar muito tempo para dar retorno, porque a área de desenvolvimento de novos medicamentos, para você lançar uma, eu acho que são dez anos mais ou menos e na primeira fase aí, é quinhentos mil reais, por aí. E depois passa para a cifra de milhões a partir do momento que você passa por (inint) clínicas. Então, a gente começou a ver que não era tão (...) fácil assim – mesmo se eu tivesse uma ideia muito boa. E o que aconteceu é que algumas empresas aqui no Brasil não estavam acostumados a desenvolver medicamentos. Então, o que é que aconteceu? Você chegava com uma boa ideia para a empresa, a empresa falava "ah, tudo bem, isso aí, é muito legal. Só que me vem conversar com a gente depois que você fizer o clínico". Daí elas não queriam investir na ideia, por duas razões. Uma por não querer correr o risco, por não ter essa experiência de desenvolvimento, e outra por (...) algumas empresas terem o pipeline de desenvolvimento. Então, algumas empresas falavam "não, eu já tenho meus projetos, não vou... não estou captando nenhuma ideia fora". Então, foi... e a gente começou a abrir uma segunda área dentro da empresa de prestação de serviço. Como já tínhamos todo equipamento, pessoal, então, a gente meio que dividiu a empresa nessas duas áreas e aí, o que é que aconteceu? A área de serviços começou a desenvolver bem mais do que a de projetos, você vê que a área de projetos teve um 'boom' e depois começou a declinar. E a de (...) serviços começou a rodar e girar mais.

P: E quais serviços vocês prestaram? Só para eu entender.

R: Análises químicas de controle de qualidade, por exemplo, controle de matéria prima. Então, por exemplo, uma empresa importou uma matéria prima lá da China. Só que ela precisa ter certeza de que aquilo é daquele jeito, tipo... meio que conferir o laudo porque...

P: A certificação, não é?

R: É. Então, nós falamos, "olha, realmente o laudo dele está legal", "o laudo dele não está legal por isso", mais ou menos isso. Tem outros testes também, mas justamente para auxiliar as empresas... no controle de qualidade e, às vezes, elas estão "ó, nós estamos desenvolvendo este medicamento e estou com dificuldade nessa parte". E a gente vai lá e executa só uma parte. Só vê como funciona diante do CRO, o Contract or Reserarch Organization que eles chamam. Então, você só faz uma parte do projeto, eles (pagam tudo), você não participa da patente, você não participa de nada. E aí, a gente... falou: "Não tem como mais ficar nesse espaço", esse serviço começou a exigir certas certificações. E na incubadora, que naquela época não era aqui, era noutro local bem precário, nós decidimos "nós (...) vamos ter que sair". Que a gente ficou... equipamentos encaixotados que a gente não tinha espaço para colocar tudo. E aí, um dos nossos sócios têm uma casa aqui em Ribeirão, ele falou: "Ó, vocês pagam um aluguel para mim, e aí, a gente... nós montamos a empresa lá". Então, nós montamos a empresa lá, na Vila Virgínia, em uma casa, adaptamos ela toda para a parte (...) da execução do serviço e disso tudo, e agora está fora. Então, nós saímos e nós falamos "agora nós estamos graduando, nós não estamos mais incubados, nós graduamos e continuamos aí, como empresa associada que achamos ainda que o vínculo com a FIPASE é interessante porque nós mandamos projetos ainda de pesquisa. Eles têm uma rede de relacionamentos muito grande, e eles proporcionam muitas vezes... não só a interação, mas algumas qualificações que são interessantes. (inint) "Aqui nós vamos ter curso de

algum... de gestão, ou curso sobre patentes". Então, nós conseguimos fazer, ou alguma assessoria que eles consigam e permitam, que nós fazemos.

P: Então, dos recursos da FIPASE vocês estão utilizando... assim... físico, nada?

R: Físico, nada.

P: Só a parte de consultoria?

R: Só de consultoria e aí, algum... tipo... uns relacionamentos que eles e têm. "Ó, nós conhecemos uma empresa que quer fazer alguma na área de produtos naturais aqui no Brasil, queria mandar um projeto. Vocês têm interesse?". E aí, eles mandam para nós, basicamente assim, nós (...) usufruímos durante o período de incubação na outra estrutura por um período, mas agora não mais. Já, isso já faz uns dois anos que a gente, não... que está aqui.

P: Então, vou fazer algumas perguntas que talvez você fale "para mim não faz nenhum sentido". E aí, a gente vai ajustando porque eu também tem um pouco dessa questão da utilização ou não do recurso físico, que as outras empresas tem e que vocês não vão tem mais, e o que é ótimo para a pesquisa também, sabe? No seu caso, assim.

R: Não, eu poderia falar mais do passado, que não é muito diferente da realidade de hoje. Entendeu? Por exemplo, na minha sala chovia dentro, tinha vários problemas de infraestrutura e não tinha como reclamar para eles porque não dava para (fazer) mais nada. Hoje não, a infraestrutura aqui é (inint).

P: É diferente, não é? Mas, aí, é até legal que a gente vai fazer um paralelo meio que com o que era, porque foi, acaba sendo muito rico para o trabalho. Bom... a gente vai trabalhar alguns aspectos, primeiro sobre o contexto da transação. E aí, a gente está analisando a relação da sua empresa e da FIPASE. Então, se fosse decidido que a sua empresa deixaria a relação com a FIPASE no estágio de desenvolvimento que ela está, que ela se encontra agora, como é que você descreveria o grau de dificuldade ou facilidade do processo de substituição de recursos físicos, que a gente já conversou um pouquinho – mas não tem mais – mas também esse apoio consultivo.

R: Olha, eu acho que teria... eu acho que uma pequena dificuldade, eu acho. Porque eles proveem algumas coisas de assessorias bem interessantes que talvez nós não fariamos agora, retardasse um pouquinho para fazer, entendeu? Principalmente algumas coisas, por exemplo, a gente conseguimos uma (inint) na parte de formação de preço, que talvez nós eu acho que não fariamos agora mas fariamos daqui por exemplo, a um ano, mas fariamos de toda a maneira, entendeu? Então, eu acho que teria uma certa dificuldade, mas não crítica...

P: A ponto de inviabilizar, não é?

R: Isso, de inviabilizar o negócio, não. Acho que não haveria isso.

P: Existem várias outras formas de substituição dos serviços prestados? Essas formas alternativas, você acha que isso foi de fácil acesso?

R: Eu acho que sim. Eu acho que não... acho que para quem depende muito, por exemplo, vamos dizer assim, quando eu estava no começo da empresa, eu acho que essa questão aqui era fundamental, eu acho que não teria... hoje em Ribeirão, eu acho que eu não teria alternativa. Talvez, não sei em outras cidades maiores tipo Campinas, São Paulo, você teria (...) outras facilidades. Por exemplo, na minha época era muito a questão de obter um local, precisava ter um local para instalar. Por exemplo, e o nosso local não era bom. Aqui hoje, em Ribeirão, se você pegar um local igual a esse, acho que você não teria. Talvez em São Paulo você teria outros locais, outras alternativas, mais (...) perto de alguns lugares, hoje você tem... por exemplo, em Campinas tem aquele Parque Tecnológico, um parque... um Parque Tecnológico, em São Paulo você tem outros lugares que tipo dava para você alugar uma sala, dava para você fazer outras

coisas. Só que tem um porém. Por exemplo, no caso de... da execução da nossa parte técnica, nós, por exemplo, como prestadores de serviços, podemos fazer prestação de serviço em qualquer local. Isso não é problema nenhum. Mas, se nós fossemos dedicar, por exemplo, como um dos projetos, a produzir algum produto, aí, eu teria que justamente no sentido de industrial, alguma coisa. E eu acho que aí, ficaria um pouco inviabilizado.

P: Entendi.

R: Entendeu? Hoje, para mim, eu acho que não... aqui, eu acho que essa questão até de apoio, às vezes, das assessorias, eu não teria outra alternativa. É eles e tal. E hoje eu bancaria do meu próprio caixa, mas eu não vejo outro apoio assim. O Governo Federal tem alguns programas, mas, não... não com tanto direito de tanta liberdade igual eles dão. "Olha, eu preciso de um fomento para a formação de preços". A gente já até tentou, às vezes, ir no SEBRAE, pegar... (...) ajuda e tudo. Só que infelizmente o SEBRAE, ele é muito bom para empresas já formais, e para empresas de base tecnológica, que envolve um pouco mais de tecnologia, um pouco mais diferente do que eles fazem, eles não tem pessoas qualificadas e eu acho que é até difícil de encontrar. Mas, é um pouco difícil. Eles patinam.

P: É diferente?

R: É diferente.

P: E se fosse optar por outra forma de organizar a transação de sua empresa, que não fosse por meio dos recursos (...) encontrados na incubadora, o seu sistema produtivo, eles seria facilmente adaptável?

R: Organizar a transação? Como seria?

P: Seria na verdade como é que você desenvolve ou presta o seu serviço, ou desenvolve o seu produto. E aí, nesse caso eu perguntaria assim, que na verdade os recursos que a gente está trabalhando que vocês utilizam aqui da incubadora agora é mais a parte consultiva. Mas, o seu processo produtivo, ele, você pode adaptar naturalmente para um outro lugar, para uma outra estrutura de operação, não?

R: Sim. Não... para o meu (...) caso, como eu ainda sou um prestador de serviços, eu poderia fazer isso tranquilamente. Então, não teve... consegui essa adaptação. Mas, se caso eu fosse produzir, eu... o meu (micro) seria bem maior. Então, não. Talvez eu não conseguiria fugir, não talvez da estrutura do Parque daqui, formal. Mas, eu teria que ter um terreno aqui no parque. Entendeu?

P: E aí, você acha que o que na verdade o que muda na sua percepção de sua empresa, que você passou por diferentes fases, você acha que o que muda bastante é a maturidade da empresa em relação ao nível de independência dela?

R: Sim. Conforme você vai progredindo, é uma coisa que você vai ficando... era função da incubadora fortalecer a empresa para que um dia ela vá embora. Então, conforme você vai amadurecendo, captando outros investimentos, tendo um fluxo de caixa, tudo, você está independente que aqui já passa a não ser um local que você... "Olha, agora eu preciso de ter um canto".

P: E isso, você percebe que aí, é... que esse processo, desenvolveu nesse tempo e até aqui? Porque na verdade a sua empresa está prestando serviços e também desenvolvendo a pesquisa, não é?

R: Sim.

P: Se fosse um outro tipo de serviço, isso não daria?

R: Talvez, sim.

P: Talvez sim, não é?

R: Acho que depende muito da área, da... da área que você está atuando, o que você está fazendo. E principalmente, uma coisa que dificulta um pouco talvez é aquela questão de legislação. CETESB, licenciamento ambiental, essas coisas. Dependendo de cada tipo de negócio, você... é... é até meio assim, aqui no Brasil. Por exemplo, você... pode prestar um serviço que pode trazer um perigo para uma população em qualquer área da cidade. Mas, se eu for falar que eu vou produzir uma coisa que não vai ter o impacto, eu não posso fazer em qualquer lugar. Entendeu? Então, são concepções aqui no Brasil que são...

P: Um pouco trocadas, não é?

R: É. Entendeu?

P: Aqui estamos, não é? E... que nível de esforço que então seria exigido para lidar com uma nova forma de estruturar a sua empresa? Quando você... hoje você já está bem estruturado e tem empresa em um lugar diferente. O que é que você acha? Esse nível de esforço foi grande quando vocês fizeram essa migração?

R: Foi, foi. A gente... na migração a gente foi meio assim, você sair de um local um pouco protegido para você sair para fora. Tipo... dizendo, não nos preocupávamos com segurança, não nos preocupávamos com a questão de seguro de equipamentos, questão do horário do pessoal entrar e sair, então essas coisas eram, tipo, às vezes, o pessoal vinha de final de semana trabalhar, então era um pouco mais tranquilo essa vinda porque acho que o 'campus' você tem, é até um pouco mais protegido e tudo. Mas, a questão que na hora que a gente migrou, essas questões, assim, vieram mais à tona, tipo tinha que fazer um seguro, tivemos que fazer várias adaptações no imóvel, que o imóvel não era preparado para isso, sabe? Então, quando você vem para cá tipo, ó... aqui tem a parte de energia, tem (...) a questão de encanamento, tem a questão de gases, então tive que fazer várias adaptações na estrutura da casa e até hoje eu acho que a casa é meio mutante, vai, vai mudar para você poder, para eu poder me adequar, entendeu? É diferente de você pegar um espaço vazio onde você pode colocar tudo, do que você pegar uma nova casa. Agora essa sala vai virar isso, esse quarto vai virar isso.

P: Adaptação, não é?

R: Mais a questão acho que de infraestrutura do que propriamente acho que... e dessas questões de... peculiares de pessoal, de produtivo... segurança eu acho mais, também.

P: Que pegou mais?

R: Pegou.

P: Então, a gente poderia falar que isso exigiria um esforço limitado de formulação? Ou seria um esforço demasiadamente amplo, essa mudança?

R: Eu acho que limitado.

P: Limitada?

R: Limitado. Eu acho que nós não fizemos um esforço tão grande assim para ser assim, na ideia de migrar. E assim, eu acho que também dependendo do... nós saímos com a perspectiva que a gente estava saindo porque a gente tinha uma demanda de serviço que a gente não estava atendendo por falta de espaço. Então, por exemplo, isso é tipo assim, para a gente o esforço foi limitado. O problema é quando você sai, você não tem, não tem essa estrutura. Eu ou você, sai sair, você vai falar "não, eu vou ver o que é que vai dar", entendeu? Então, a gente... ou você sai com um investidor está investindo um milhão em mim, então eu vou fazer uma planta.

P: É outra conversa, não é?

R: É. É outra conversa.

P: E agora a gente passa para um outro aspecto. Como você descreveria o grau de dificuldade em obter informações sobre as funções e responsabilidades por sua parte, por parte da sua empresa, e por parte da FIPASE?

R: Olha, eu julgaria de média dificuldade. Nos tivemos um período que eles, não... último concurso, ou essa estrutura que tem hoje, eu acho que mais muito recente, então era bem... às vezes, complicada a nossa comunicação com a FIPASE para obter recursos, se a gente ia ter tipo esses treinamentos ou não, ou mesmo nós não tínhamos uma reunião formal com todos os incubados, mesmo que eles não tinham pessoas para fazer tudo isso. Entendeu? Até entendo a posição deles, trabalhar os estagiários e todos. Então, eu julgo de média dificuldade porque eu acho que a gente podia ter tido uma atenção maior. E até hoje, às vezes, é um pouco confuso. Com quem que eu falo, com quem que eu... quem que é o responsável por essas empresas? Eu hoje eu acho que parece que eles organizaram um pouco melhor, "ó, cada pessoa cuida de uma empresa", tem um formulário para responder, a responde em formulário com eles mas era muito... quando a gente precisava de alguma coisa precisava ligar para o Saulo ou direto para o celular dele, então era uma coisa um pouco... era meio pessoal, certo?

P: Não era tão (...) claro assim?

R: Não, não era.

P: Entendi. E de que maneira você avalia em relação agora ao seu produto a volatilidade do mercado para o produto final elaborado em parceria com a FIPASE que teve início nesse apoio?

R: Volatilidade do mercado? Como que seria assim?

P: De aceitação, assim, do mercado, se é muito... ou produz ou presta um serviço, eu tenho dificuldade em obter demanda por isso, ou...

R: Mas, assim, por exemplo, assim, só do meu produto ou a importância da FIPASE nisso?

P: Do seu produto em si, mas assim, considerando que o seu produto teve um período meio que de apoio da FIPASE, nesse sentido...

R: Olha, eu acho que não, eu acho que para nós foi até assim, estar dentro do Parque ou fora do Parque foi um pouco... no começo talvez até tenha sido até um pouco importante, mas agora no final, no final agora, graduado, se a gente está fora do parque ou não, não está tendo diferença, entendeu? A questão nossa, a qualidade que a gente entrega no nosso produto que é...

P: E esse mercado que você trabalha, ele uma hora está muito aquecido? Outra hora nem tanto?

R: Tem algumas sazonalidades. Por exemplo, geralmente no final do... da metade do ano aquece mais, e no começo do ano até o final, agora é mais tranquilo. E assim, geralmente, parece que assim, no final do ano todo mundo está meio que... "ó, a documentação do ANVISA está vencendo, preciso mandar esses testes, o projeto está vencendo e não tem resultado", então dá uma acelerada. No começo do ano, eu acho que depende, as empresas estão vendo o orçamento, essas coisas, então... e muitas vezes no começo tem as férias coletivas. Então, dá uma...

P: Resfriada, não é?

R: Geralmente dá uma queda no fluxo de caixa e depois você vê que depois passa o carnaval, essas coisas vão aumentando até atingir um pico e aí, depois começa a cair um pouquinho e agora chega no final.

P: Mas, tem uma, assim, vamos dizer, o produto e os serviços da sua área, ele é aceito, assim, pelo mercado? Existe uma demanda do mercado para isso, não é?

R: Existe. Existe.

P: Só para eu entender, como eu não entendo nada dessa área. E existe algum grau de dificuldade em estimar o consumo dos recursos fornecidos pela FIPASE? Agora talvez nem tanto, mas na época...

R: Consumo que você fala... como assim?

P: O consumo de recursos físicos, que vocês não utilizam mais, mas até mesmo de apoio consultivo?

R: Olha, por enquanto está sendo bem fácil, então, assim... todas as solicitações que nós mandamos, eles atenderam tudo. Até falaram "olha, nós podemos nessa... nesse tipo de assessoria pagar tanto, vocês pagam"... tipo assessoria que a gente pegou. Eles falaram "olha, eu acho que posso pagar até tanto. Vocês podem? Vocês pagam a outra metade?", não tem problema, e nós pagamos. Aí, com algum complemento. Nós, às vezes, solicitamos alguns cursos, "olha, tem um curso interessante para o nosso funcionário, vocês pagam pelo menos a inscrição?", eles pagaram tudo. Então, eu acho que quanto a isso, não tem...

P: Não tem maior dificuldade?

R: Não está tendo, ainda.

P: Legal. E um outro aspecto, existe dificuldade em mensurar o resultado dessa relação com a FIPASE? Os resultados que vocês esperam que... é difícil de mensurar? Ou é fácil de se observar isso?

R: Eu acho que é um pouco difícil de mensurar, porque a gente não tem parâmetros formais estabelecidos.

P: Estabelecidos?

R: De falar "olha, quantas pessoas que eu falo para conseguir essa verba?"

P: Entendi.

R: Quantos... "Quantos ofícios eu mando?", então eu não tenho como mensurar isso. É difícil para mim. Sabe? Fazer sua... porque eu não tenho esse parâmetro, tipo toda vez que eu chego aqui sou bem atendido. O pessoal aceita nossa solicitação, às vezes, é um ofício ou outro. Mas, eu acho que isso é de praxe, mas eu não sei te falar assim...

P: De perceber esse resultado?

R: De perceber isso, resultado, entendeu?

P: OK. E são... então, são realizados testes, para avaliação de performance?

R: Não.

P: Da relação? Não? Legal.

R: Ah, sim. Tem um... eles avaliam a gente por um questionário e tudo, mas não vejo que aquilo lá seja...

P: Uma forma de...

R: Uma forma de mensurar. Na verdade nós mensuramos muito mais, às vezes, o desempenho da empresa. Tipo assim "você está faturando? Quanto você está faturando?" e tal, e muitas vezes eles não falam "ó, aquele curso que o seu funcionário foi fazer, ele agregou alguma coisa para você dentro aqui da empresa? Ele foi importante?", eu acho que esse tipo de coisa, não tem. Entendeu? "Ó, foi lá, fez o curso? Quero recibo". Pronto, entendeu?

P: Entendi.

R: Não tem assim.

P: De gentleman, não é?

R: É.

P: E foram feitos investimentos significativos em ferramentas e equipamentos dedicados a essa parceria com a FIPASE?

R: Sim. Por exemplo, que tenha compartilhamento junto? Por exemplo, um equipamento que eu use e eles usem também?

P: É... não necessariamente, para fazer parte da relação com a incubadora? Por exemplo, na sala que vocês tiveram, tudo, vocês precisaram investir em alguma coisa?

R: Sim. Sim, nós investimos.

P: E era um valor relativamente... não precisa falar de valor, mas era significativo para vocês?

R: Na época era alto, sim. Porque por exemplo, nós pegamos a sala, elas não tinham nada. Tipo, uma sala, não tinha nem pia. Então, nós tivemos que colocar armários...

P: Entendi.

R: ... colocar a parte elétrica. Tinha uma... a gente teve que fazer impermeabilização de uma parede, por causa de infiltrações. Então, a gente teve que fazer um investimento. O que é hoje, eu acho que hoje está... eles dão uma boa infraestrutura de eletricidade, encanamento. Mas, armário, a gente precisa muito dessas coisas, então a gente... coloca.

P: Acaba tendo que fazer, não é?

R: Fazer um investimento, sim. A gente faz de um jeito que a gente leva embora depois.

P: Aham. Claro.

R: Mas, tem... por exemplo, eu penso em uma pessoa que está começando uma empresa, é um investimento aí, significativo.

P: E essa parceria com a FIPASE, ela tem envolvido compromissos substanciais de tempo e de dinheiro por parte de sua empresa?

R: Mais tempo, eu acho. Não... não só dinheiro.

P: Mais tempo?

R: Nós temos assim, não sei se nessa questão dessa parceria, nós temos... na verdade nós somos um... vamos dizer assim, nós estamos em um projeto em conjunto para desenvolver um projeto, um projeto que foi enviado por uma outra empresa, que a gente está sendo muito... de contrapartida, então tem uma relação aí. Mas, eu não sei mensurar porque eu não sou líder dessa... dessa coisa, dessa parceria, mas eu acho que mais por falta de... mais substancial de tempo. Dinheiro, eu acho que...

P: Não tem tanto?

R: Ah, nós pagamos uma mensalidade, mas eu acho que a mensalidade é cento e oitenta a duzentos reais, eu acho que não...

P: Não é tão significativa assim? (...) E para fazer parte dessa parceria é necessário... foi necessário e ainda é ter competências técnicas que são exclusivos para essa parceria?

R: Exclusivos? Eu acho que não. Eu acho que com uma competência técnica, por exemplo, com uma... aqui, a gente vê a tecnologia, a gente já é da área da saúde, então eu acho que é importante você ter uma competência dentro dessa área. Mas, não necessariamente que você tenha mais alguma... uma competência exclusiva que...

P: Para fazer parte dessa relação?

R: ... (inint) parte dessa relação. Não há necessidade.

P: E com que frequência a sua empresa solicita o serviço dessa parceria que vão além das... da utilização das instalações?

R: Olha... vamos dizer assim, duas vezes ao ano.

P: Duas vezes ao ano?

R: Duas vezes ao ano. E consultorias e cursos.

P: Consultorias e mais cursos.

R: Cursos talvez com um pouquinho mais de frequência. Pode colocar talvez umas três vezes ao ano. Mas, assessorias, como acho que eles têm um limite por empresa, então,

às vezes, a gente pega uma assessoria com um valor maior, e aí, já consome tudo que você precisa do ano.

P: Entendi. Meio que um crédito, não é? E quantos anos vocês estão... tem parceria desde 2008?

R: Desde 2008.

P: Desde 2008. No que se refere à duração da relação com esse parceiro o que é que você espera? Que ela seja de longo prazo e dure?

R: Olha, eu acho que vai ser uma tendência natural nós voltarmos para o parque mas não como uma empresa incubada e não nessa estrutura de prédio, mas talvez em um dos terrenos do parque porque aí, eu não sei como é que... se fica sob a tutela do pessoal aqui, ou se por exemplo, "olha, se você... precisa de um edital para ver o terreno, e tudo"... você ter que cumprir as normas do edital, ser uma empresa que não polui, uma empresa com patentes, essas coisas. Então, eu não sei, mas eu acho que há a intenção de ser de longa duração, porque a nossa empresa é de base tecnológica, então para colocar em outro lugar Ribeirão Preto, eu acho que o local tem que ser aqui.

P: Tem que ser aqui? Mas, aqui é mesmo em relação à expectativa, mesmo. E como é que você descreveria... a renovação do relacionamento com a FIPASE? Ela é praticamente automática? Ou precisa de esforços para que essa relação seja mantida?

R: Ela é automática, por vontade, mas ela precisa... o esforço é refazer o contrato e ir lá assinar sem...

P: Seria natural? Acontecer?

R: Naturalmente. Vence o contrato, eles "ó, venceu o contrato", assina e a gente...

P: OK. E queria falar um pouquinho agora sobre aspectos contratuais, formais e relacionais, na... teoria que a gente desenvolve um contrato relacional, ele analisa alguns aspectos e aí, seriam essas as perguntas relacionadas. E então, como que você descreveria a importância da relação com a FIPASE?

R: Olha, ela... ela foi eu acho que fundamental para a formação da empresa. Eu acho que isso é... sem eles eu acho que não teríamos esse desenvolvimento, eu acho que chega em um grau que você... essa importância reduzida porque você vai ser graduado, (inint) preparar tudo. E eu acho que hoje ela tem uma importância mais pequena no nosso negócio porque nosso negócio realmente amadureceu e cresceu. Mas, eu acho que para o começo da empresa foi fundamental, eu acho que sem ela, não... a gente, não teríamos conseguido atingir...

P: Pelo menos nesse tempo, não é?

R: Nesse tempo, seis anos, eu acho.

P: Ela é bem rápida.

R: De coisas, entre pré-incubação e incubação e tudo, eu acho que...

P: Legal. E as operações que envolvem questões relacionadas apenas à sua empresa, elas têm maior relevância do que aquelas que se referem à relação com a FIPASE?

R: Não entendi as operações que envolvem...

P: Todas as transações de... que acontecem na sua empresa de investimento ou de adaptação, por exemplo, para mim, é muito relevante a gente mudar para casa porque a gente consegue adaptar melhor.

R: Sim.

P: Isso é mais relevante do que por exemplo, se manter muito próximo da FIPASE ou dentro da FIPASE? O que são decisões relacionadas à sua empresa são mais relevantes do que a relação?

R: Ah, sim. São. São as regras da relação. Sim. E uma das... uma das questões foi justamente enquanto ela não conseguia dar mais condições para nós, então nós falamos.

Ou a gente fica aqui e se sacrifica, ou a gente vai embora e desenvolve. A gente preferiu sair.

P: (...) Os resultados (...) das transações individuais que vão acontecendo na sua empresa, eles são menos importantes que a própria relação com a FIPASE?

R: Não, eu acho que são mais importantes, sim.

P: A relação de troca, ela só é importante na medida que facilita a operação individual entre as duas organizações?

R: Dessa individual que você fala é da minha empresa em si? Não vejo o que seria uma relação de troca. Essas trocas são importantes na minha (inint)...

P: Assim, a relação com a FIPASE, mesmo. Pode no caso, já até tirar essa troca aí. A relação com a FIPASE, ela é importante como facilitador? E da sua operação individual? Ou ela é mais importante que isso na (inint)?

R: Não, como facilitador também e é assim. Hoje bem, vamos dizer assim, bem menos...

P: Em menor escala?

R: É, em menor escala.

P: E para que o resultado de uma transação da sua empresa, que ele seja avaliado como positivo é necessário que cada uma dessas... a transação com a FIPASE, é necessário que cada uma delas produza um resultado positivo para a sua organização?

R: Não... não necessariamente. Eu acho, por exemplo, vamos dizer assim, poderia por exemplo, que uma transação dessas como se fosse um curso? Por exemplo, às vezes, eu vejo um curso, eu acho que é bom, mas muitas vezes eu chego lá e não é tão bem assim, eu não consigo agregar aquilo dentro da minha empresa. Ou, olha, aí, eu fiz um curso agora, só que a minha empresa não está madura o suficiente para atingir isso, então eu vou precisar de um... de um esforço ou vou precisar de um amadurecimento maior para que eu atinja, então não necessariamente tenha que ser positiva. Entendeu? Às vezes...

P: Tem uma expectativa de, mas não seria uma obrigação?

R: É. O ideal seria uma obrigação, porque muitas vezes, por exemplo, tem um... captamos (...) uma pessoa que talvez tenha interessante em um produto seu. Não necessariamente aquilo vai virar um negócio. Mas, o contrato qfoi feito.

P: É importante, não é? E como você acredita que a relação... ou relação de troca, é mais... o jeito que eles usam na literatura e a gente acaba usando também, como você acredita que a relação entre a sua organização em outra parte, que é a FIPASE, poderia ser melhor descrita? Como uma série de negócios ou como uma joint venture de longo prazo?

R: Joint venture de longo prazo? Você seria... por exemplo...?

P: Seria alguma empresa que você teria expectativa de transacionar de maneira bem próxima para a gente, durante um longo tempo, mais ou menos... assim.

R: Acho que seria uma série de negócios isolados. Eu acho.

P: Isolados? Legal. E as expectativas que você têm sobre o comportamento da FIPASE refletem um forte espírito de justiça que existe na relação?

R: Acho que sim.

P: Sim. Você esperaria que se a outra parte, a FIPASE no caso, tivesse informações que possam ajudar a sua organização na produção ou distribuição de seu produto, ela tende a fornecer?

R: Sim.

P: Sim?

R: Muitas vezes, olha... "ó, vai sair uma informe da ANVISA, tivemos uma reunião com o pessoal da ANVISA e isso pode impactar no seu produto ou na sua área de

atuação"... e eles passam esses negócios para nós e acho que às vezes, até um seminário ou alguma coisa, tudo. Eu acho que sim.

P: E como é que você avalia o nível de confiança entre a sua empresa e FIPASE?

R: Acho que total.

P: Total?

R: Acho que uma... não há o que esconder.

P: Você considera que a outra parte é apenas um fornecedor de recursos? Ou existe alguma coisa a mais?

R: Olha, eu acho que já existiu coisa a mais. Mas, hoje é bem pontual como fornecedor de recursos.

P: Então, a gente tem uma situação passada que ficou diferente do que é atual agora?

R: Aham.

P: Você considera que a relação de troca que a sua organização tem com o FIPASE poderia ser melhor descrita como uma negociação na qual as partes se mantêm distantes? Ou como um esforço cooperativo?

R: Eu acho que um esforço cooperativo.

P: Esforço cooperativo? E é esperado que quase todas as atividades entre a sua organização e a FIPASE devam ser basicamente realizadas com as partes se mantendo distantes? Sendo que a confiança tem pouco ou nenhuma influência sobre isso?

R: Não. Eu acho que não.

P: Não? E como...

R: Principalmente, isso daqui principalmente no começo. Acho que isso aqui é muito mais forte no começo, assim, de ter essas cooperativas, de ter muita influência, às vezes. E aí, depois isso vai, vai saindo disso.

P: Como você observa a relação de poder entre as partes? É esperado que na relação até mesmo a parte mais forte, ela restrinja o uso de seu poder na tentativa de resolver questões em benefício da relação?

R: Não. Eu acho que... eu acho que sim. Eu acho que tem uma questão de quem é mais forte, acho que restringe um pouco. Por exemplo, "eu limito você a tanto de esforço humano, não tem tanta verba" ou "não adianta você pedir isso que eu não vou fazer" e tal. Sabe? Então, eu acho que tem uma relação, mas eu acho que não é... assim, muito restritiva. São coisas assim, vamos dizer assim, pedir sempre a gente pede, não é?

P: Tá.

R: Mas, é dentro da normalidade, não há nada que seja "ah, você não fez isso, mas você podia ter feito".

P: Entendi. A parte mais forte, ela tende a utilizar todos meios necessários para manter a sua própria forma de agir?

R: Sim.

P: Tanto a sua empresa quanto a FIPASE, elas tendem a utilizar o poder que tem ao se relacionarem?

R: Às vezes, sim.

P: Às vezes, sim. (...) As partes limitam o uso do poder que tem sobre a outra parte? E de que maneira se observa isso?

R: Limitar o uso do poder? Acho que às vezes, é a questão de legislações, questão de por exemplo, eles não vão fazer qualquer coisa, entendeu? Por exemplo, "ah, gostaria que você contratasse esse consultor". Ela fala "não posso contratar esse consultor só com a sua licitação, então eu preciso de três orçamentos, e tal e tal". "Você tem que seguir as minhas regras", entendeu? Então, eu acho que eu observo mais em questão da... assim, a instituição FIPASE sendo um órgão público e eu precisando sempre seguir

as regras de um órgão público. Por exemplo, no projeto que a gente tem aqui, junto, eu não posso comprar algum equipamento, alguma (inint) sem passar pelo processo licitatório. E aí, eu dependo muito deles, que faço uma licitação, que faço os orçamentos. Eu até ajudo. Mas, eles que estão aí, tipo "olha, eu preciso disso aqui para daqui a quinze dias", "eu não consigo fazer a licitação". Entendeu? São... "Olha para fazer a contratação desse consultor, vou precisar passar por processo licitatório, é só essas empresas mandarem". E você precisa correr atrás agora para conseguir mais porque senão...

P: Não tem como finalizar?

R: Entendeu? Então, são mais devido a essa limitação do poder devido às regras que existem para... que a FIPASE forneceu esses serviços, do que propriamente...

P: Pelo exercício do poder em si, não é?

R: Exercício do poder em si. Foi o mesmo caso quando nós... nós tínhamos uma sala e tinha uma outra sala que era por exemplo, a gente tinha uma sala maior que daria esse espaço das duas. Aí, o que é que eles fizeram? Em vez de dar aquele espaço para nós e pegar mais duas empresas, o que é que eles deram? Eles deram aquele espaço maior para uma empresa só, e deram uma outra sala para nós separado. Então, nós tínhamos um laboratório no começo do corredor e outro no final do corredor.

P: O que dificulta, às vezes, o processo, não é?

R: O que dificultava o processo. Eu, "por que é que vocês não deram antes?", e aí, eram questões de... internas, de passar no comitê, tem que passar na... pela reunião do comitê, então tem questões políticas que de repente (inint) com isso.

P: Então, existe esse exercício do poder, mas não é uma coisa que chega a ser impeditiva de se relacionar?

R: Não. Ele não era tão autoritário assim que você possa... é bom você argumentar.

P: Entendi. Existem expectativas entre as duas organizações que vão além da simples compra e fornecimento de recursos?

R: Ah, acho que sim. Eu acho que existe por nossa parte, que vai e que se vai e se desenvolva e que atraia mais empresas, e que nós possamos... nós, na prática a gente também possa servir (...), prestar serviços para essas empresas que estão entrando. Então, essa coisa, e como eles também venham a nós como exemplo de uma empresa que incubou, mas é de de sucesso para mostrar para outras empresas, "olha, eles passaram por todo processo, e hoje eles estão, tem faturamento, é uma empresa consolidada e tudo". Então, é essa a expectativa dos dois lados, entendeu?

P: E a relação de troca ou a relação, ela é fundamentada simplesmente em um acordo de compra e venda? As funções que as partes desempenham, elas são apenas... perguntando de outra maneira, comprador e fornecedor?

R: Não, eu acho que não. Tem outros (...) um relacionamento, eu acho que diferente entre de compra e de venda.

P: A única expectativa importante que sua organização tem sobre o comportamento da outra parte é que ela ofereça quantidade e qualidade do produto ou do serviço, acordadas tempo e no preço estabelecido?

R: Eu acho que não. Já que não é tão uma relação de compra e venda.

P: Há outras expectativas? Você tem alguma que vocês conseguem perceber? Alguma expectativa por exemplo, eu acho que é o que você falou, de talvez estar fazendo parte de uma rede e unir várias...

R: Sim.

P: ... outras empresas que também possam ser seu clientes?

R: Isso. Eu acho que isso é uma das principais expectativas, e acho que outras expectativas, muitas vezes surgem alguns editais que o Governo Federal... onde quem tem que submeter o teu projeto é uma entidade pública e a FIPASE acho que tem agora uma expertise de fazer isso, então por exemplo, eu Daniel, como empresa privada, eu posso submeter o projeto, então eu faço o projeto, eu peço para a FIPASE submeter, ela faz toda a gestão do projeto, só que nós não somos a entidade executora. Entendeu? Então, há também essa expectativa assim, de tentar captar recursos utilizando essa estrutura da FIPASE, e tudo. Então, é uma expectativa que a gente, também...

P: Então, só da relação de por exemplo, comprar consultoria, entre outras coisas, não é?

R: Isso. E também a expectativa de eles atraírem mais investimentos para Ribeirão, tipo, (...) investidores e tudo, mostrando a qualidade das empresas e a gente tentando aproveitar isso.

P: A relação que... com a outra parte, ela cria uma complexa teia de expectativas entre as organizações sob diversos tipos de questões?

R: Eu acho que complexa, não. Eu acho que não.

P: A relação entre a sua organização e a fipasa pode ser descrita como extremamente complexa e composta por diferentes expectativas sobre o comportamento do outro?

R: Eu acho, não.

P: É possível afirmar que a sua organização e a outra esperam muito uma da outra?

R: Não. Eu acho que não. Eu acho que... eles esperam que nós progridamos, que nós tenhamos sucesso, que nós sirvamos de exemplo para eles, mas isso depende muito da gente. Como também a gente, às vezes, espera uma... às vezes, uma contrapartida deles que não há assim, "olha, você devia ter feito isso"... enfim. Eu acho que não.

P: É possível afirmar que relação com a outra parte envolve expectativas sobre diversas áreas da atividade comercial, além de compra e venda?

R: Acho que sim. Como eu te falei, essa questão de captação de recursos, essa captação deles de se desenvolverem, terem mais empresas e indiretamente nós... Então, eles não estão fornecendo para nós um produto, eles estão fornecendo uma oportunidade de... que a gente... nós precisamos... determinadas empresas, eles, eles falando... "ó, às vezes (...) ah, o (inint) está (inint) fora"... aí, indiretamente é esse canal, mas não é tão assim, formal.

P: Como você descreveria os procedimentos da sua organização para lidar com disputas, na relação, com a FIPASE? E esses procedimentos são formalizados e espera-se que eles devam ser seguidos rigidamente?

R: Olha, eu... às vezes... lidando com a questão de editais, essas coisas, sim. Há os procedimentos formais que se você não cumprir, não vai ter. Então, muitas vezes a gente precisa de alguns procedimentos, mas no geral, não. Sabe?

P: Então, é tudo muito argumentado? (...) Ou por e-mail ou por uma conversa?

R: Isso. É um pouco mais simplificado.

P: E como são os procedimentos utilizados pela outra parte para lidar com disputas? São formalizados? E é esperado que... como é que você percebe... a FIPASE nisso? Eles utilizam uma certa formalidade?

R: Sim, eu acho que sim, porque por exemplo, eu faço um pedido de um cluster, precisa fazer uma reunião, ver se aprovam ou não, tudo, a prova de que vai, se realmente vai ser aceito. Como no caso, por exemplo, preciso de uma assessoria, eu preciso dos três orçamentos, para poder (inint), então eles têm essa formalidade.

P: E quando há alguma divergência, você vê... essa questão, por exemplo, da adaptação da sala ou alguma coisa, essas disputas, a diferença de interesses, isso pode ser resolvido de uma maneira cooperativa? Acredito que sim, não?

R: Sim, sim. Eles sempre foram muito abertos para resolução dos problemas, falam "olha, não está bem para nós, nós queremos melhorar de alguma maneira por causa disso, disso e disso". Então, nós temos... os nossos argumentos, e eles falam "você pode ir" e "a partir de tal ponto a gente não pode ir por causa disso, disso e disso". Então, é bem transparente, e eu acho que não há, tipo, uma disputa assim, vamos dizer assim, conflitante. Mas, sim, sempre há uma disputa...

P: Mais cooperativa, não é?

R: ... mais cooperativa.

P: É possível afirmar que são esperadas modificações dos termos de transações em andamento que reflitam situações econômicas?

R: Termos de transações... não entendi.

P: Se você tem um contrato estabelecido ou isso já foi acordado, que nem a necessidade de uma outra sala, isso pode ser mudado durante o contrato? Como é que funciona?

R: Olha, eu acho que pode ser mudado, mas eu acho que... acho que no contrato há, já... a previsão de se você desistir, ou não lembro se teria multa, essas coisas no caso, na época, eu não me lembro muito bem. Mas, assim, por exemplo...

P: Se você precisasse de uma outra... por exemplo, no início do contrato, vocês... contrataram uma sala. (...) E aí, depois precisou de outra. Existe uma flexibilidade de negociação do que foi contratado? Como é que você percebe isso?

R: Naquela época eu acho que não, porque eles dependiam por exemplo, "ah, nós não podemos dar essa sala para vocês. Vocês vão ter que disputar com outras empresas". Entendeu? Então, você entra em um processo como se fosse um... um concurso ou alguma coisa para falar, "ó, realmente, você merece isso por causa disso disso e disso" ou a outra empresa que tem... (inint) entendeu?

P: Entendi.

R: Então, eu acho que isso...

P: Existe uma certa rigidez, não é?

R: Uma certa rigidez. É.

P: É esperado que haja concessões mútuas em transação específica caso haja alterações nas condições ambientais durante um (...) período?

R: Eu acho que sim. Muitas vezes assim, "ó, a gente não tem dinheiro para contratar um consultor mais assim... aquele consultor que é muito caro, mas a gente te oferece isso, isso e isso em contrapartida". Eu acho que essa negociação existe, essa flexibilidade.

P: E em relação aos termos de uma transação em curso, esses podem ser renegociáveis? Ou não são renegociáveis sob quaisquer circunstâncias?

R: A renegociação, eu acho que depende muito se ela faz parte de uma licitação, se ela faz parte de algum projeto que já está em andamento, e você tem que submeter ao órgão financiador essas alterações e tudo. Então, eu acho que depende muito da onde que vem a origem da verba, entendeu? Nesse caso. Por exemplo, elas vêm do Governo Federal, para fazer curso, vamos dizer assim, de gestão. Mas, eu não quero de gestão, quero de contabilidade. Então, eu tenho que preparar uma justificativa para o órgão financiador, para poder fazer esse tipo de coisa.

P: Espera-se que as mudanças nos termos das transações em andamento, sejam permitidos em caso de acontecimentos econômicos imprevistos. Você não passou nada por isso?

R: Não, não passei por isso.

P: A capacidade de reagir a um ambiente em mudança, ela é provida por um relacionamento flexível que reconhece a importância da mudança dentro dos limites da própria relação.

R: Hum...

P: Você percebe maior flexibilidade, ou uma maior rigidez?

R: Eu acho que eles são flexíveis até um ponto.

P: Certa flexibilidade? Vamos dizer assim?

R: Flexibilidade, mas assim, não há... tipo assim, o que eu acho que dentro dessa... você comentou, dessa... desse tópico aqui, a flexibilidade deles vai até o limite que o órgão público pode ir. Certo? Algumas preferem, não podem te dar algumas premissas porque é um órgão público. Se fosse uma incubadora talvez privada, talvez você não precisaria, não teria tanta... tantos entraves assim para fazer algumas coisas. Entendeu? Por exemplo, em uma incubadora, eu não poderia demolir uma parede sem pedir permissão para eles, para fazer isso, sendo que em algum outro local, que o local é seu, você pode fazer o que você quiser, só que você entrega desse jeito. Não... como se fosse um contrato normal de imóvel – entendeu – então tem certos (...) limites...

P: Limites.

R: ... devido à natureza jurídica da própria instituição.

P: Entendi. E como são realizados os acordos das transações? Eles são feitos individualmente? Cada vez que você contrata uma consultoria, isso é tratado...?

R: Sim. Isso é tratado individualmente.

P: Individualmente. (...) Existe algum monitoramento entre as partes?

R: Existe. Eles pedem muitas vezes por exemplo, no caso de cursos, eu acho que eles pedem apenas um resumo do curso e tal, mas da questão de assessorias, eu acho que eles pedem um 'feedback' do andamento, eles têm um cronograma a ser seguido, principalmente por parte da executora da prestação da assessoria, entendeu? Então, os assessores, acho que os consultores têm que mandar um plano de trabalho, de tempos em tempos eles pedem "ó, o plano de trabalho está sendo seguido? Não está? Quais atividades fez?", eles têm acho que um relatório para enviar.

P: E só para eu entender melhor, esse cronograma ou 'feedback' é só em relação à consultoria mesmo, não é?

R: Sim, eu acho que assim... mais para frente, depois que acaba essa consultoria, eles pedem 'feedback' da assessoria para nós, "esse foi importante? Vocês gostaram da assessoria?"

P: E se eu te perguntasse, assim, se isso mudou da... do que era, quando vocês começaram a relacionar com a incubadora? Do que é agora, essa forma de monitoramento?

R: Sim.

P: Mudou?

R: Era algo... anteriormente, eu acho que como era um pouco mais vamos dizer, tranquilo. Não (...) havia tanta necessidade de 'feedback', mas agora eu acho que eles estão ficando um pouco mais rígidos nisso.

P: E é realizado algum processo que verifique a conformidade dos resultados, de cada resultado com as expectativas da sua empresa?

R: Sim. Eu acho que eles avaliam de alguma... assim, o que estão fazendo (inint), reuniões acho que mensais, a cada dois meses com as empresas. Acho que aqui, as empresas incubadas, eu acho que é mais frequente, esse contato. Mas, com nós eu acho que é um a cada mês ou dois meses, eles fazem uma reunião, às vezes, perguntam "como é que está a empresa?", e eu acho que aí, eles questionam "ó, a assessoria que você teve, você conseguiu atingir o objetivo que você queria? Você conseguiu implantar, por exemplo, ou reimplantar?", ou "o curso que você fez lá, você conseguiu implantar as coisas que você viu no curso?"

P: Entendi.

R: Existe uma coisa que provavelmente as minhas respostas, eles vão utilizar em um formulário, um relatório, e trabalhar internamente.

P: E existe aceitação de flutuações temporárias no nível de desempenho? Relacionados com os objetivos imediatos com a (customização)?

R: Sim. Eu acho que não há necessidade de um desempenho máximo ou constante...

P: Existem metas?

R: Não. Que por exemplo, isso, uma assessoria assim, por exemplo, vamos dizer de gestão, ou sei lá, eu preciso que tem seis meses para me (inint) a sua empresa que (inint) não. Não tem essa rigidez.

P: Entendi. E há processos de investigação acerca de todas as discrepâncias em relação à performance ou ao pagamento, não importa como que ela seja essa... discrepância? "Ah, espero que você implemente isso em seis meses"?

R: Não. Não, eles têm um acompanhamento, mas eles não tem, por exemplo, a gente está fazendo esse tipo de adequação custo e tal, então, geralmente essas reuniões provavelmente não contava com o que (inint) "você conseguiu aproveitar? Você está com as informações o curso? Quais são as dificuldades que vezes têm sentido agora, que (inint) ou não", então...

P: Entendi. Mas, não é nada muito "ou isso ou aquilo", "ou faz ou... "?

R: Não. Apenas dos cursos que eles tipo assim, se eles pagam para você, você tem que impor, mas, não...

P: Entendi. Tirando isso é tranquilo? As organizações estabelecem alguma maneira de resolver disputas que são (únicos) à relação?

R: Acho que não.

P: Como você julgaria a seguinte afirmação? Não é esperado que a sua empresa ou a empresa parceira deem prioridade à relação de vocês em detrimento a outros fornecedores, compradores e outros parceiros?

R: Isso é uma afirmação correta. Correta, porque eles têm que é que atender várias outras empresas, têm recursos limitados, e são recursos públicos. Então, eu acho que isso aqui é verdade.

P: E as organizações conduzem a sua relação apenas sob a estrutura legal? Ou utilizam outros aparatos?

R: (inint) como... aparato?

P: Mais o próprio e-mail? Uma conversa? Um telefonema? Isso tudo é uma forma de você conduzir a relação.

R: Aham. Ah, acho que são... a gente utilizava de todos, desde os mais formais, com ofício, com formulários como também telefonemas, e-mails.

P: Mas, o contrato, quase nunca se recorre a esse contrato na conduta comum?

R: Não.

P: Não, não é?

R: O contrato é bem simples... eu acho que não.

P: E do contrato? Teve algum aditivo?

R: Sim.

P: Teve, já?

R: Mas, é que aditivo é em relação à questão de tempo, mais.

P: Ah, só questão de tempo?

R: Tempo. Não foi questão de alteração, de... por exemplo, a gente tinha um período de incubação, na época era de três anos, nós precisamos de quatro e aí, fez esse aditivo em relação ao tempo. Para (inint) de aditivos para reformulação de...

P: Nada disso, não é?

R: Não.

P: Miguel, eu posso ter o seu e-mail? Caso eu... agora eu vou transcrever, até não é nem tão rápido assim...

R: Imagino.

P: ... a transcrição da entrevista e tudo.

((fim da transcrição))

APÊNDICE 4

Transcrição da entrevista realizada com o gestor da empresa participante de conglomerado formalizado

PARTICIPANTES

P: Perguntas

R: Respondente

TEMPO DE GRAVAÇÃO

62 minutos

LEGENDA

... → micropausa ou interrupção ou alongamento vocálico.

(...) → demonstração de corte em trechos não relevantes.

(inint) → palavra ou trecho que não conseguimos entender.

(palavra um / palavra dois) → incerteza da palavra / hipótese alternativa.

((palavra)) → comentários da transcrição ou onomatopeias.

((início))

P: Bom, estamos gravando, já.

R: Eu só não sei se eu vou conseguir abarcar todas as áreas aqui. Porque por exemplo, quando a gente vai para o APL, eu sou a representante da empresa no APL, mas nós subdividimos, então por exemplo, quando tem compras é a minha responsável por compras que vai.

P: Tá.

R: Que em é financeiro, é financeiro, qualidade é o qualidade. Então, talvez eu tenha limitações para responder algumas coisas. Mas, aí, a gente vai conversando.

P: A gente vai vendo até a onde... Na verdade o que a gente vai considerar são algumas características de transação. Tipo, investimento em ativos específicos, incerteza, frequência da transação, enfim. E aí, eu queria que você me explicasse um pouquinho, não precisa falar o nome da empresa nem nada. Mas, o que é que... O que é que a sua empresa e como que ela chegou até o APL?

R: Tá. A minha empresa é uma empresa familiar, os sócios somos eu e meu marido. Ele é o sócio principal e o fundador da empresa, eu me associei a empresa há uns três anos atrás. E é uma empresa do ramo de fabricação de aparelhos médicos e hospitalares. Ela atua tanto na área de EEMs, Equipamentos Eletro Médicos, como na área de equipamentos veterinários. Que embora tenham a mesma tecnologia eles não estão abaixo da mesma norma reguladora da ANVISA. Mas, tem a mesma tecnologia é feito no mesmo padrão dos eletromédicos. As áreas dentro dos equipamentos... Então, o foco de fabricação eletroédicos, que é uma das áreas dentro da indústria da saúde no Brasil, com o maior percentual, salvo engano, ela representa algo entorno em torno de 18 por cento a 20 por cento da área da indústria da saúde no Brasil. Me lembro bem, até porque eu (atualizo) esses dados a cada ano. E dentro da área de eletro médico nós trabalhamos com algumas linhas específicas de equipamentos. Os equipamentos de iluminação de tarefa, que são os focos cirúrgicos e os focos auxiliares. Então, essa é uma linha que a gente chama de linha cirúrgica, que é específica para áreas cirúrgicas. Nós temos a linha dermatológica, dermatológica e vascular que são equipamentos voltados especificamente para tratamento estético dermatológico ou estético vascular. São

equipamentos de resfriamento de pele, resfriamento de glicose, equipamentos de transiluminação para aplicação de substâncias na veia ou para aplicações intravenosas, enfim. E além desses, nós temos os equipamentos da área ginecológica. Que são eletro médicos baseados no princípio do *Doppler*, que é o princípio da ultrassonografia. Só que não são ultrassons de classe três, são detectores fetais, detectores de batimento cardíaco fetal e detectores do fluxo sanguíneo. Mas, todos com o mesmo princípio físico. Bem, além desses, nós temos ainda na área da ginecologia os equipamentos de coposcopia, para exames ginecológicos. Enfim, acho que é isso... a linha. Como que a gente chegou na APL? Alguns anos atrás, algo em torno de seis anos atrás, ou talvez um pouco mais, já houve uma tentativa de montar um (arranjo) produtivo local com as indústrias da área de eletromédicos. Especificamente das Indústrias de eletromédicos, como uma forma de se associar para enfrentar a competitividade extrema que os importados, principalmente chineses, estavam colocando para essa indústria, aqui na região de Ribeirão Preto. Nessa época já tinha se percebido que tinha um número grande de indústrias de eletromédicos aqui. Eletromédicos focada nessa região. Foram realizadas várias reuniões das quais eu não participei diretamente, mas que acompanhei indiretamente, via meu marido, e chegou se a montar, chegou se a esquematizar um princípio de associativismo mas não houve estabelecimento de CNPJ, construção de regimento interno, registro, nada disso. E a iniciativa acabou sossobrando por questões internas do próprio grupo que não conseguiram acertar, equilibrar, negociar diferenças entre eles. Alguns anos atr... depois algo em torno de dois anos atrás, mais ou menos, talvez um pouco mais, três anos, por iniciativa do Molina da... que então estava na CIESP, do Dalton, aqui da FIPASE e do pessoal do SEBRAE, no esforço eles conseguiram mobilizar novamente as indústrias da área da saúde. Mas, dessa vez não mais focados no eletromédicos.

P: Tá.

R: Dessa vez aberto aos vários ramos da indústria da saúde entre elas a cosmeto, os fármacos, e a biotecnologia, incluiu a cosmetologia e incluiu a veterinária. Dessa forma... estabeleceu-se aí, um núcleo duro, de empresas que estavam mais engajadas. Nós... que... nós somos da Matec Med a JP, a Imbras, (mais, mais que estavam bem engajadas?) Aginatus. E tanto que desses núcleo duro todos estão direta ou indiretamente, ou estão na diretoria ou estão no conselho.

P: Certo.

R: São o que? São... parte desse núcleo fundador são as empresas que acabaram constituindo a diretoria ou conslho. Então, representantes... o presidente é da JP, o vice, o diretor técnico, da Agnatus, eu que sou da Matec sou do conselho e a vice-presidente de uma empresa de cosmetologia. Que são aqueles que... os primeiros a se aglutinarem para formar.

P: E aí, nesse momento já, dois, três anos atrás foi quando estabeleceu CNPJ, essa parte toda?

R: Então, eu não vou minimizar o esforço do Molina.

P: Entendi.

R: Do Molina, do Dalton, por isso que eu achei que você fosse entrevistar o Dalton. Porque foi assim uma ação muito efetiva e muito eficaz do Dalton e do Molina em conseguir reunir os empresários e negociar as diferenças entre esses empresários para que se pudesse chegar a um consenso de estabelecer, de formular e implantar uma associação.

P: Então...

R: Então... Sem sombra de dúvida. Mais eu não me lembro exatamente de quando é mas, salvo engano, o CNPJ é do começo do ano passado.

P: Certo. E aí, quando chega nesse ponto existe o estabelecimento de algum regimento também ou...?

R: Não, o regimento veio antes.

P: Veio antes. Tá.

R: Foram realizadas inúmeras reuniões, essas eu já participei ativamente, para a constituição, para elaboração do regimento. Participaram das reuniões representantes da CIESP, do SEBRAE:. Do SENAI, da Supera, enfim.

P: E aí, você vê... e esse regimento, como que... ele é muito utilizado na relação? Como que você vê isso?

R: O regimento foi exaustivamente discutido.

P: Tá.

R: Isso... isso, sim.

P: Antes de ser implementado?

R: Isso.

P: Tá.

R: E foi discutido. Formaram-se grupos de trabalho e em grupo de trabalho especificamente para o regimento. Esse grupo dá para falar legal porque eu fiz parte do grupo, e eu fui uma das revisoras do regimento, de ajudar a fazer revisão do regimento. Então, foi bastante discutido. Depois ele foi levado para uma assembleia, tudo isso antes de ter CNPJ. Ele foi levado para... na verdade não é o regimento é... um... um meu Deus, tanto que essa foi uma discussão que foi feita... que...

P: Não seria um regimento ainda.

R: É, é. Esqueci... deu branco. Antes do regimento.

P: Não, depois você pode... tranquilo.

R: Enfim...

P: Onde tiver. ((riso))

R: Aham. Fugiu. Inclusive foi uma questão discutida que o regimento era uma coisa a ser feita posteriormente.

P: Tá.

R: Mas, de toda forma foi muito discutido, muito detalhado, nas assembleias realizadas era se discutido ponto a ponto.

P: Tá.

R: Até para chegar a um consenso do que se faria posteriormente com novos sócios, enfim. Então, ficou bem... bem completo. Quando ele foi aprovado na sequência nos iniciamos então... ah, foi aprovado e eleito uma diretoria e o Conselho Fiscal. Com a eleição da diretoria e o Conselho Fiscal passou... ali já ficou definido que deveria se contratar um gestor administrativo, que não deveria ser ninguém, de nenhuma das empresas e foi aí, que o Murilo foi contratado como gestor. Acho que valeria muito a pena bater um papo com ele.

P: Tá.

R: Porque ele pegou isso pelo chifre e foi ele... fez os encaminhamentos então para fazer o registro desse documento, para depois tirar o CNPJ e tudo mais.

P: Legal. Eu queria para a gente tentar... eu tentar entender um pouquinho o contexto da transação. Mas, assim pensando na sua empresa, e do seu marido, em relação ao APL. E aí, vou fazer algumas perguntas que estão no protocolo, se... você me fala se está adequado, se não está, como que você percebe isso. E no fundo é entender um pouquinho, nível de dependência, como que isso funciona.

R: Tá.

P: Essa primeira então, ela no aspecto, né. Se fosse decidido que sua empresa deixaria a relação com APL, no estágio de desenvolvimento em que ela está, como que você descreveria o grau de dificuldade ou de facilidade desse processo de substituição ou de recursos físicos, de instalação ou de apoio consultivo? Pensando no que é que o APL oferece para a empresa.

R: Hoje o APL é principalmente uma relação de troca. Nós ainda não conseguimos ter nenhum resultado em termos de ativos tangíveis como a APL. Estamos agora negociando uma compra coletiva que é talvez, e a gente espera que de os primeiros resultados tangíveis.

P: Certo.

R: Até esse ponto, o que nós tivemos foram ressuscitados intangíveis em termo de aprendizado e conhecimento. Em termos de troca entre as empresas e possibilidade de contato com cursos e palestras que o APL faz em conjunto, que possibilitam também a melhoria dos processos internos.

P: Você acha que por exemplo, se sua empresa deixasse a relação com a APL, com essa rede toda, isso dificultaria alguma coisa na sua transação? Ou...

R: Ainda, não.

P: Ainda, não.

R: Ainda, não.

P: Tá. Mas, ainda conseguem uma certa independência em relação a isso aqui.

R: Ainda não se estabeleceu... Porque veja, o APL da saúde ainda está consolidando-se, então as empresas que estão neles agora, elas estão pela crença que ele irá se consolidar e que investindo... Então, veja, estrategicamente nós estamos investindo agora em intangíveis para ter retorno tangível lá na frente. Então, quem está agora, está pela crença de que o associativismo é o caminho.

P: Tá.

R: Mas, ainda não se estabeleceram níveis de dependência. Ao contrário que a gente está tentando fazer é atrair outras empresas para fazer com que elas acreditem nisso.

P: Entendi.

R: Acreditem nesse processo. Então, não acredito já tenha se estabelecido...

P: Uma certa dependência.

R: Não. Ainda, não.

P: Tá.

R: As que estão ainda estão por acreditar que é o caminho.

P: E, o que o APL tem oferecido até agora, o que eles têm oferecido em serviços ou em benefícios mesmos que é intangíveis, isso seria substituído facilmente? Se você precisasse, por exemplo, de conhecimentos específicos aos processos internos, você conseguiria acessar esse conhecimento com facilidade?

R: Por enquanto... Por enquanto ainda, sim.

P: Sim, né?

R: Por enquanto ainda, sim. Via por exemplo, órgãos que funcionam muito bem aqui, como o SEBRAE e como FIPASE. Então, veja que ainda não houve uma transferência, como o APL está em fase de consolidação. Ainda não houve uma transferência grande de autonomia para o APL ao ponto dele assumir todas essas tarefas de apoio ao empresariado que se associou. Na verdade, o empresariado ainda teve pouco retorno.

P: Entendi.

R: Ainda teve pouco retorno. Então, hoje, ainda é muito fraco.

P: Então, a própria formalização recente, não é? Que faz três anos?

R: Ainda não muito. É aquilo que eu te disse, quem está, está porque acredita que o retorno virá.

P: Entendi. E se a gente pensasse assim, o sistema de produção, ou se fosse optado por obter esses recursos de benefícios com outro parceiro, tipo SEBRAE, o seu sistema produtivo da empresa, ele seria adaptado facilmente?

R: Para trocar do APL, pelo SEBRAE?

P: É.

R: Nesse momento, sim. Porque até um ano atrás, o nosso principal parceiro era o SEBRAE. O SEBRAE e o SAMU, porque nós somos uma empresa de pequeno porte. Então, era o nosso principal parceiro, já. Então, há pouco tempo, e não deixamos de ser parceiro, o SEBRAE impulsiona ainda, inclusive eles estão lá essa semana, dando assessoria para a gente.

P: Legal.

R: Eles estão lá. Então, não houve aquilo que eu te disse, ter se associado com a PEGNO fez com que nós rompêssemos ou nos desvinculássemos, e isso eu acho que aconteceu com as outras pequenas empresas que são do APL, não se desvincularam ainda dos parceiros que existem. Agora, tem uma outra realidade, porque dentro do APL tem realidades muito diferentes. Têm empresas como a nossa que já eram parceiras do SEBRAE, que bebiam muito no apoio que o SEBRAE dá. Têm empresas que já são independentes em relação ao SEBRAE, e têm empresas que nunca procuraram o SEBRAE. E essa realidade migrou para o APL, então, dentro do APL têm empresas possivelmente que dependem quase nada do APL, que são as maiores, têm empresas como a gente que está migrando este apoio para o APL, e têm empresas que se associaram, mas nem sabem direito ainda...

P: Essa mudança que você vê, por exemplo, em relação ao comportamento da sua empresa e das outras, você acha que tem um pouco a ver com o tamanho da empresa? De procurar o SEBRAE ou não? E ir direto?

R: Tudo tem a ver com a mentalidade.

P: A mentalidade?

R: Não penso que tem a ver com o tamanho, tem a ver com a mentalidade. A empresa procurou ajuda, definitivamente, há dois, três anos atrás.

P: Entendi.

R: E nesse ramo, Luciana, que é o ramo de equipamentos eletromédicos, é um ramo que em cinco anos a regulamentação pela ANVISA, não se (inint) ((som truncado)) Então, as empresas, (...) as grandes, elas buscam no mercado consultores e mão de obra qualificada já preparada, o pequeno não tem condição de contratar...

P: Entendi

R: ... essa mão de obra, porque isso representa na folha de pagamento, às vezes, o que ele paga para dez funcionários. Normalmente, uma empresa de 15, a minha tem 17 funcionários.

P: E a necessidade de se adequar...

R: E a necessidade é a mesma. É a mesma para o micro, para o pequeno e para o grande. A regulamentação é a mesma para todo mundo. Então, qual é a única saída para o pequeno e para o micro? Se associar. Se associar. Ou procurar órgãos como o SEBRAE, FIPASE, enfim, SUPERA, para ajudar nesse processo de adequação às normas. Eu penso que essa é uma das grandes demandas do APL, tanto que em todas as reuniões, você percebe que tem demandas diferentes. As demandas dentro da área, embora ter ampliado o leque de empresas que entraram no APL, que deixou de ser a EMO, que era um APL de equipamentos médicos, odontológicos e hospitalares, e passar a um APL da

saúde, que ampliou, possibilitou a formalização do APL, mas trouxe para dentro do APL uma realidade que é muito heterogênea. Uma realidade, por exemplo, que traz órgãos regulamentadores diferentes. Enquanto o EMO é regulamentado pela ANVISA, e o Ministério da Saúde, a saúde animal é pelo MAPA.

P: Entendi.

R: Assim. Assim. E tem outros que são pela saúde, mas é outro grupo de normas regulamentadoras. Ao mesmo tempo, todos eles têm uma dificuldade, que é a necessidade de baixar custos. Então, eu penso que nesse momento, o grande desafio que era com o qual o Molino estava trabalhando, e agora o Odair, é tentar entender denominadores comuns para esse grupo todo, e por isso eles estavam atacando a compra coletiva, como um denominador comum, para fortalecer o associativismo e ter ativo tangível rápido para atrair novos sócios. E fortalecendo, aumentando sócios, poder trabalhar por grupos de trabalho.

P: Já fala de uma sinalização, não é?

R: É. E aí, o que é que foi feito? Foram feitos grupos de trabalho específicos dentro do APL. Então, tem o Grupo EMO, o Grupo de Fármacos, o Grupo de Cosméticos, o Grupo de Saúde Animal.

P: Que é onde vai conseguir achar uma homogeneidade, não é?

R: Para tentar encontrar aí... E aí, o que você percebe? Todos, de tem uma coisa que é denominador comum para o Grupo de EMO, se ele é pequeno, micro, médio ou grande, é regulamentação. Se há uma coisa que bota todo mundo para discutir, que aí, junta, enche a sala, não tem lugar, é falar de ANVISA.

P: E aí, tem um custo, não é? Para colocar isso nos padrões? E que talvez futuramente...?

R: O custo é enorme ((enfaticou))

P: Eu já ouvi falar. Eu já conversei com várias pessoas, mas na área de fertilizante, que...

R: Enorme ((enfaticou)) Enorme. É o custo...

P: Demora no processo de autorização?

R: É um custo para a pequena empresa que significa, do ponto de vista estratégico, você cortar na carne tudo ((enfaticou)) para fazer isso.

P: Certo.

R: Para cortar na carne, mesmo. ((enfaticou)) Nós estamos num processo de certificação agora, dos principais produtos da linha de produção, e é compulsório, você certifica ou você fecha. Não tem... não é? E além das dificuldades técnicas, das dificuldades de conhecimento que faltam para a pequena empresa, têm as dificuldades de diálogo com as certificadoras, as dificuldades de diálogo com os laboratórios. E aí, nesse sentido, o APL tem sido importante como mediador. Muito importante. Então, por exemplo, o APL fez um encontro e botou numa mesma sala, as certificadoras, os laboratórios e "tá, vamos conversar todo mundo aqui com os empresários". E (...) daí você conhece a pessoa que nunca te atendeu no telefone, na mesa, e a pessoa passa a olhar para você não mais "bom, agora é mais simples, eu tenho uma cara", e aí, ele já te atende quando você liga lá. Parecem pequenas coisas, mas que fazem uma diferença enorme ((enfaticou)) na hora de você... Quer dizer, não é jeitinho ((enfaticou)) é só vocês... O fato do APL ter conseguido estabelecer esse contato, para nós que somos pequenos, foi fantástico. Hoje, (...) nós já contratamos uma certificadora com desconto ((enfaticou)) por causa da negociação do APL. O APL conseguiu um desconto de 10 por cento, que é assim, enorme ((enfaticou)) em termos do custo que vai ter. Nós conseguimos uma parceria com o IPT, de até...

P: Como um facilitador mesmo, não é?

R: (inint) Não tenho dúvida. Nesse momento, por isso é que eu te disse, o retorno, tangível ainda não é.

P: Tão visível.

R: Tão visível, mas eu não tenho dúvida que será.

P: Bacana.

R: Eu não tenho. E é legal, seria muito legal se essa experiência migrasse para outros pequenos, que a gente está tendo que vão fechar daqui a três anos, quatro anos, se ele não investir nisso. Mas, esses pequenos não sabem nem formular a pergunta correta.

P: Ou senão ser comprado, futuramente?

R: Entende? Ele não sabe formular "o que eu tenho que fazer?". Sabe?

P: Sim. Sim.

R: E eu te digo isso porque por exemplo, nós só fomos tomar conhecimento de que nós éramos, ou compulsoriamente, tínhamos que certificar numa regra de 2010, em 2013.

P: Três anos, precisou?

R: E "ah, vocês não conheciam a AMACO?". Foi simples, a gente não conseguiu entender que o nosso equipamento se enquadrava naquela norma.

P: Precisa de uma coisa antes que fizesse...

R: Percebe? Não consegue (...) formular a pergunta correta. Então, o APL foi fundamental, porque se troca experiências. Nas reuniões você troca experiência. O que está mais avançado fala, o que avançou um pouco conta para o outro, fala "poxa, isso tem que fazer, presta atenção", que eu acho que é vencer as barreiras da competitividade, e entender que a competição não é entre a gente aqui no polo.

P: Sim. Sim. E isso eu acho que é um aspecto bem difícil de ser trabalhado? ((acha graça))

R: Demais. Eu não estou te dizendo que venceu ainda, não.

P: Bom, ainda nesse aspecto, que nível de esforço seria exigido para lidar com o novo parceiro, mas eu acho que você já tem outro parceiro, não é? Que seria o SEBRAE, por exemplo, e aí, a pergunta seria, se exigiria um esforço limitado de reformulação da parte da sua empresa? Ou se isso seria muito... trabalhar com outro parceiro seria muito ((ênfatisou)) difícil?

R: Trocar o APL agora?

P: Sim.

R: Não. Na verdade, eu te diria que a gente não quer trocar, porque o APL, ele está abrindo portas. Mas, o APL está fazendo... Eu acho que a pergunta, e talvez se adeque a todos os outros, é que nesse momento o APL, ele é um parceiro que abre portas para outros parceiros. Então, por exemplo, o APL nos colocou com o IPT, se você me perguntasse em relação ao IPT, hoje, seria difícil para eu trocar.

P: O IPT é...?

R: O Instituto de Pesquisa e Tecnologia. É o instituto mais antigo do Brasil ainda em funcionamento, e é onde está o grande núcleo de pesquisa e inovação do governo, tal. E é um instituto muito sólido em diversas áreas. Então, o IPT hoje está ajudando a gente em processos, está ajudando a gente em inovação, mas por quê? Porque nós somos do APL.

P: Entendi.

R: E não só a gente, a Odontobrás virou parceira do IPT por causa do APL, e várias outras. Então, eu penso que...

P: Tem um papel facilitador?

R: Nesse sentido. Nesse sentido.

P: E num outro aspecto agora, como é que você, por exemplo, vocês pagam uma mensalidade para o APL? Certo?

R: Pagamos.

P: E em grau de dificuldade, a estimativa do preço dele é fixo, não é? Essa mensalidade é fixa?

R: É preço fixo. ((fala sobreposta)) Eu não sei te dizer o valor certo, porque é a minha funcionária que paga.

P: Não. É só, mesmo...

R: Eu acho que é algo em torno de 300 e poucos reais.

P: A mensalidade é fixa, mesmo só para saber como é que é o relacionamento da sua...

R: É. Mas, mesmo para a gente que é uma pequena empresa, não é um esforço pagar.

P: Entendi.

R: Nesse momento, a gente entende que tem dado retorno em relação à mensalidade.

P: Certo. E a volatilidade do mercado, para o produto final, que você usa componente, ou que você produz aí, junto com o APL, esse produto final, ele cedeu o mercado para sua empresa, como um mercado extremamente volátil? Ou se é um mercado, "não, eu sei que eu vou ter um mercado certo para vender"?

R: O mercado de equipamentos eletromédicos, ele tem uma realidade um pouco diferente do restante da indústria no Brasil. Os próprios dados da ABIMED, da ABIMO, que são as grandes associações na nossa área, a ABIMED é de eletromédicos avançados e a ABIMO de eletromédicos gerais, ela indica o seguinte, é um mercado que não tem exceção. Pelo menos não até agora.

P: Tem, sim.

R: Ninguém sabe do ano passado para cá o que está acontecendo. ((acha graça))

P: Tia Dilma?

R: É. Ninguém sabe.

P: Sabe, promoveram surpresas.

R: É. Mas, enfim, é um mercado que cresce... Quando o Brasil estava crescendo a três, ele cresceu a seis, quando o Brasil cresceu a três e pouco, ele cresceu oito. Então, é um mercado que cresce acima ((ênfatisou)) da média do crescimento da indústria brasileira.

P: Entendi.

R: Então, ainda não têm dados para esse ano, porque nenhuma associação está arriscando soltar, mas antes de entrar nesse barco furado, em novembro do ano passado, a ABIMED tinha soltado uma estimativa de crescimento da área de 8 por cento esse ano, para o produto da área de saúde. Depois disso, ela não se arriscou a atualizar os dados. Eu acho que é uma estimativa muito ((ênfatisou)) mas muito ((ênfatisou)) otimista perto de tudo o que aconteceu entre novembro do ano passado e agora, tanto que ela não atualizou ainda os dados. Mas, de toda forma, não é um mercado volátil, é um mercado que enfrentou entre 2008 (...) mais ou menos, e 2013, uma regulamentação agressiva, que (...) quebrou as pernas da indústria nacional, que foi muito agressiva e muito rápida. Nessa mesma fase houve, por conta da baixa do preço do dólar, teve uma invasão dos equipamentos chineses, então, na nossa área, por exemplo, equipamentos de pequeno porte, de baixo custo, como os detectores fetais, o mercado chinês invadiu e engoliu. E o que é a gente está vendo agora, então nós tivemos assim, marco, muitas empresas tiveram problemas financeiros graves ((ênfatisou)) entre 2009-2010, muito. E o que é que a gente está vendo agora, uma expectativa com a alta do dólar, de melhoria no cenário. Tem os prós e os contras, a melhoria no cenário no sentido que reduz um pouco a entrada dos chineses. Por outro lado, a crise, a incerteza, porque é um setor,

Luciana, que depende muito ((ênfatizou)) das verbas pùblicas. Muito. É um setor muito atrelado.

P: Pela parte de tecnologia, principalmente?

R: Pela parte de tecnologia e porque o poder pùblico é o grande consumidor...

P: Entendi.

R: ... da àrea mèdica. Como a saùde pùblica no Brasil, como a saùde no Brasil, boa parte dela é pùblica, é claro que está tendo uma inversão, na mesma proporção que (...) está crescendo o setor privado de saùde, está diminuindo a fatia do setor pùblico no consumo. Mas, vamos combinar, que é o setor pùblico, ainda, que garante postos de saùde no Brasil inteiro ((ênfatizou)) enfim, então ele é o grande consumidor.

P: Uma estrutura bàsica, principalmente?

R: É. Ele é o grande consumidor. Nossa empresa, por exemplo, não tenho esses dados aqui para te dar até porque são dados que estão sendo refinados agora, inclusive com assessoria do IPT, então a gente não sabe te dizer qual é o percentual, quem é o nosso maior cliente, se é o poder pùblico ou não. Pela nossa sensibilidade, é o poder pùblico, mas eu não sei te dizer quantos por cento, se é 60, se é 70, e tal. Mas, quando o poder pùblico reduz as licitações, o mercado todo sofre. Então, se você conversar com dez empresas da àrea de equipamentos mèdicos e hospitalares, eu corro o risco de dizer que as dez vão dizer "olha, está preto o negócio". Por quê? Porque o governo não estava acertando nada. No final do ano passado até agora...

P: Nada disso.

R: Fechou a torneira. O governo parou ((ênfatizou)) o investimento. Zero. Então, assim, parou, a nossa indústria para, a gente fica só com a parcela do quê? Do setor privado na saùde, que são as clínicas de estética, as clínicas vasculares, as...

P: E que acaba ficando muito (inint), não é?

R: ... os hospitais particulares, exatamente, que acabam sendo assediados por todos ((ênfatizou)) (...) todas as empresas, porque é muito... O governo fechou a torneira. Normalmente, entre janeiro, fevereiro e março, são meses que já são mais difíceis mesmo para essa àrea, a sazonalidade dessa àrea, ela (...) vende muito no segundo semestre e depois o primeiro semestre é um semestre...

P: Down? Mais tranquilo, não é?

R: ... dá uma maneirada. É isso aqui, essa àrea. Quando chega em dezembro já para. Só aqueles que estão precisando fechar orçamento, que fazem licitação e fazem pedido que estava estancado, para antes do Natal resolver o problema, fabricam o entrar, porque aí, o poder pùblico para. Dia 20 de dezembro o poder pùblico para e depois é só depois do carnaval.

P: Que volta a funcionar, não é? ((acha graça))

R: Já tem isso, mas esse ano está demorando muito. Para você ter uma noção, o orçamento foi aprovado agora, dia seis de maio, pela Dilma. Foi sancionado pela Dilma em maio. Isso, normalmente, acontecia em março.

P: No máximo, não é?

R: Fevereiro, março.

P: Então, (inint) tudo, não é? ((fala sobreposta))

R: Então, fora isso, você tem o atraso de dois meses, que ainda não dá para te dizer qual é o resultado.

P: Mas, deu para entender bastante.

R: Deu para você entender?

P: Deu.

R: Ele é um mercado sólido, mas (...) se torna volátil pela influência do mercado externo...

P: Entendi.

R: ... e das políticas públicas de investimento na saúde.

P: Bacana. E eu acho que em relação ao APL, o grau de dificuldade em saber o que é que você vai consumir do APL, ele não tem nada muito formado, assim, um produto final, não é? Então, aí, a gente vai assim...

R: Ainda não dá para te dizer.

P: E existe alguma dificuldade em mensurar os resultados da relação? Se é alta? É baixa? A sua relação da empresa com o APL?

R: Então, a minha relação com o APL é alta, da minha empresa, porque inclusive eu sou membro do conselho.

P: Entendi.

R: Mas, você vai encontrar empresas em situações diferentes. Você vai encontrar empresas que só se associaram e nunca foram. Você vai encontrar empresas que tem alto grau de movimento, que é o meu caso, o caso das empresas que estão na diretoria.

P: Você acha que seria certo a gente dizer que os resultados da relação têm a ver com o nível de envolvimento?

R: Ah...

P: Não?

R: Tem. Tem muito.

P: ((som truncado)) E (...) em relação à performance do APL, a sua empresa em relação a ele, você faz, eu acho que talvez não se aplique tanto, mas algum teste de avaliação de performance? Tipo, "será que o APL está sendo tão eficiente na relação, ou não está?".

R: Ainda não fizemos.

P: Nada, não é?

R: Ainda não fizemos, porque ainda está na fase da teste, se a gente for avaliar...

P: É. Eu acho que algumas coisas daqui para a frente vai ter mais a ver com essa (...) parte. ((acha graça)) Foram feitos investimentos significativos em ferramentas, equipamentos, que são dedicados à participação do APL?

R: Não.

P: Não, não é?

R: Não.

P: A parceria com o APL, ela tem envolvido compromissos substanciais de tempo e dinheiro, por parte da sua empresa? Queria que você me falasse um pouco.

R: Muito mais de tempo.

P: De tempo.

R: De tempo de reuniões, produção de material, participação. Então, assim, o tempo é o principal investimento.

P: Algo bem relevante? ((fala sobreposta)) E para fazer parte do APL é necessário ter competência técnica que são exclusivas, só para a parceria com o APL?

R: Obrigatoriamente, tem que ser da área de saúde. E tem que ser assim, indústria, indústria da área da saúde. Por exemplo, nós não aceitamos cirúrgicas no APL, que são da área já da comercialização do produto da saúde, ou médicos. O APL para a saúde é um APL de indústrias, é um arranjo produtivo mesmo ((ênfatisou)) Por que eu te digo isso? Porque nós tivemos na reunião de assembleia, pessoas que estavam presentes que eram de consultoria, de cirúrgica, "ah, mas a gente quer fazer parte". Na verdade queria fazer parte até para tentar conseguir ser fornecedor, ou alguma coisa do tipo.

P: Que não é o foco?

R: Que não era o caso.

P: E com que frequência vocês realizam transações com o APL? Reuniões, palestras? Porque é um recurso que eles têm, que o APL oferece hoje, só o benefício de conhecimento, de facilitador, não é?

R: Isso. Isso.

P: E tem uma frequência?

R: Mensal.

P: Mensal?

R: Tem sido mensal. Mais ou menos mensal.

P: É reunião, não é?

R: É. Reunião, palestra, encontro. É difícil passar um mês que não tenha um deles.

P: Legal. Bom, há quanto tempo você está no APL? Há uns três anos?

R: Sócio-fundador.

P: Sócio-fundador?

R: É. Você vai ter que pegar com o Odair quando foi. ((acha graça)) Agora, a gente está desde antes de fundar, (...) desde esse processo inicial, mas a gente é sócio-fundador.

P: E aí, é que vem, eu acho, que a pergunta que eu acho que tem muito a ver com a relação de vocês. No que se refere à duração da relação com esse parceiro, o que é que você espera?

R: Eu espero que (...) ao longo prazo, tenha o retorno que é o que toda empresa estrategicamente foca, que são os ativos financeiros. Então, assim, estrategicamente, qualquer um que foque outra coisa, não é empresário.

P: Sim.

R: Então, ao longo prazo, eu acho que ninguém tem esperança de ter retorno ao curto prazo, quem está se associando agora, mas ao médio prazo, pelo menos é o que se estima.

P: E você acha que essa relação, ela poderia, por exemplo, vamos supor que a empresa de vocês cresça bastante, mesmo assim o APL seria uma coisa interessante para a empresa?

R: Mesmo assim. Mesmo assim. Por quê? Porque a gente vê outros casos de associativismo de sucesso nessa área, que envolve empresas de tamanho pequeno e médio e grande, e que fazem formação de rede vertical e horizontal, e dão supercerto, que é o caso do APL da saúde da Alemanha. Então, mesmo a empresa de grande porte, ela se beneficia porque ela consegue, por exemplo, ao negociar com o governo, que é o nosso grande interlocutor em termos de regulamentação, por exemplo, mesmo a grande, uma coisa é ela falar em nome dela, outra coisa é ela falar em nome de um grupo, de um polo.

P: Muda a perspectiva.

R: Muda tudo. Então, cada um está no APL por uma perspectiva diferente.

P: Tem um conglomerado na Inglaterra, você chegou a conversar com o pessoal?

R: Tem. Tivemos uma reunião com o consulado inglês, inclusive eu participei. Nós fizemos essa reunião por telefone.

P: A professora Todeba também eu acho que apresentou, e têm em alguns trabalhos que falam exatamente... Ela faz isso com o dela.

R: Está muito no começo, o que eu tive foi uma reunião com o representante do consulado, das Relações Internacionais do Consulado, que é o que representa aqui, porque eles viram interesse no nosso APL, de fazer contato e tal. Mas, está muito embrionário ainda.

P: Legal. E a relação com o APL, você descreve ela como automática? Você acha que essa relação vai se renovando naturalmente? Ou precisa que seja feito um esforço?

R: Precisam ser cultivadas.

P: Precisam ser cultivadas, não é?

R: E eu acho que a pessoa chave para fazer isso é o senhor Odair, porque a pessoa chave para organização do APL foi o Murilo. E agora, substituindo o gestor, o grande papel do Odair vai ser articular as diferenças para que se consolide, porque o APL tem tudo para dar certo e tudo para dar errado.

P: Agora eu vou perguntar um pouquinho em relação à relação contratual, e aí, são outros aspectos. Como é que você descreveria a importância da relação com o APL? Importante? Muito importante?

R: Importante.

P: Importante. E as operações que envolvem questões relacionadas apenas à sua empresa, outras transações que vocês façam, independente do APL, ela tem maior relevância que aquelas que se referem à relação com o APL?

R: Têm.

P: Têm, não é?

R: Hoje têm.

P: Os resultados das transações individuais da empresa, eles são menos importantes do que a própria relação?

R: Se os resultados em relação à pergunta anterior?

P: É. Vocês...

R: Que são aquelas independentes da boa fé?

P: Isso. Independentes. As transações individuais. As da sua empresa, mesmo. Elas são menos importantes do que...?

R: A relação em si?

P: Isso.

R: Olha, até três anos atrás, é. Mas, de três anos para cá, nós mudamos a forma de fazer gestão. Gestão com fornecedores, gestão com clientes, e a gente está valorizando o relacionamento com clientes e fornecedores ao invés do resultado imediato.

P: Entendi. Bacana.

R: Mas, isso é resultado da implantação do sistema de qualidade da empresa.

P: Bacana. A relação de troca entre a sua empresa e o APL, ela só é importante na medida em que facilita uma operação individual sua? Ou você acha que fazer parte de um todo, isso é mais relevante?

R: Eu, particularmente, penso que sim. Fazer parte do todo é mais relevante, porque eu realmente, como empresa, acredito que o nosso caminho é o associativismo.

P: Legal. Para que o resultado de uma transação seja avaliado positivo, pensando você como um empresário, é necessário que cada transação individual produza um resultado positivo para a sua organização?

R: Positivo em termos de ativos tangíveis e retorno financeiro?

P: É. Positivo em retorno financeiro mesmo.

R: Não necessariamente.

P: Não necessariamente.

R: Por quê? Porque por exemplo, essa compra coletiva que a gente vai fazer agora, praticamente não vamos ter benefício.

P: Entendi.

R: Vai ser mínimo o benefício diante do esforço que a gente empreendeu durante meses para colocar todo mundo junto, para fazer essa compra, e vai. Então, é muito mais processo para...

P: Agregar?

R: ... para agregar, do que o ativo propriamente dito.

P: Legal. Como você acredita que a relação de troca entre a sua organização e a outra parte, ela poderia ser melhor descrita, como uma série de negócios isolados? Ou como uma 'joint venture' de longo prazo?

R: Eu acho que de longo prazo.

P: Joint venture, longo prazo?

R: É.

P: As expectativas que vocês têm sobre o comportamento do APL, elas refletem um forte espírito de justiça que existe na relação?

R: Não sei se a gente pensou sobre isso.

P: É...? ((acha graça))

R: Espírito de justiça na relação dentro do APL?

P: É. Vocês acham que (...) os esforços que vocês fazem e a relação (...) o que eles te oferecem é justa? É uma relação tranquila na qual você nunca está se resguardando?

R: Não. Veja. Sempre, todos os empresários que estão lá dentro, ainda estão com dez pés atrás. Não são nem dois, nem um, são dez pés atrás, porque o nível de desconfiança ainda é muito grande. Porque você imagina que são empresas de alta tecnologia.

P: Concorrentes?

R: Concorrentes entre si, principalmente a (Zenus), que tem os seus projetos de inovação, um grande 'gap' e que muitas vezes estão lá para dividir coisas que até então eles achavam que eram indivisíveis em grupo. Por exemplo, a reunião de fornecedores para tentar definir um grupo de compras foi tensa, porque ninguém, "de quem é que você compra caixa?", "tá, normalmente de quem você compra componente?", e silêncio... "Não, então, tá, então vamos para outra", "então, quem faz os seus PUs?".

P: Terrível não?

R: Aí, de repente, chegamos à conclusão de que caixa de papelão era o menor problema e aí, todo mundo abriu e descobriu que todo mundo comprava era do mesmo.

P: Do mesmo. É engraçado isso.

R: E aí, quando disse, "ah, mas eu...", "ah, mas eu...", "ah...?".

P: "A gente não agregou nada, eu começo de novo". ((acha graça))

R: Entendeu? Percebe?

P: Legal.

R: Isso foram várias ((ênfatisou)) reuniões. Então, ainda é uma construção de (inint).

P: Então, eu acho que isso responde um pouquinho a próxima, também.

R: Você deveria até participar como ouvinte...

P: É.

R: ... para você sentir.

P: O clima? ((acha graça))

R: É. Tudo muito...

P: Cortês, claro, mas...

R: É. Cortês.

P: Sim. Sim. É, supernatural. E você esperaria que se a outra parte, o APL em si, em relação ao conhecimento, até em relação à certificação, por exemplo, se ele tivesse informações que possam ajudar a sua organização na produção ou distribuição do seu produto, ele tende a fornecer essa informação?

R: Hoje ele não consegue. Ele consegue me encaminhar para aquele fato, o que já é bem legal.

P: E como é que você avalia o nível de confiança?

R: Vou te dar um exemplo. Eu mandei um e-mail, que a gente nunca exportou, então a gente quer começar a exportar, e a gente precisa exportar, e aí, os contatos do APL colocaram na mesma mesa, eu, uma empresa pequena, na mesma mesa com quatro órgãos que poderiam me ajudar, uma ACI, a FIPASE, o Correio, o Banco do Brasil, que eu teria uma dificuldade grande ((enfaticamente)) para conseguir reuniões, talvez eu levaria meses para conseguir ter. Colocou todos na mesma mesa e eu, da minha pequena empresa. Sem o APL isso seria impensável. Eu consegui sozinha ((enfaticamente))

P: Reunir isso tudo?

R: É. Perceba, não foi para a MARTEC, é porque a MARTEC é do APL.

P: Entendi.

R: Então, isso é um benefício. Eu estava discutindo isso com o meu marido hoje de manhã. É um benefício imenso ((enfaticamente)) porque o maior problema da pequena empresa é conseguir mesmo ser ouvido.

P: Como é que você avalia o nível de confiança entre... já falou um pouquinho já, entre as duas organizações, o APL e a sua empresa?

R: Entre o APL e a empresa o nível de confiança é alto.

P: É alto?

R: É.

P: Da empresa? Você considera a outra parte apenas um fornecedor de recursos?

R: Hum... Hum...

P: Não é uma...

R: Não.

P: ... uma escolha discricionária, assim?

R: Não.

P: Você considera que a relação de troca que a sua organização tem com o APL poderia ser melhor descrita como uma negociação na qual as partes se mantêm distantes? Ou como um esforço cooperativo?

R: Nesse momento, em relação a nós, o esforço é cooperativo.

P: Cooperativo.

R: Mas, volto a te dizer, existem realidades muito diferentes. Eu não sei se você vai entrevistar outros do APL, você vai?

P: Não, por enquanto, não.

R: Mas, dá para te dizer, já te antecipar, que existem realidades diferentes. Têm expectativas diferentes.

P: E é esperado que quase todas as atividades entre a sua organização e o APL devam ser basicamente realizadas com as partes se mantendo distantes, sendo que a confiança tem pouca influência?

R: Não. Eu acho que a confiança tem muita influência.

P: E como é que você observa a relação de poder entre as partes? É esperado que na relação até mesmo a parte mais forte restrinja seu poder? Entre a sua empresa e o APL?

R: Ou entre a minha empresa e as outras empresas?

P: E o APL mesmo?

R: O grupo?

P: É.

R: Porque quando eu digo o APL, eu estou dizendo assim, a relação de confiança é grande, porque ela é posta em termos de expectativa, não há nada que desabone ainda

essa relação. Mas, há uma relação de poder complicada, que deixa o pequeno desconfiado em relação ao grande.

P: Entendi. Então, existe?

R: Eu não vou negar isso para você, que há uma desconfiança por parte dos pequenos de que o grande esteja se aproveitando do APL para falar em nome dele, não em nome do APL.

P: Entendi.

R: E é uma desconfiança que tem que ser vencida, senão o APL não vai para a frente.

P: E a parte mais forte, ela tende a utilizar todos os meios necessários para manter a sua forma de agir?

R: Não. Não tenho visto isso, não. Por exemplo, as duas empresas com maior atuação, que tem mais peso dentro do APL é a Gnatus e a JP, e o que elas têm feito, muito pelo contrário, é doado mais do que recebido, na minha opinião. O capital humano, a informação, o conhecimento é inestimável. Então, por isso é que eu te digo que a relação de confiança até o momento é grande, mas mesmo assim, então, por exemplo, eu perdi a desconfiança, mas outros que estão de longe e não se aproximaram tanto, outros pequenos, ainda, não.

P: Que volta um pouco naquela parte de envolvimento?

R: É.

P: E tanto a sua empresa quanto o APL tendem a utilizar o poder ao se relacionar? Eu acho que você respondeu um pouco isso. Eu acho que não.

R: É.

P: Não, não é? As partes limitam o uso de poder que têm sobre a outra? De que maneira se observa? Eu acho que é um pouco isso, não é?

R: É.

P: Ao fornecer um pouco de informação que...

R: Tem sido essa troca, mesmo. Em termos de conhecimento, como eu disse, tem sido inestimável.

P: Eles dão uma segurada mesmo sendo grandes empresas, eles, não...?

R: De levar para dentro do APL funcionários qualificados que eles têm e os pequenos não têm.

P: Entendi.

R: Então, eu não tenho nada que desabone essa confiança, ainda, nessa relação de poder.

P: Legal. Existem expectativas entre as duas organizações que vão além da simples compra e fornecimento de recursos, ou...?

R: Têm. No nosso caso a ANVISA.

P: Beleza.

R: Eu não tenho dúvida que se você fizesse uma pesquisa de campo, uma pesquisa (...) junto aos empresários da Multi Ração, dos EMO, dessa empresa EMO, eu acho que – sei lá – ((acha graça)) mas mais de 80 por cento, quando foi se associar tinha mil motivos, mas o primeiro deles é se fortalecer, por conta da regulamentação com a ANVISA.

P: Legal.

R: Porque é muito difícil, você não tem noção. Pelo site, pelo telefone, carta...

P: Maltrato, não é?

R: ... e não responder.

P: Descaso, não é?

R: É. E do site então... O único caminho que a gente viu foi se associar.

P: A relação de troca, ela é fundamentada simplesmente no acordo de compra e venda? Ou as funções que as partes desempenham não são apenas de comprador e fornecedor? Tem outras...

R: É. Não são.

P: A única expectativa importante que a sua organização tem sobre o comportamento da outra parte é que esta ofereça quantidade e a qualidade do que foi acordado, no tempo e no preço estabelecido e não tem outras expectativas?

R: Por enquanto, eu não formulei ainda expectativas. É aquilo que eu disse, de prazo, meta, nada disso. As minhas expectativas é que nos próximos dois anos, é claro, nós tenhamos retorno de ativos, mas por enquanto, eu já tenho tido esse retorno com as parcerias que a gente fechou, mas eu ainda não consegui formular esse tipo de expectativas concretas.

P: Talvez, então, essa quatro (...) talvez (...) você não consiga me responder. A relação de troca com a outra parte cria uma complexa teia de expectativas entre as organizações, sobre diversos tipos de questões? Então, ainda está meio...

R: Está meio difuso ainda.

P: Está. A relação de troca...

R: É complexo, dá para dizer que é complexo. Talvez, por não conseguir formular essas expectativas, deva ser justamente porque elas ainda estão no campo da formulação.

P: Entendi. A relação de troca entre a sua organização e a outra parte, o APL, ela pode ser descrita como extremamente complexa? E composta por diferentes expectativas sobre o comportamento do outro agora?

R: Não. Eu acho que ainda, não.

P: Ainda, não.

R: Ainda, não. Veja, nós ainda não estabelecemos uma teia de relações suficientemente complexas, para que se gere expectativas tão complexas quanto as relações.

P: Está meio, cada um por si e o APL como um intermediador aí. É possível afirmar que a sua organização e a outra parte esperam muito uma da outra? Meio que ainda não dá para saber.

R: É.

P: A expectativa de novo. Diversas áreas comerciais. Então, as expectativas a gente pula. Como você descreveria os procedimentos da sua organização para lidar com disputas em relação ao APL? Estes procedimentos são formalizados e espera-se que eles devam ser seguidos rigidamente? Ou ainda não foi...?

R: Não. Ainda não formulamos. Talvez depois da aplicação desse piloto, que é essa compra coletiva, nós tenhamos que formular esses procedimentos, mas ainda, não.

P: Legal. E como são os procedimentos utilizados para lidar com disputas atualmente? São pouco formais?

R: Pouco formais.

P: Pouco formais. Mais ali na reunião, que tenta...

R: É.

P: Sempre com alguém tentando intermediar?

R: Hum... Hum...

P: E é possível afirmar que são esperadas modificações dos termos de transações em andamento, que reflita alterações nas circunstâncias econômicas? Vamos supor que a empresa passe por alguma dificuldade em relação à variação cambial, e fala "olha, eu não vou poder participar desse grupo de compras", ou "eu não vou poder pagar a mensalidade". Existe uma flexibilidade?

R: Por enquanto, como ainda esses contratos estão no campo da informalidade, eu não acredito que haverá algum problema em termos de...

P: Arranjo?

R: ... alteração nos termos.

P: E é esperado que haja concessões mútuas entre as ações específicas, caso haja alterações? Então, sim, não é? Em relação aos termos de uma transação em curso, esses podem ser renegociados?

R: Sim.

P: Espera-se que as mudanças nos termos de transações em andamento sejam permitidas?

R: Sim.

P: Sim, não é? ((fala sobreposta)) A capacidade de reagir a um ambiente em mudança é provida por um relacionamento flexível que reconhece a importância da mudança e os limites da própria relação?

R: Até o presente momento, o que dá para aferir das reuniões que nós tivemos, sim.

P: Como são realizados os acordos? Eles são feitos individualmente?

R: Não. Eles estão sendo feitos por grupo.

P: Por grupo.

R: Então, tem o grupo de compras do qual participam todas as empresas dos ramos diferentes. Tem o grupo de regulamentação que aí, é subdividido em grupos, grupo do EMO, grupo de fármacos, porque os setores regulamentadores são diferentes. Então, é por grupos.

P: E existe algum monitoramento entre as partes? Ou ainda não foi implementado?

R: Entre os grupos, não.

P: E nem entre o APL e a empresa? A empresa e o APL?

R: Ainda, não.

P: Não. É realizado algum processo que verifique a conformidade dos resultados? Assim, vocês têm que entregar algum anotado? Nada disso?

R: Ainda, não. Na verdade, não se aplicou ainda essa gestão por processos.

P: E existem flutuações temporárias no nível de desempenho, relacionados com os objetivos imediatos?

R: Não. Porque como a gente não estabeleceu objetivos imediatos, lembra?

P: Então, não.

R: É.

P: Há processo de investigação acerca de todas as discrepâncias em relação à performance, ou a pagamento, não importa quão pequeno seja? Nada disso, não é? As organizações estabelecem alguma maneira de resolver as disputas que são muitas? A relação? Do tipo, está numa reunião, o jeito de resolver qualquer questão que gere um certo desconforto, você percebe que isso foi desenvolvido a partir da própria relação...?

R: Entre as partes.

P: Entre as partes?

R: Entre as partes. Sempre, quando você fala entre... Porque veja, mesmo dentro dos EMOs, tem uma subdivisão, tem os odontológicos e os médico-hospitalares. Quando está o odontológico e o médico-hospitalar a coisa se dilui. Quando especifica bastante odontológico, médico-hospitalar, aí, entre esses dois grupos a disputa fica bem mais tensa, principalmente aqui, no médico-hospitalar. Bem mais tensa. Uma certa dificuldade, inclusive, de achar termos de consenso. Então, eu já vi, assim, situações muito tensas, particularmente quando estão os proprietários na reunião, porque nos

médico-hospitalares normalmente vai ou um sócio, ou um da gerência. Nas grandes, normalmente, não. Um diretor ou um tal que não tem...

P: (inint), assim.

R: Eu não sei. Eu não sei, se é muito mais uma sensação. Aqui, eu já vi contrariedades, a coisa pegar.

P: E como é que você julgaria a seguinte afirmação, "não é esperado que a sua empresa ou a empresa parceira deem prioridade à relação de vocês, em detrimento de outros fornecedores". Você acha que isso é verdade? Que isso não é uma verdade, na realidade de vocês?

R: Que não é esperado que eu valorize a relação com o parceiro do APL em detrimento a fornecedores que eu já tenho?

P: É. Não, qualquer fornecedor. Por exemplo, se você tem a opção de fazer alguma transação, por exemplo, uma compra. Você pode fazer tanto individualmente, com o fornecedor, ou você pode fazer via APL? Isso não é esperado que tenha, ou não tenha uma prioridade?

R: Nesse momento, não. Nada foi solicitado dos parceiros nesse sentido. Eu acho que falar disso agora, inclusive, espanta.

P: Entendi.

R: O que se tem feito é justamente evitar os temas mais polêmicos.

((riso))

P: Até passar um tempo. Consolidar bem.

R: Consolidar. É.

((riso))

P: As organizações conduzem sua relação apenas sobre uma estrutura legal? Ou utilizam outros aspectos para governar a relação?

R: Não. Tem outros aspectos (...) de compartilhamento de informação, relação informal, tem se estabelecido...

P: Bastante relevante?

R: É.

P: Eu acho que aqui não cabe, eu ia te perguntar em relação ao contrato formal, mesmo. O contrato formal não tem, não é?

R: Não. É uma adesão.

P: É uma adesão. Legal. Você considera que a relação ainda acontece mais no campo, ela é governada, não que ela seja uma coisa informal, mas que ela acontece mais num campo relacional do que exatamente (...) regido sobre uma estrutura legal?

R: Ah, não sei.

P: Por enquanto ainda é assim, não é?

R: Não sei.

P: Ariane, obrigada. Era isso. O roteiro inteiro, ele é um pouco comprido, mas que...

((interrupção))

((fim da transcrição))

APÊNDICE 5

Transcrição da entrevista com gestor da empresa participante de conglomerado não formalizado

PARTICIPANTES

P: Perguntas

R: Respondente

TEMPO DE GRAVAÇÃO

77 minutos

LEGENDA

... → micropausa ou interrupção ou alongamento vocálico.

(...) → demonstração de corte em trechos não relevantes.

(inint) → palavra ou trecho que não conseguimos entender.

(palavra um / palavra dois) → incerteza da palavra / hipótese alternativa.

((palavra)) → comentários da transcrição ou onomatopeias.

((início))

P: Está OK, está gravando aqui. Bom, eu queria pensar assim, junto com você, qual que é o fornecedor com quem você costuma transacionar com bastante frequência. Eu pensei em curtume, mas eu não sei se seria...

R: Sim, sim. É que 10 por cento de nosso produto final vem de couro. Então, a gente lidar com esses fornecedores fortes lá. Duas que fornecem napa que é a nossa matéria prima principal, que faz o cabedal dos panos, a gente tem um fornecedor e faz por parte de (internal) que é couro, também. Então, quase 90 por cento de nosso cabedal inteiro é com três fornecedores que são curtumes, que trabalham com couro. A gente tem outros fornecedores que fazem lonas, elásticos, ilhós, para fazer a cadeia total de fabricação de sapatos. Mas, o principal são os curtumes.

P: Seriam curtumes. Então, o que a gente vai analisar aqui vai ser sempre então em relação ao curtume, que daí a gente consegue estabelecer uma referência. Se fosse decidido que a sua empresa, ela pararia de comprar desse fornecedor, ou deixaria a relação com esse parceiro, e aí, a gente pode pensar em um curtume mais relevante, como é que aconteceria a substituição de compras? Isso seria muito fácil, muito difícil?

R: Eu acho, ela não é trabalho fácil para mudar, você precisa (provavelmente) o seguinte. A gente precisa... país que (...) está acostumado de exportar. Mas, existem... a gente exporta de modo formal e então, a gente tem alguns países que têm controles mais básicos de exportação, alguns países que tem controles mais rigorosos. A gente aqui, a nossa empresa exporta para alguns países que estão bem mais (quartelados), tem controles bem mais fortes. Igual a Coreia do Sul e a Europa inteira. Então, naquele (prima) que chegam nesses países, não pode ter metais no couro, não pode ter cromo, não pode ter várias... produtos significativos, passam limites. Então, a gente tem que pegar esses limites, passa para nossos fornecedores para escolher eles, também. Então, a nossa escolha de fornecedores, depende muito de com quem a gente vende. Nosso produto é top. Então, para a gente continuar vendendo para esse cliente top, eu preciso de fornecedores muito bem estruturados. O que é difícil achar em Franca.

P: Eles têm alguma certificação, ou não? Só para...

R: Não. Não tem.

P: Não tem.

R: Na realidade, a gente tenta chegar em um ponto de cada remessa de couro vem com um certificado. Esse certificados, por enquanto, são muito caros, são mais ou menos mil reais cada vez que você faz isso. Então, o investimento fica impossível de você manter um preço bom para a exportação...

P: Positivo, não é?

R: Então tem uma escolha 100 por cento garantir que você tem couros escuros, não tem esse daqui. Então, o que é que a gente faz? Em vez de colocar essa, a gente colocar muita... (...) responsabilidade nos fornecedores, a gente tem, daí assume as responsabilidades para nós. Então, a gente montou tratamento de qualidade que ajuda na escolha de fornecedor. Então, a gente, a cada remessa que vem, eu faço teste aqui. Se a gente não passa a respeito, a gente volta para esse fornecedor e passa, junto a gente chega no ponto. Esses dois fornecedores que eu tenho, que eles são flexíveis então eles não são duros. Eles aceitam, "não, que legal. Está bem, então vamos melhorar". Então, o fornecedor tem que querer melhorar junto conosco. Para trocar seria difícil porque tem poucos desejam...

P: Ter essa flexibilidade, não é?

R: Essa flexibilidade.

P: É bem interessante. E aí, vem, há muitos fornecedores que competem entre si? Tem muitos?

R: Sim. Eh... tem um curtume aqui em Franca que um gosta de cortar as pernas do outro. Antes só vinha com outro está ficando ruim. O problema é que como a comunidade em conjunto, a gente não cresce. Então, um destaca, o outro já destaca, mas como uma comunidade a gente não destaca. Então, esse problema com Franca, para haver um pólo internacional de sapatos, tem que ser um fornecedor destacando. Tem que ser todos, tem de ser "Nossa... o couro lá é fantástico. O sapato lá é maravilhoso", não é cultura aqui.

P: Não é ainda, não é?

R: É um corta o outro.

P: De curtume, você acha que conseguiria, mesmo sem pensar na dificuldade, em trocar de fornecedor? Quantos curtumes mais ou menos teria para você?

R: Ah, eu acho que tem... na realidade eu contrato, o diretor industrial cuidar essa parte. A gente está sempre buscando, tentando. Então, além de que tem dois que a gente usa, a gente está buscando sempre para ter mais duas. Então, está testando sempre, não é uma escolha fácil. A gente testa, e você aí, não pode fazer uma amostra com um curtume, porque a amostra faz ficar bonito fácil. O jeito de testar um curtume é fazendo remessa. Então, você tem que investir no mínimo...

P: A 1º lote, não é?

R: 70 metros, 100 metros. Então, parece que está cor agora, esses 100 reais por metro quadrado, você tem que investir seis mil reais só para fazer um teste. Então, não dá para "ah, vou fazer um teste aqui". Você tem que escolher bem. Então, você tem que conversar com eles, vai lá ver o curtume, ver se é profissional ou não. Ver o dono, conversar com ele, se eles querem puxar para frente. A gente também aprende como fazer isso melhor, a gente não faz isso bem feito ainda, também.

P: Vai aprendendo, não é?

R: É.

P: Está certo. E, por exemplo, se você conseguisse mudar de fornecedor, o seu sistema produtivo, ele, você poderia adaptá-lo facilmente? Ou mudaria?

R: Não, não. Ele adapta fácil.

P: Fácil. Fácil, não é?

R: Fácil. É porque couro tem que vir com mais qualidade mesmo, bem definidos.

P: E que nível de esforço, por exemplo, nessa hora de negociar com outro fornecedor, seria o nível de esforço limitado, de reformulação da relação?

R: Se for um fornecedor novo?

P: Novo. Demora tempo para estabelecer uma certa confiança?

R: Se tem feito, acho que demora tempo.

P: Demora, não é?

R: É. Acho que precisa primeiro assim, você tem que perguntar no mercado diferente, quando você vai contratar alguém novo, então você tem que ter referências boas, tem que ter uma amostra boa e você tem que ter uma sustentação de garantia. Então, aqui a gente trabalha com estação. Não adianta curtume que não vale garantir um preço por um tempo, também. Então, não ele falar "aqui o meu preço é por um mês", não serve para nós. Então, a pessoa, o curtume tem que ter um tamanho bom de couro comprado, para comprar, para garantir esse preço por seis meses. A gente tem duas maneiras de trabalhar com couros aqui no Brasil. Você compra produto prima, que é blue, cromado blue, ou você compra pronto, já acabado. A gente usa a segunda opção. Compra tudo acabado. Essa opção aqui, eu tenho que ter um relacionamento muito bom com o meu fornecedor, porque devolve que não é a minha qualidade. Quando eu compro blue, é caro com outra, essa responsabilidade fica um pouquinho mais comigo.

P: Com você, não é? E você consegue com o seu fornecedor, por exemplo, quando ele chega, o produto final, ou seja, o couro acabado, se ele vier, por exemplo, com alguma variação, às vezes, eu posso falar alguma coisa errada em relação a isso, mas com relação a isso, mas com uma variação em tonalidade, ou alguma coisa, você pode devolver?

R: Devolve. Devolve. Por causa disso o nosso departamento de qualidade é muito importante. Então, cada remessa que vem, (inint) ela passa por nosso departamento de qualidade, ela tem amostra de couro e tem de qualidade. Então, a gente compra, vamos supor, você tem classificação de cinco até oitava points de classificação de couro. A gente estabelece nossa meta, então a gente vai comprar, por exemplo, sétima, sétima primeira, sétima 'A'. Então, essa sétima A acabado, nessa cor tem que ficar assim. Eu tenho amostra dela. Essa amostra vai para o fornecedor, e ele tem que acabar lá, ver principalmente se está igual, depois eles entregam para nós. Se entregue, a gente faz a segunda confirmação, o nosso departamento de qualidade que vai ver corpo a qualidade aqui, se não serve, devolve na hora. Então, chega aqui e vem de mesmo dia ela devolve e a gente faz nota fiscal, devolve para eles. Aí, volta no curtume, o curtume tem que trabalhar junto com o nosso técnico que chega lá no couro.

P: No padrão da cor. E a estimativa de preço para o produto desse fornecedor, ela é difícil de ter?

R: Mudou demais. Em dois anos mudou de 40 reais para 60 reais. Mudou 50 por cento. Então, aqui a gente está... no Brasil você faz os custos, quer dizer, é difícil organizar por isso, não tem jeito.

P: Não tem jeito.

R: Não tem jeito. Aí, o que mata é isso, que o Brasil vai subindo, internamente o Brasil inteiro sobe. O que acontece? A pessoa procura material pior, pior para manter preço. Então, você faz uma luta de tentar passar as informações para o consumidor. De preço. Por que esse preço está um pouco mas caro, por que é que você está buscando material um pouco maior, ela subiu demais. Lá fora você tem que... é muito difícil, você tem

dois anos você entrar nesse dólar, ela é ruim. E ainda peça de couro, está dando um pouco melhor. Mas, ela estava cara. Então, o que é que aconteceu? O dólar foi para cá, mas o couro também foi. Então, você não vê o melhoramento...

P: O resultado.

R: ... de resultado lá fora. Então, o produto acaba ficando bem mais caro porque isso, o planejamento fica difícil então você tem que escolher o fornecedor cada vez mais importante. O trabalho que você está fazendo agora é importantíssimo, porque a gente também tenta chegar em uma coisa de contrato, mas é muito difícil.

P: É difícil formalizar isso e ou senão manter uma relação saudável, vamos dizer assim.

R: Colocar a responsabilidade.

P: Para o seu produto já, quando você exporta, por exemplo, existe... como é que você avalia a produtividade do mercado para o seu produto, esse produto que usa esse couro do fornecedor.

R: Ah, você não pode brincar muito. Você tem que ser transparente o máximo possível, e vai para o mercado. O que é que acontece? A gente fábrica aqui uma marca. É nossa marca. Então, a maioria de Franca fabrica um produto. Coloca a marca do outro e vende. Então, esse produto tem que bater preço sempre, senão a pessoa compra (inint). Simples assim. A gente tem um trabalho a mais, que a gente tem que criar a nossa marca, manter ela lá fora. Pega a minha marca, vender lá fora, e manter ela lá fora. Então, tem responsabilidade maior de ter uma segurança com o meu fornecedor, que não pode trocar a toda hora também, senão o material vem com cromo, sem cromo, então eu tenho que manter o meu fornecedor. Na época de dólar a dois reais a três reais, eu tenho que manter um preço estável lá. Então, quando o mercado está muito ruim, e as margens são muito apertadas. Quando o mercado volta, eu posso voltar para uma margem um pouco melhor. Que não (inint) o mercado. Então, o Brasil ter que exportar e manter seu produto lá fora, é extremamente difícil. Ainda muito de moda. Quando você está crescendo a sua marca, se você tem uma Reebok, ou Nike, tem que ser sempre igual a Puma, ou Reebok ou (inint)...

P: Só manter, não é?

R: Só para comparar com os outros lá em baixo. Então, para quem está abaixo, subindo, você tem que sempre ficar olhando os outros para cima.

P: E jogar sempre na qualidade para manter esse tipo de mercado, não é?

R: Muito. Você tem que trabalhar muito em cima de sua marca, muito no sentido da qualidade, porque sobre custo você não tem muito controle.

P: Você tem muita dificuldade ou facilidade em estimar o volume de compras que você espera fazer com esse fornecedor?

R: Não.

P: Não?

R: Não. O único problema que a gente tem é trabalhar o mercado interno com exportação. Que as estações são diferentes. Então, o que é que acontece? Primeiro a gente lança aqui no Brasil, então o verão agora, seria o nosso (inint) aqui. A gente trata o Brasil em primeiro lugar. Depois aquela estação, aquela criação de verão, vira verão em outros países. Então, aquele cor que desenvolveu para o Brasil, tenho que manter ela na próxima estação. E quando na Europa está fazendo inverno aqui no Brasil, estou vendendo verão na Europa. Essa fica difícil, sabia como comprar. Porque o volume lá fora não é grande. Às vezes, não chega na mínima que tem que ter. Então, quando está fazendo no Brasil, tem que postar um pouco a mais pensando o que é que eu vou vender lá fora.

P: E aí, você consegue fazer essa produção no período?

R: De perfeito, não.

P: Ah, entendi. Sempre, às vezes, falta sesou sobra alguma coisa assim.

R: É. Muitas marcas, quando você faz, eles são focados na Europa, eles vendem para a Europa a pedido. Quando eles vão para vender para a Austrália ou para o Brasil, eles vendem. A hora que vem para entregar, tem e não tem, tem e não tem. Então, às vezes, tem, às vezes, não tem. Então, às vezes, (inint) e sobras nos outros mercados.

P: Você acaba estabelecendo tipo a prioridade do mercado brasileiro e mais uma expectativa que você tem de vendas no mercado exterior?

R: Sim. A gente entra pela (inint) para ser mais focado, para arriscar menos. Então, no Brasil a minha linha está desse tamanho. Faço isso para a exportação. Eu tento focar os dominantes, lá. Mas, esse aqui também tem que representar a marca, senão fica muito sem graça. Então, eu tenho que pegar um pouco o que é moda, aí, arrisca.

P: E em relação agora, vamos pensar na relação com esse curtume. É difícil ou é fácil mensurar o resultado da relação com esse fornecedor? Dá para perceber isso fácil? É bom, é ruim?

R: Eu acho que a gente não faz muito bem isso no Brasil ainda. Pelo menos nós aqui também, a gente tem uma relação muito boa, eu acho que poderia ser bem melhor, a gente pode ter um contato mais aberto, a gente são... de nível infantil ainda no nosso país, não o mercado, a nossa empresa. Então, a gente tem que aprender como relacionar melhor com os fornecedores para fazer um relacionamento mais forte, aqui. Porque o que acontece? Cada cadeia passa a responsabilidade para o outro. Então, o consumidor passa para o lojista, o lojista passa, ele não quero estoque ele passa para o fornecedor dele. Esse aqui, tudo cai para mim. Se eu não posso um pouco a responsabilidade para o meu fornecedor, tudo fica comigo, para manter estoque para fazer isso. Então, o lojista, nesse momento, eles não querem fazer estoque não querem investir nisso. Eles têm outros custos que estão aplicando (inint) para eles. Então, o custo de estoque é difícil. Mas, se cai tudo para o fabricante, também, é difícil. Então, a gente tem que ter uma negócio muito bacana com o nosso fornecedor, de caixa, de curtume, de qualquer coisa, para negociar preço bom, a gente pega entregas de material, talvez guardando o material nos sites também, porque a gente aqui neste espaço aqui, eu estou lotado, é mais fácil. Então, eu tenho que ter um relacionamento muito bom com meus fornecedores, para trabalhar melhor para mim que o curtume (inint).

P: E quando você percebe esse resultado, por exemplo, de quando você precisa que seja administrar o estoque mesmo, você guardar aí, um tanto para mim por um tempo até eu trazer para a minha linha de produção, esse resultado da relação, desse objetivo de ele ter esse estoque meio que compartilhado, vamos dizer assim, é fácil você observar se a relação é boa ou se a relação é ruim?

R: Seria fácil, mas a gente não consegue em curtume, ainda. Consegue com caixas, porque não é matéria primeira. Então, o couro é difícil, então ninguém ainda tem responsabilidade fornecedor de, "pode deixar, eu guardo". O blue pode ser guardado.

P: O produto final?

R: Mas, o produto acabado é mais difícil... (inint)

P: E ou couro branco também, tem a questão de amarelar e tal, não é?

R: É. O branco vai embora, não pode de jeito nenhum. Então, essa parte é difícil. Não trabalho no caso, né?

P: Certo. Na relação com o curtume, existe algum teste de avaliação de performance? Do fornecedor?

R: Diariamente. Cada remessa. Mas, seria muito bom se a gente fizesse isso, algum tipo de visão (inint) continuada, a cada seis meses. A gente negociar a cada seis meses, então

a gente chama eles aqui, vai ser duas semanas, a gente chama os três curtumes para cá, eu mesmo tenho que sentar e falar (...) o que é que era bom, o que é que era ruim, e o que é que eu espero deles nos próximos seis meses. A gente fez isso pela primeira vez em dez anos há seis meses atrás. E deu resultado, ficou bom. A gente até antecipou compras, a qualidade ficou legal essa vez, também. Então, é muito proativo, muito legal sendo proativo, estar antecipando, fazer uma revisão mesmo. É legal, então você fazer mais. Ou essa vai ser a nossa segunda vez.

P: Por enquanto ainda vai a cada seis meses, mais ou menos?

R: Vai. É a cada troca de estação. Aí, tem renegociação de preço.

P: Em relação a investimentos em ferramentas ou equipamentos, foram feitos alguns investimentos significativos em ferramentas e equipamentos que é dedicado a esse fornecedor? Ou é do seu processo mesmo os equipamentos?

R: Direcionado para cor, sem. A gente tem isso, marcas nesses departamentos de qualidade que é essa (inint) tem fixação de cor. Então, a máquina, a gente pega pedaço de couro de cada remessa, a gente faz para cadastrar ela, chegou em uma data, nota fiscal, calculamos, aí, passa para a qualidade, eles colocam na máquina, às vezes, fica o dia inteiro, a noite inteira, ela faz aferição ela fica testando a fixação de cor. Então, isso acontece em (inint) de mesa (inint). Então, essa aqui vai e voltar para o curtume, é instantâneo. "Legal", "não está boa", "tem que ser melhor", "esse couro não está bom"... então, batendo cor, eu olho fixação de cor em máquina, a elasticidade de couro também em máquina. A gente investiu acho que entre 20 e 30 mil reais para ter máquinas suficientes para testar esses couros.

P: Fazer esse teste a cara lote, não é? Porque terceirizar isso também ficaria caríssimo, não é?

R: Quando a gente exporta para a Europa, a gente tem que pegar esses (picados), então cada cor é de mil reais. Então, a gente também investe nisso junto com o fornecedor, chegar no nível. Então, a gente ele não é (inint) quando algumas cores básicas nossas, a gente tem que (inint), entendeu?

P: E a qualificação desse parceiro, manter essa relação com qualidade, vamos dizer assim, ele tem envolvido compromisso substâncias de tempo ou de dinheiro? Sem pensar em valores?

R: Fala de novo essa, só para eu entender?

P: A qualificação do parceiro, ela tem envolvido compromissos substanciais de tempo e dinheiro? De algum tempo nessa relação de interrogação

R: Ah, eles têm que ser qualificados de alguma coisa?

P: Não, assim se a relação, ela demanda muito tempo seu, ou investimento, não?

R: Não. Não, não demora. Não demora. Na realidade, ela precisa, a gente precisa investir mais tempo para melhorar esse relacionamento.

P: E em relação à competência técnica, para utilizar o produto desse parceiro, é necessário que se tenha competência técnica exclusiva para cada um desses parceiros?

R: Não. Em geral.

P: Mais ou menos, com que frequência que existe relação de pedidos de compra e venda?

R: A gente iria passar... o sistema nosso, a produção roda em períodos de 15na aqui. Então, quando vem o pedido do comercial, a gente junta um lote de pedidos de 15 dias. Então, a produção vai trabalhar produzindo 15 dias depois vai receber o próximo pedido. Na hora que eles recebem o pedido do comercial, eles olham o estoque o que é que ele tem que ser comprado, o que vai ser consumido no pedido. Você a gente tem estoque não precisa comprar. Então, as compras acontecem a cada 15na, as entregas

acontecem durante aquela 15na, mas eles são, mínimo, entre 20 e 40 dias chegando. Então, a gente tem que acrescentar no mínimo 45 dias antes de entrar na produção.

P: E a cada 15 dias você vai administrar ando essa relação de compra, não é? E você consegue me falar mais ou menos há quantos anos transações acontecem isso? Ou esses fornecedores?

R: Acho que seria nos últimos três anos.

P: Três anos.

R: Uma fornecedores três e tem o mesmo vendedor, soma de duas empresas. E não então, esse mesmo vendedor está comigo faz dez anos. Não é nosso empregado, mas quando o curtime dele fechou ele representava os outros. E eu continuei comprando com ele.

P: Do mesmo vendedor, não é?

R: Certo. São mais ou menos três anos cada, três anos, mesmo.

P: E a expectativa de continuidade da relação. No que se refere à duração da relação com esse fornecedor, o que é que você espera?

R: Ah, eu quero sempre,

P: Manter, não é?

R: Nossa... eu não quero trocar, não. Eu não quero trocar o fornecedor, e eu quero que eles provam que eles são sempre bons, então esse sempre me entregue material. Não é bem esse tipo de trocar por preço.

P: E essa relação, porque a gente estava falando aqui que a compra é realizada a cada 15 dias mais ou menos, ela se dá de maneira contínua, não é? A gente pode dizer?

R: Sim. A gente tem um departamento de compras, entra compras, almoxarifado, qualidade, relacionamento fica lá. É constante.

P: E a renovação, renovação desse relacionamento, ela é praticamente automática? Ou ela precisa de esforços para ser mantida a relação?

R: Não, ela é praticamente automática. Ela precisa, a gente está aprendendo a fazer uma revisão semestral. Ela é automática se eles... vamos supor, nossas remessas começam a chegar cada remessa, ou três meses seguidos de ruim, ou o couro não ficar legal, então você tem que pegar e ter o exercício da segunda opção. Na outra opção. Na hora. Então, não dá para fazer uma estação inteira com couro ruim. Então, cada vez que vem, se não bate cor, tem que voltar, aí, ela, não... o problema é quando não entrega na cor certa, às vezes, atrasa a entrega. Então, a gente sempre puxa o couro chegar antes, porque dá tempo de ela voltar...

P: Do teste, não é?

R: ... Para não atrasar a produção, para não atrasar a entrega. Se um desses coisas deficientes de compra, qualidade de compra, o preço muda, a gente tem que renegociar na mesma estação, agora. Então, depois disso a gente pensa, a gente tenta segurar preço por seis meses, mostra a qualidade que a gente gosta, e a gente espera que as entregas aconteçam no dia.

P: Dentro do prazo e com qualidade, não é?

R: Isso. Se muda, a gente tem que correr atrás.

P: E como é que você descreveria a importância dessa relação, a relação com essa empresa?

R: Muito.

P: É muito alta?

R: Muito. Acho que até a gente não percebeu o tanto que é. Tenho sempre percebido, mas nunca... a gente, acho que às vezes, é medo de você relacionar muito com o fornecedor. Porque no Brasil sempre tem essa cultura de desconfiar do outro. Se você

chegar muito perto, começa aquele relacionamento de meu amigo, aí, fica forçado. Então, que a gente entra visa tenta ficar assim, profissional um pouco mais distante do que precisava. Agora a gente está querendo ficar um pouco mais perto, para não perder essa pessoa, ali ele vem junto conosco, ele está em todas as qualidades que a gente gosta, então por que ele não pode vir junto? Ele quer, vamos lá. Se ele não quer, pega outro.

P: As operações que envolvem questões relacionadas apenas a sua empresa, pensando nessa relação, ela tem maior relevância do que aquelas que se referem à relação?

R: Puxa... não entendi a pergunta.

P: As operações, por exemplo, que você tem que pensar nessa relação de compra – Bom, eu vou só pensar na minha empresa aqui – quando é alguma coisa que aí, só se refere à sua empresa villa por exemplo, não veio com a qualidade que eu esperava. Isso é mais relevante para você, pensar na qualidade da sua empresa, do que a relação com esse curtume em si? Você não aceitaria uma coisa a mais?

R: Ah, claro. Não aceito, não. Não. Isso é problema quando você vira amigo, então os seus compradores são pessoas de qualidade, tem que ser pessoas profissionais. Não chatas, não aquela coisa de chato, não. Tem que ser profissional, "aqui não serviu".

P: Honesto, não é?

R: É. Que "que olha, a cor não bate", eles falam, "não, essa cor não está", "não. Não bate". "Não, mas aqui é...", "não. Não bate". "Não bateu, e qualidade, eu pedi sétima. Aqui está oitava". "Não, mas está sétima"... Então, tem esse vai e volta. E quando o seu fornecedor quer brigar, quer esticar aquela conversa, não serve. Que a gente não pode ficar abusando deles, mas eu tenho que ter pessoas que não vai ficar chato, tem que ser profissional, não é? "É isso aí". "Essa aqui". E infelizmente, é um processo que demora um pouquinho.

P: Para manter, não é?

R: É.

P: Os resultados das transações individuais – então, essa aqui seria uma pergunta muito similar a primeira – da sua empresa, elas são menos importantes do que a relação com o próprio fornecedor?

R: Desculpe, fale de novo essa daí.

P: Resultado, as questões, por exemplo, da compra com qualidade, você consegue, o que você avaliaria é que ela seria de fato mais importante do que a manutenção, só pela manutenção da relação, não é?

R: Completamente, 100 por cento. Cada remessa precisa, cada... igual nosso sapato, ser consumidor, se a gente erra em um lote não adianta. Você tem que cada sapato tem que ser, é um sonho para (inint). Então, eu não posso (inint), ao meu fornecedor também não pode aceitar. ((falha no áudio)) sempre lutando. Qualquer coisa que entra aqui tem que entrar nessa empresa 100 por cento perfeito. Não pode ser mais ou menos.

P: E como que você julgaria essa afirmação, "A relação com esse fornecedor só é importante na medida em que facilita a minha operação, a operação da minha empresa"?

R: Se ela só...

P: Ela só é importante porque ela facilita alguma coisa dentro da sua empresa ou ela tem uma relevância muito maior?

R: Não, ela é muito importante. Ela é uma relação que se você está sempre lutando por socorro, brigando, o negócio fica, não fica gostoso. Você ter que sempre lutar é ruim.

P: E cada compra individual que se tem ela, para ela você tem a relação com esse curtume, você já tem em média aí, três anos, mas para que cada transação, que a relação

seja avaliada como positiva, cada transação para você é importante que ela seja positiva, não é?

R: 100 por cento. Por causa disso a gente controla cada remessa. Então, não é só ao final de cada seis meses a gente via como é que ficou.

P: Entendi.

R: Cada remessa que entra. "Está bem? Está legal?", "Não está bem, volta". Converso com eles, tem que entregar assim.

P: Legal. E em relação assim, se a gente fosse pensar o que melhor descreveria essa relação, a gente poderia descrever ela como uma série de negócios isolados ou mais próximo do que seria uma joint venture? Claro que não é...

R: Eu gostaria de se falar que é uma joint venture, mas eu acho que está muito tratado como uma venture de estação. Ela manter para seis meses, ela fica revisado, mas uma coisa, ela é feita de várias remessas, mas tem que ter uma cola lá. Essa cola, tem que ter esse relacionamento, a gente... Bom, a gente falou sobre essa possibilidade, "dá para (inint)?". "Não.". "Desculpe, a gente errou". Se os donos falam que a (inint) errou, poxa eu aceito isso, se eles querem fazer a coisa. Se eles querem brigar, brigar, então eu acho que tem que parar na hora.

P: Sim, sim. E o que você tem de expectativa sobre o comportamento da outra empresa? Isso reflete um forte espírito de justiça, você consegue perceber isso?

R: Sim, eu acho que é perceptível, você tem que conversar com os donos e perceber isso nos donos mesmo, nos lugares. Aí, você tem que sentir confiança, mas que só "roço, roço", tem que ser no dia a dia. Porque não adianta eles fala (inint) e depois faz outra coisa. Então, é cada remessa, é cada vez, então é constante.

P: E se eles tivessem alguma informação que poderia ajudar a sua empresa na produção, na parte de produção ou distribuição do seu produto, você acha que eles tenderiam a passar essa informação?

R: Sim, passariam.

P: E como você avalia o nível de confiança entre as partes?

R: Isso é difícil, porque aqui no Brasil, aqui em Franca você tem pessoas querendo seguir o que você faz. Então, você tem que ter o relacionamentos com esses curtumes tem que ser muito de confiança. Também quando você passa por desenvolver os seus materiais, você tem que desconfiar que não vai passar...

P: Para outro.

R: Então é muito difícil isso. Você tem uma (inint) que faz acordo aqui, está todo mundo querendo, sabia, as cores que eles estão passando. Então, o curtume deles tem que segurar. A gente gosta se, se essa curtume consegue trabalhar que (inint) quer, eu também quero isso.

P: Entendi.

R: Então um desses curtumes que eu cogito até agora é esse. (inint) ((falha no áudio)).

P: Entendi.

R: Então é extremamente importante.

P: E é difícil você perceber essa confiança, avaliar isso.

R: É difícil, porque não somos da mesma cultura, é difícil para mim perceber. Então, a gente precisa ver isso na reação das nossas, diariamente (inint). Eu preciso muito, minhas pessoas falarem do meu jeito, trabalhem para conseguir isso.

P: E se a gente fosse pensar na relação, você conseguiria descrever ela, ela seria melhor descrita como uma relação em que as partes mantém distantes, tipo (inint) ou seria um esforço cooperativo?

R: Você fala chegando mais no pós-contratual?

P: O (inint) seria mais no sentido de se manter, "Olha, eu compro, você me vende..."

R: Sim, eu acho que isso aqui é legal, mas não é uma coisa que você coloca em uma estrutura, isso. Eu acho que a base tem que ser um pouco mais estruturada, é complicado. Então, o contrato seria muito melhor, do que um contrato onde você... O problema que a gente tem, o couro é muito vivo. Então, o couro... Eles têm que ter os fornecedores deles, muito sério, muito bom, também. Então, a qualidade de couro pode cair muito rápido.

P: Entendi.

R: Tipo o couro não é uma sintética que você vai criando, criando. Ela é, os compradores deles têm que ser, tem que ir lá nas fazendas ou lá nos frigoríficos e compra bem para chegar a nós. Então, a cadeia inteira tem que ser boa.

P: Entendi. Por enquanto você avalia que tem uma relação mais de compra e venda mesmo e não de esforço cooperativo, de desenvolver isso junto?

R: Não, não tem. Tem uma cria nossa para chegar a esse ponto. A gente está até montando contrato por ensinar, mas está sendo difícil.

P: Legal. Como que você observa a relação de poder entre as partes? É esperado que na relação, até mesmo a parte mais forte restrinja o seu poder na tentativa de resolver aí, algumas questões? Mesmo eu sabendo que eu tenho um poder para exercer, eu sei da importância e tanto o curtume quanto a sua empresa tenta dar uma segurada no exercício desse...

R: Já te fala... Não colocam um pouco mais poder em cima...

P: Isso, do tipo, impor a sua própria vontade ou existe uma negociação, uma fluidez maior?

R: A gente... Também eu acho que é um pouco cultural, também. Um gosta de dominar o outro aqui. Eu acho... quando você acha isso a sério, o negócio tem que ser transparente e bom para as duas partes. Que eu volto a falar, se você sente que está sendo dominado tem que ter muita influência do outro. Seria muito triste que você não tenha uma baixa em seus conceitos. Se você faz uma relaxamento com alguém que não é a sua cultura, vai trair você no final. Vai chegar aquela remessa que não está nem aí, e aí, você não tem nenhuma opção.

P: Entendi. E em relação a afirmação, a seguinte afirmação, "A parte mais forte ela tende a utilizar todos os meios necessários para manter a sua própria forma de agir". Você acha que isso seria uma verdade...

R: Todos...

P: Os meios ou todas as formas...

R: Tem que ser... aí, eu não entendi tanto, não.

P: Eu vou citar um exemplo, vamos supor que esse curtume dependa muito da sua compra e você seria a parte mais forte na relação. Você, nessa relação, a sua empresa ela tende a impor a maneira dela sempre ou você também dá uma flexibilizada, por exemplo, em relação ao prazo de entrega, "Ó, não ficou tão bom, eu espero um pouco..."

R: Sim. Eu acho que até agora, eu acho que quando você começa você não tem volume para nada. Então, você depende do outro. Aí, no começo eu não conseguia empurrar nada. Eles... aí, tem que ser testadas, não si o quê... "Não, qualidade isso", etc. Quando você começa a ter volume você ganha um pouco mais respeito no mercado. Aí, você pode começar a escolher o seu fornecedor um pouco melhor. Tem poucos fornecedores que querem tratar com quem não tem. Poucos acreditam no seu negócio quando você está pequeno. É natural isso, não é "ai que chato", não, é natural. Então, você é pequena e já tem uma cara grande, ele pode até (inint) preferir pegar essa grande. Vai trazer um

lucro maior para ele operacionalmente. Então, eu acho essa de ter... Voltando para a anterior, a gente passou por vários momentos tentando forçar um pouco nosso crescimento, o nosso tamanho maior, mas você não pode forçar na pessoa errada. Está completamente errado. Aí, você vai em uma briga sempre. Então, você tem que forçar na pessoa certa, uma empresa certa. Então, eu volto naquela coisa de escolher. Tem que escolher bem, você força bem, ele te força bem, vocês dois crescem juntos. Não pode ficar a conflitar com ninguém. Você não pode forçar nada a pessoa que não está certa. Igual você tem o funcio, se a pessoa não tem o perfil de cargo não adianta você forçar essa pessoa. Pode ficar lá, mesmo. Então, tem que escolher bem, aí, ele que tem que forçar você e você vai, você cresce junto.

P: Legal. Então, a gente resumindo essa parte do poder, eu acho que a gente poderia dizer que atualmente pelo volume de compras que já se tem, tanto a sua empresa quanto o curtume: Vocês tendem a dar uma flexibilizada, ninguém usa tanto o poder mais para conduzir, não é?

R: Eu acredito que não é tanto de poder. A gente gostaria de... Eu não sou muito de precisa, nosso (inint) é sempre uma luta, é sempre uma luta. Então, tem que trocar fornecedor. Então, se você está precisando sempre empurrar sua força, é muito cansativo. É igual chorando por um preço toda vez. Então, a gente tem que fechar preço por seis meses e não fica chorando, chorando. Igual aqui a gente vende o nosso sapato, eu não aceito pessoas negociando comigo. O preço é isso. Quer ou não quer? Se não vai haver muita choradeira, "Ai, tira 5 por cento, tira isso...". Trabalho sério não é isso.

P: E o preço já tem o seu custo ali, já está muito bem pensado, não é?

R: Está tudo contido. Confia, eu faço pesquisa no mercado, eu faço o melhor produto para esse preço. É isso aí. Então, o curtume também, eu tenho que tratar ele com respeito, se ele faz a qualidade na cor, não me dá erro, entrega no dia, você tem um grande valor. Eu não preciso empurrar em cima.

P: E em relação a compra e venda, você pode dizer que a expectativa que existe entre essas duas empresas vão além dessa simples relação de compra e venda?

R: Eu acho que ela...

P: Por enquanto ainda se mantém compra e venda?

R: É, eu acho que ela é muito compra e venda por enquanto. Você tem que ter muito investimento nisso, eu estou tentando passar essa cultura para os nossos funcionários que precisam chegar lá, mas tem que ter os dois lados para poder lincar.

P: E tem alguma outra função, por exemplo, no seu processo produtivo que esse fornecedor exerça ou não? Tipo, ele repassa algum conhecimento de couro para o seu processo produtivo ou é só a função fornecimento?

R: Normalmente é fornecedor, mesmo. Tem a... Como tratar esse couro, quando está dentro (...) a gente tem as nossas ideias, mas a gente não recebe mais informação não, é muito entrega, mesmo.

P: E a expectativa, a única expectativa importante que a sua empresa tem sobre o comportamento do fornecedor é que esse ofereça quantidade, a qualidade e a entrega? Não existem outras expectativas, ele poderia me fazer... não sei, estocar o meu produto além disso?

R: Espero isso, espero isso para o futuro. Não... Seria muito bom chegar no ponto de oferecer isso, mas você tem que ir por etapa. Então, eu preciso de qualidade, preciso de preço e preciso da data de entrega. Três fundamentais. Em cima disso, eu preciso que ela... em cima da qualidade, eu preciso que ela se (inint). Então, não é só a qualidade normal que a Franca pede. O Brasil não tem essas regras internacionais aqui. Aqui então pode ser qualquer coisa. Mas, para a gente exportar todo o meu couro tem que ser com

essa (inint), essa qualidade. Dessa questão de estocagem seria fantástico chegar nesse ponto. Ainda tem que ter muito controle para chegar aí.

P: Então (...) o que a gente pensa hoje para essa relação é que você esperaria que teria, que seria um complexa teia aí, de relações futuramente, não é?

R: Sim, tem que ser bem mais desenvolvido.

P: Entendi. Atualmente você descreveria essa relação extremamente complexa ou é só uma expectativa mesmo?

R: É não é complexa, na verdade ela é muito, ela é fácil, ela é básica, ela não é desenvolvida, não.

P: Certo.

R: Por enquanto.

P: Bom, além então... Em relação a outras áreas comerciais, o que a gente poderia citar de exemplo de expectativa poderia ser essa questão de estocagem mesmo, não é?

R: Sim. Certificado de qualidade, tem estocagem, certificação de qualidade que é essencial, que poucos fazem, ninguém embute isso no custo, trabalhando com menos química, mais água, mais econômica, mais ecológico, é muito questão de que é muito ruim aqui para isso. Porque o Brasil não insiste nisso, então ninguém faz. Com corantes a base d'água, poucos fazem e trabalhando com couro sem cromo. Isso está muito pouco desenvolvido.

P: No Brasil não tem essas...

R: Tem, tem, mas é muito difícil achar.

P: Não fiscaliza tanto...

R: Em Franca quase não tem (inint).

P: Entendi.

R: Então a gente precisa de relacionamento de (inint) lá.

P: Existe algum tipo de procedimento para a conduta da relação de compra? Manda um pedido, não manda um pedido? Isso é formalizado, não é? É por e-mail a negociação?

R: Tem procedimento onde a gente tem procedimento sobre tudo aqui... O processo de compras tem que seguir, tem que ter... Pelo processo nosso industrial, ela passa pedido, que coleta e depois ela vem com um número, um número de consumo, então o número que tem que comprar. Vamos supor que você tem que comprar, precisa comprar 40 metros para (inint) aqui. Mas, o mínimo no curtume é 70. Então, aí, tem um processo para chegar, a gente vai fazer essa compra ou não. Banca isso ou não banca? Então, se tem um processo. Na hora de atuar a compra vai muito do que foi negociado no começo da licitação. Então, se foi negociado 60 reais o metro quadrado tem que manter isso. Se o preço cai, o mercado geral, rápido, a gente tem que ser esperto aqui para mudar a nossa entrada e renegociar com o curtume.

P: Legal. E em relação quando há alguma disputa, por exemplo, não disputa de conflito...

R: Brigar.

P: De conflito, isso, de briga, mas assim, a disputa em relação, por exemplo, ao tipo, a qualidade do produto que chegou. Existe um processo formalizado para resolver isso?

R: Sim. Nosso departamento de qualidade tem, ela está (inint)... É o processo o seguinte que tem uma razão porque vai ser devolvido. É por isso que tem que vir escrito, se fosse cor, se fosse classificação, se fosse entrega atrasada. Tem que ter uma razão. Então, essa razão é formalizada, passada aqui para junto ao departamento financeiro, faz a nota, liga o cliente, compras, a gente junta o pacote e com o pacote devolvido vai ser esse com essa razão. Aí, depois disso tem muita (inint), nossa, a pessoa envolvida porque e eu vou explicando isso.

P: Entendi. Essa explicação, ela não é formalizada, nem nada.

R: A explicação vem com o papel.

P: Vem com o papel.

R: Vem com o papel. Então, ela tem que ser com o papel. (inint) no papel.

P: Certo.

R: Tem que ser explicado melhor isso, não é? Então, é que vai ser essa remessa no fiscal dois, três, um, foi devolvido por questões de cor.

P: OK, entendi.

R: Que é padrão de cor nossa e aqui é a sua. Aqui vai mostrar pedacinho de pedacinho...

P: Entendi. E essa formalização, ela é seguida de uma maneira bastante rígida, vamos dizer assim.

R: Eu espero, eu espero. A gente, nossa (inint) aqui de... make sure ela segue isso.

P: Entendi.

R: Às vezes, é devolvido porque às vezes, o entregador entrega atrasado e para conseguir fazer a remessa você tem que correr, mas você tem sempre ter certeza desse controle está sendo seguido.

P: Feito, não é? E é possível afirmar que são esperadas modificações nos termos de transações em andamento que reflitam, por exemplo, alterações nas circunstâncias econômicas?

R: ((falha no áudio))... Estou anotando...

P: Fique a vontade, por favor?

R: (inint) para a gente, quando você fala eu vou...

R: Eu vou ter que reconfirmar isso, então...

P: Fica à vontade.

R: ... esse processo formalizado é muito importante porque controls (inint) showing better this way. Quando Marinês falou que você vem, ela falou que vai ter uma... possivelmente tem uma troca.

P: Sim.

R: Essa troca tem que acontecer também, tem que ser bom para você...

P: Tem que ser importante para as duas partes...

R: (inint) para mim.

P: ... já que a gente está falando de partes aqui.

R: (inint) desculpa.

P: Não, imagina, fica à vontade, por favor?. E então, assim, em relação a algumas modificações de termo de compra e venda, se há mudanças, por exemplo, no preço do couro, é flexibilizado, existe uma certa flexibilidade em relação a essa...

R: Tem.

P: ... negociação?

R: A gente aqui não era muito flexível porque couro não sofreu tanto variações, (inint) esses últimos dois anos várias coisas aconteceram no mundo de couro (inint) entrevista sua com (inint) sobre curtume, o dinheiro do BNDES foi utilizado de algumas empresas grandes comprando os frigoríficos aqui. Então, os curtumes aqui estão ficando com pouco couro. Está se exportando muito (inint), então juntou essa empresa e comprou muito frigorífico, sobrou pouco couro, mercado que não é deles, então mercado não que é manipulado, ele é controlado. Então, o preço naturalmente está subindo.

P: Sobe um pouco.

R: A pergunta foi o quê?

P: Se enquanto... por exemplo, nos termos das transações, a negociação, se os termos podem ser negociados. Por exemplo, eu fiz uma compra e houve um aumento...

R: Então...

P: ... muito significativo...

R: Então, quando essa... antigamente não teve esse problema tanto, a gente poderia segurar por seis meses sem ter muita variação de preço, que eu senti...

P: Certo.

R: ... nesses últimos duas anos. Essa agora está sendo cada vez mais difícil segurar para seis meses porque o próprio curtume talvez tenha uma (inint) no começo...

P: Entendi.

R: ... depois... três meses depois tem esse preço. Então, não é fácil agora, essas mudanças poderiam acontecer, então nosso mercado talvez está ficando três meses, três meses...

P: Entendi.

R: ... um pouco mais dinâmica, que para mim, quem exporta, muito difícil fazer isso, porque tem que garantir para seis meses, o mínimo.

P: Por causa da estação, você fala?

R: É.

P: Entendi.

R: Eu não posso voltar, "ah, não, mudou agora", nada disso. Pessoas... estrangeiros que comprem produto brasileiro cansam muito disso, porque China não faz isso.

P: China?

R: Lá é assim (inint), até isso, não tem (inint) Aqui em Brasil é assim, então não adianta.

P: Uma prima que trabalhou na Cargill em Amsterdã, a principal queixa deles eram duas, essa... você nunca saber o que esperar dessa negociação no Brasil e a questão mais burocrática, era...

R: É, mas é difícil.

P: ... era bem criticado, assim.

R: A empresa fala para eles, "não, vai ser essa, por que você não pode garantir preço?"... (inint), mas, claro, é lógico, alguém que compra alguma coisa da Austrália, preço vai ser garantido, raramente o preço vai mudar.

P: Mudar. E, assim, é esperado que haja concessões mútuas em algumas negociações caso haja mudanças em ambientes econômicos durante o período? Então, por exemplo, se antes era seis meses e muda o preço em três meses agora, tanto o curtume, a sua empresa tenta dar uma flexibilizada em relação a isso?

R: Isso, tem que ter. É difícil para abrir mão o preço, mas a gente tem que ter política de renegociar.

P: Você tenta renegociar um pouquinho?

R: É, é. Tem que ser mais para nós do que mais para eles, já...

P: Entendi.

R: ... a gente tem que empurrar um pouquinho, "não, cara, calma, calma, deixe o nosso aqui".

P: Ó, e se a gente fosse julgar uma afirmação de... que é essa aqui "espera-se que as mudanças nos termos das transações em andamento do pedido já feito", por exemplo, "elas sejam permitidas em caso de acontecimento econômico".

R: Não, nunca pode.

P: Não, não é?

R: Não pode, não pode.

P: Legal.

R: Nunca pode. Aqui é... eu recuso variação de preço dentro três meses...

P: Do prazo

R: ... também.

P: Entendi.

R: Muito menos em cima de uma compra.

P: Então a capacidade de reagir, então, a um ambiente em mudança, ela é... a gente não pode dizer que ela é provida por um relacionamento muito flexível no curto prazo? Se... você flexibilizaria essa negociação, mas em um prazo mais...

R: Maior.

P: ... mais longo.

R: Maior, é. Não pode ser... senão o relacionamento fica instável.

P: Sim, sim. Mesmo porque você estava explicando a questão do seu mercado.

R: É.

P: E os pedidos de compra e venda, eles são realizados individualmente, as negociações são feitas...

R: Individualmente.

P: ... individualmente.

R: Cada uma.

P: Existe algum monitoramento entre as partes? Você avalia se o seu fornecedor está... por exemplo, mesmo em relação a preço, se ele está mantendo, se isso...

R: Sim. A gente... em termos de preço ou de tudo?

P: De tudo. Em como...

R: Sim.

P: ... por exemplo, se ele está comprando, eu estou dando um exemplo, da fazenda de onde vem o gado...

R: É.

P: ... monitora, existe esse monitoramento?

R: Não monitora onde ele pega. A cadeia dele, a gente, não... não desce tanto, a gente só chegou de montar a nossa área de controle qualidade, de lá a gente monitora ele.

P: Certo.

R: De lá, dele para baixo seria fantástico...

P: Entendi.

R: ... ter certeza onde, mas o mercado que eu falei mudou demais com essas compras do BNDES atrás dessa outra empresa, ficou. Couro ficou muito picadinho agora.

P: Entendi.

R: Então os frigoríficos ficou difícil para nossos curtumes comprar nos lotes enormes agora.

P: Certo. E em relação a uma variação desempenho, isso você sempre bate firme na tecla da qualidade, você não aceita nenhuma variação, não é?

R: Tsc-tsc, não aceita. Cada vez mais duro.

P: Legal.

R: Cada vez mais duro.

P: E o processo que existe é um processo mais de verificação interna e não um processo formal de verificação da qualidade (inint) feito pelas duas empresas, é mais sua empresa mesmo que faz e dá o feedback para o...

R: Sim, dá, dá. Mas, se ela... ela acontece assim, mas o que é que a gente quer chegar em um ponto, que tem várias empresas que têm isso, que a gente faz a qualidade lá (inint) deles, não chega aqui...

P: Entendi.

R: ... não mostra isso feito assim, mostra aí, a gente passa (a cor), trabalha junto com eles lá internamente, a chegar na cor, aí, que serve ela aqui. Então, eu falo talvez 30 por cento, 40 por cento dos nossos couros, a gente consegue ir lá para ver...

P: Certo.

R: Então, fica muito bem para nós dois, OK? Ou, vamos supor, eles antes de mandar remessa, eles mandam um cortezinho. A gente avalia ela, "bom, legal, pode mandar"...

P: Legal.

R: ... "O restante". Então, não é, (inint) "aqui, fecha os olhos, aqui é sua", então tem que ter esse vai e volta.

P: Legal. E vocês estabelecem (inint)?

R: Olha, isso aqui também está acontecendo. (inint) que é que a gente tem que ter em Brasil é formalizar os controles internos...

P: Sim.

R: ... metodologia de controlar os controles...

P: Sim.

R: ... de ver o que é que está acontecendo, que é mais difícil isso aqui. Mas, as empresas que conseguem fazer isso vai para frente.

P: Até a própria cultura do outro ceder as informações para você conseguir gerenciar isso...

R: É.

P: ... é uma outra novela, não é?

R: É trabalho, mas é...

P: É.

R: ... é trabalho muito gostoso, porque quando corre tudo certo...

P: É, isso que eu falei...

R: ... deslancha, deslancha. (inint) OK.

P: Bom, a gente considerou aí, os curtumes. E essas organizações, a sua empresa e os curtumes, estabelecem alguma maneira de resolver desacordos ou disputas que são únicos à relação? Ou com cada fornecedor você vai resolver de um jeito, tem um processo diferente?

R: Ah, isso é interessante. Eu acho que a gente tem (inint) de resolver problemas é muito (inint)...

P: (inint)

R: ... na hora envolve, às vezes, três departamentos diferentes, então... seria nosso almoxarifado, nossa compras e nossa qualidade. Às vezes, se poderia só ser almoxarifado ou qualidade resolvendo no começo seria bom, se tem que envolver compra, então já gasta um pouco mais, se tem que envolver criação em alguma coisa... Então, ela não pode ficar muito gastante sempre.

P: Entendi.

R: Então nosso departamento de qualidade tem que ser tratado com todos relacionamentos de consumidor, fornecedor tem que ser lá, mesmo. Então, é até bom, eu nunca pensei nisso até agora mesmo (inint) nesse momento que é qualidade tem que ser o (inint) tudo, a gente (inint) muito disso...

P: Sim.

R: ... de qualidade, mas (inint) esse departamento de qualidade aqui, ele só tem um ano e meio sendo profissionalizado com essas máquinas. Então, antes era... a gente dependia muito do fornecedor entregar na qualidade certa, a gente olhando (inint) mais ou menos...

P: Olhando só, sem o teste mesmo, olhar...

R: Pensando que está certo, então agora a gente está bem melhor nisso, puxando para ser melhor, mais (inint).

P: E com cada fornecedor, por exemplo, se há uma não-conformidade, com cada fornecedor, isso você vai tratar e vai lidar de maneira diferente?

R: Sim, sim.

P: Certo.

R: Sim. Depende de onde eles estão, também. Se estão tudo local ou vem de duas (inint), chega aqui, tratamento tem que ser igual, mas é um pouquinho diferente cada um (inint).

P: E é mais na negociação verbal do que na negociação escrita mesmo, não é?

R: Quando vem o problema, enquanto (inint) verbal.

P: Entendi.

R: (inint).

P: E pensando, assim, em um fornecedor só, em um curtume que seja mais relevante para você, como que você avaliaria a seguinte afirmação? "Não é esperado que a sua empresa ou a empresa parceira deem prioridade à relação de vocês em detrimento de outros fornecedores".

R: Ah, eu acho que a gente gostaria como humano de ser tratado sempre em primeiro lugar. Eu gostaria de ser tratado no primeiro lugar, mas eu não insisto nisso...

P: Entendi.

R: ... eu só insisto que minhas datas sejam respeitadas.

P: Certo.

R: Quando alguém vem e fala, "ah, eu tive que tirar... sua remessa ficou para trás porque o outro entrou", não gosto disso de jeito nenhum.

P: Entendi.

R: Então eu coloco minha data lá, você respeita essa data e não insisto que você...

P: Dê a...

R: ... uma semana antes, então não insista que eu tenho que receber uma semana depois.

P: Protele uma semana, sim. Mas, você acha que por parte do seu fornecedor e da sua empresa... por exemplo, se você tem três fornecedores, tem... o mais relevante deles, você costuma dar prioridade para ele nas suas compras?

R: Ah, entendi, entendi, entendi. Eu acho, quando é... a gente tem uma... igual, a gente trata... tem dois fornecedores grandes que trata nossa napa.

P: Entendi.

R: Tecnicamente as duas têm que fazer o mesmo produto.

P: Certo.

R: Então a gente mistura, joga 50 ou 60-quarenta... (inint) 50 (inint) 70. Dependendo de cada um, dependendo das remessas que vêm, se um mostra que está, "puxa, esse verniz ficou fantástico", a gente puxa um pouco mais (inint) lá...

P: Entendi.

R: ... dinamicamente, mas se (inint) uma estação, tem que voltar e falar, "ó, seu verniz começou a piorar", a gente tem que voltar e dar uma olhada nisso.

P: Entendi.

R: Onde é dinamicamente, quando é remessa, se essa pessoa que está com 50-cinquenta fez o verniz, não ficou bom, na próxima vez a gente vai repensar. Se ele resolveu isso rápido... coloca do mesmo jeito. Se ele não resolveu bem, coloca aqui, depois resolve o problema com ele. Então, ter dois fornecedores sempre é importante.

P: Entendi.

R: Elas duas têm que ter a capacidade de chegar no 100 por cento, nossa (inint). Se eles não têm, fica difícil. Então, o problema nosso é com nosso terceiro, a gente gostaria de ter mais uma (inint) jogando 10 por cento aqui, 20 por cento aqui...

P: Entendi.

R: ... para ter três, eu acho que saudável é três.

P: Três. E vocês utilizam só... alguma estrutura legal, um contrato legal para formalizar essas...

R: Tem um escrito que a gente está... a gente colocou nesse contrato uma multa. Se por uma razão um dos nossos concorrentes ficar sabendo a cor que a gente está fazendo, tem uma multa nisso. Tem fornecedor que quer assinar isso, tem fornecedor que não quer assinar isso. O valor de multa para nós tem um valor, pode ser dez mil, pode ser um milhão, porque quando você perde essa afirmação é ruim.

P: É muito... o prejuízo...

R: Então você tem que ter pessoas que assinam esse contrato. Esses dois fornecedores assinam esse contrato eles são bem (inint) nisso, a gente não tem (inint).

P: Em relação a esse contrato, existe... eu vou perguntar um pouquinho só das cláusulas, sem valor, nem nada. E tem cláusulas que contêm... que falam, por exemplo, do direito de propriedade, por exemplo, da cor...

R: Sim.

P: Seria uma, não é?

R: Sim, seria, nossa sobre cor, sim.

P: E...

R: Qualidade...

P: E confidencialidade também, não é?

R: Com certeza. (inint). Quando a gente passa nossas amostras de cor... que a gente faz nosso desenvolvimento bem antecipado, então ela chega para eles quando dá tempo para uma outra pessoa olhar, desenvolver com tempo...

P: Entendi.

R: ... falar (inint) na mesma cor.

P: Legal.

R: Então cor é extremamente importante.

P: Nesse contrato existe cláusulas de rompimento antecipado unilateral de uma das partes?

R: Rompimento de contrato?

P: Isso.

R: Sim.

P: Sim, não é?

R: Sim, sim, exatamente. Se chega a dizer... desconfiar, de ter prova que não é... que foi passado, aí, (inint) na hora.

P: Cláusulas referentes à resolução de disputas. Se houver tal desacordo, isso vai ser tratado no fórum...

R: Eu posso ver, posso confirmar com você depois, talvez eu vou dar uma olhada nisso, ver. A gente montou esse contrato faz um ano e meio, dois anos, eu vou ter que (inint) isso daí.

P: Não, legal. E cláusulas de funções e responsabilidades?

R: O quê? De cada um?

P: É.

R: Também vou... vou ver. Acho... eu acredito... está mostrando as responsabilidades de cada um, então seria, "fornecedor precisa receber... ela precisa (inint) pedido entregue no dia"...

P: Isso.

R: ... se não entrega no dia, a gente não coloca multa...

P: Ah, isso, legal.

R: ... não coloca multa, mas precisa ser revisado que não vai entregar no dia, mas vai ter talvez uma renegociação em cima do valor.

P: Entendi. É isso mesmo...

R: Em cima.

P: ... exatamente isso. Existe alguma cláusula que fala, por exemplo, de comunicação? Se houve, por exemplo, um aumento no preço do couro, eles têm obrigatoriedade de te informar isso formalmente pelo contrato ou seria uma negociação verbal mais...

R: Se eles o quê, se eles...

P: Se eles têm... eles têm alguma cláusula no contrato que fala sobre a comunicação de vocês.

R: Comunicação em termos de marketing, de branding?

P: Não, do tipo de report, mesmo.

R: Reporting? Não sei se eu vou entender muito bem... se...

P: Se, por exemplo, se há... vamos supor que houve uma mudança no preço. Eles têm que te informar por meio de um relatório...

R: Ah, entendi.

P: ... que...

R: Entendi.

P: ... houve essa mudança.

R: Ah, sim. Eu vou confirmar isso, mas eu acho que nosso contrato estipula que o valor quando é negociado (inint) variação de seis meses.

P: Entendi.

R: Quando (inint) é isso aí. Eu vou confirmar se é exatamente isso que... six months... (inint) contract (inint) price. Pelo menos vai falar que não tem mudança dentro de pedido fechado da entrega...

P: Sim.

R: ... não pode mudar preço.

P: E eles têm que te informar isso formalmente?

R: Se vai mudar?

P: Isso.

R: Simplesmente não aceita mudança.

P: Não aceita. Mas, eu digo assim, por exemplo, se eles vão te entregar, mudança de prazo, alguma coisa assim, existe... se existe uma negociação, por exemplo, em flexibilidade do prazo...

R: Entendi.

P: ... no caso extremo.

R: Sim.

P: Eles... vocês se informam...

R: Não, é verbal, é verbal.

P: Verbal.

R: Infelizmente. Tem que ser... seria muito bom para nós se a gente chega no aviso, mas muito vem de, "ah, não vai chegar, amanhã é dia de sair, deu problema na (inint) "...

P: Entendi.

R: ... "Aí vai entregar só no próximo dia". Eu acredito que acontece mais verbal.

P: Verbal, não é? E existe uma cláusula no contrato sobre a escala, a programação do projeto ou isso é feito por pedido?

R: Desculpa.

P: Não, imagina.

R: A última foi?

P: Se existem cláusulas que descrevem a escala do projeto, a programação de compra e de entrega no contrato ou se isso é feito, essa... não tem cláusula contratual, mas isso é feito a cada pedido?

R: Aí, é feito a cada pedido...

P: Cada pedido.

R: ... cada pedido, mas ela segue igual... que a gente, não... quando eu fecho o preço com eles, fica entre nós dois... não refazer contrato com isso.

P: Entendi. Legal.

R: Então ele é feito individualmente.

P: Finalizando agora.

R: À mão. Não, não, está legal.

P: Cláusulas referentes à designação de pessoal específico para a relação? Por exemplo, quando você manda alguém lá no curtime para fazer o teste do couro, da cor, enfim, tem a designação contratual ou ela...

R: Não, não. Não tem essa aqui, não, falando que vai ser fulano que vai lá para fazer isso.

P: Isso.

R: Não, não tem isso, não.

P: A escala do pessoal. Cláusulas referentes a ajustes de preço. Em algum lugar você fala... no contrato existe, "ó, vai ser flexibilizado" ou "eu espero"... que nem você falou do seis meses, "não aceito negociação em menos de seis meses".

R: É, eu acho que está escrito lá, eu vou confirmar para você que não tem variação no mesmo pedido não tem variação. Fora disso eu vou ter que confirmar se realmente a gente está falando sobre três meses ou não no pedido.

P: Não, mas eu...

R: Eu acho que ela está mais verbal do que escrito.

P: Mais verbal do que escrito.

R: É.

P: Cláusulas referentes a mudanças no processo produtivo, mudanças de engenharia, por exemplo.

R: Ah, isso é interessante. Seria... aí, o contrato... porque a gente tem várias formas de couro, então cada processo, cada couro tem um processo diferente.

P: Certo.

R: A gente não desce nesse nível de falar, "nada tem que ser feito desse jeito, o verniz tem que ser feito desse jeito, não pode... não aceita essa maneira".

P: Certo.

R: Não é formalizado, não, o processo. Seria... nossa... seria bacana, formalizado. (inint)

P: Cláusulas, por exemplo, de motivos de força maior. Por exemplo, desastres naturais, em função disso.

R: Seria uma coisa que acontece...

P: É.

R: (inint) não sei. Não sei. O que é que eu posso fazer é dar uma lida nesse... aí, de novo e ver. A gente... quem fez o contrato foi nosso advogado.

P: Certo.

R: Aí, tem várias coisas em português que eu vou... é feita...

P: Sim, sim.

R: ... sem perceber muito mesmo, então eu vou ter que olhar isso...

P: Legal. Mas...

R: ... como geral.

P: OK. Agora a gente fala um pouquinho só da tendência... na verdade eles criaram uma medida para verificar a tendência de ir para o lado formal da relação. Formal que eu digo mais formalizado em contrato mesmo. Existe, por exemplo, cláusulas referentes à entrega de relatórios periódicos, tanto do seu...

R: Não.

P: Não, não é?

R: Não tem.

P: Há o aviso imediato por escrito de eventuais divergências na relação?

R: Não, por escrito...

P: Não, não é?

R: ... também não tem.

P: Há o direito de examinar ou auditar todos os registros relevantes? Para uma auditoria, por exemplo. Vocês podem, por exemplo, pegar uma auditoria de qualidade e levar para o...

R: Ah, eu acho que essa aqui... não sei se está no contrato isso, mas a gente deixa disponível, sim...

P: Sim.

R: ... mas (inint).

P: Formalizado não, a designação de determinadas informações sobre propriedade e disposições sobre confidencialidade?

R: Esse aqui... uma cópia é sua, não é?

P: Isso, é o mesmo.

R: É legal (inint) dar uma olhada depois. Bom. Qual número essa que você...

P: Essa é a quarta.

R: ... para eu ler, também.

P: Isso.

R: A designação de determinadas...

P: Por exemplo, a questão da cor. Aquela questão de eles não poderem divulgar a cor de vocês, óbvio. Isso é registrado no contrato?

R: Sim.

P: Sim, não é?

R: É, sim, (inint).

P: A não-utilização de informações confidenciais mesmo após...

R: Sim.

P: ... o término do contrato?

R: Sim.

P: A rescisão do contrato?

R: Sim.

P: Sim, não é? Cláusulas de arbitragem. Existe alguma parte além de você e o curtume que podem arbitrar que não seja a Justiça?

R: Não.

P: Não, não é?

R: Não.

P: E disposições sobre os processos judiciais. Caso haja isso, isso vai ser tratado no foro de Franca, por exemplo, né?

R: Deve ser...

P: É que essa parte aqui, ela acaba... essa última, a número oito, ela acaba sendo um tanto meio que padrão, mas...

R: É, as... eu não sei, deve ser. Eu não cheguei a ver se tem problema como é que a gente vai resolver esse problema, eu não sei. Seria interessante, (inint) a gente (inint) sabe, a gente...

P: Depois você dá uma olhada, mas eu acho que esse aqui se não for a última, está entre as últimas cláusulas...

R: Entendi.

P: ... mas, é meio padrão, mas só para...

R: Padrão, não é?

P: ... só uma dica aí.

R: Legal. Nossa.

P: Seria isso. Nossa, tomei muito seu tempo...

R: Não, imagina, foi bom.

P: ... vou te falar...

R: Foi bom.

P: ... é muita coisa.

R: Não, mas (inint) que é muito importante a gente analisar os nossos fornecedores. A gente tem a procura aqui de (inint) "entregou?", "entregou", "está bom?", "está bom, está bom", "entregou"...

P: Tem um...

R: ... (inint).

P: Tudo muito rápido, não é? Tem um artigo... eu vou desligar o gravador aqui. Tem um artigo que ele...

((fim da transcrição))

APÊNDICE 6

Transcrição da entrevista com gestor da usina

Questões para descrição da relação

1) Descreva a relação entre as organizações em análise (fornecedor; comprador; parceiro no desenvolvimento de um ativo). Em regra, a compra da cana pode ser feita de quatro maneiras: 1) por meio de parceiros;; 2) por arrendamento;; 3) fornecimento por contrato de longo prazo; 4) mercado spot, no qual as negociações são realizadas contrato a contrato. Os contratos de longo prazo duram, em média, 5 a 6 anos. Os contratos de parceria e arrendamento são renovados automaticamente caso não haja notificação pelas partes. Não há dificuldade na substituição entre os tipos de fornecimento.

2) Qual é o cargo do entrevistado?

Responsável jurídico pela análise de contratos

3) Dependência por parte do comprador

3.1.1) Se fosse decidido que a empresa pararia de comprar/deixaria a relação desse/com este fornecedor/ parceiro, como aconteceria a substituição do volume de compras/recursos obtidos realizado com esse fornecedor/parceiro? Descreva o grau de facilidade/dificuldade desse processo. Em uma região com poucas Usinas não seria difícil substituir o fornecimento da cana porque existem várias formas de negociar, a dificuldade na substituição dependerá da região.

3.1.2) Há muitos fornecedores que competem entre si no suprimento desse item? Quantos? A empresa tem facilidade em acessá-los?/ Existem várias outras formas de substituição dos serviços/produtos prestados/oferecidos por este parceiro? As formas alternativas são de fácil acesso? Os fornecedores não competem entre si, mas as usinas competem já que existe um raio de atuação para a obtenção do insumo.

3.1.3) O sistema de produção poderia ser facilmente adaptado para o uso de componentes obtidos a partir de outro fornecedor?/ Se fosse optado por obter recursos com outro parceiro, seu sistema produtivo seria facilmente adaptado? Sim, como cana é praticamente uma commodity, não há dificuldade na troca de fornecedores. A troca da cana por outra matéria prima seria improvável.

3.1.4) Que nível de esforço seria exigido para lidar com um novo fornecedor/ou outro parceiro? Só exigiria um nível de esforço limitado de reformulação e desenvolvimento da parte da empresa ou seria um esforço demasiadamente amplo? Considerando o mesmo produto (cana), Não demandaria muito esforço... Apenas seria necessária a verificação da documentação e o trabalho para conquistar e manter o relacionamento.

4) Incerteza

4.1) Como você descreveria o grau de dificuldade nas estimativas de preços para o produto deste fornecedor (difíceis/fáceis de serem previstas)? As estimativas de preço dependem do mercado das commodities derivadas da cana. Existe uma variação entre o atr do início da safra e aquele na data da entrega da safra.

4.2) De que maneira você avalia a volatilidade do mercado para o produto final que usa componente desse fornecedor/ para o produto final elaborado com este parceiro (altamente/pouco volátil)? Entendo que a volatilidade da cana está diretamente

relacionada ao mercado de açúcar e etanol. Podem impactar a volatilidade as mudanças climáticas, mudanças na política econômica e fiscal.

4.3) Qual o grau de dificuldade em estimar os volume de compra/consumo esperado para o componente desse fornecedor/o que é oferecido por este parceiro? O consumo deste insumo depende do planejamento de safra e, então, tem-se informações para a decisão de compra. Não existe grande dificuldade quando se sabe do planejamento da safra com antecedência razoável.

5) Dificuldade de mensuração da performance

5.1) Existe dificuldade em se mensurar os resultados da relação? Como você descreveria esta dificuldade (baixa ou alta)? Baixa dificuldade, uma vez que a maior parte dos contratos são de longo prazo e existe um histórico de informações.

5.2) São realizados testes para avaliação da performance? Se sim, como são feitos esses testes? Sim, é realizada pesagem da cana e são realizados testes laboratoriais para medir sua qualidade.

6) Especificidade de ativos

6.1) Foram feitos investimentos significativos em ferramentas e equipamentos dedicados a esse parceiro? Não, por se tratar de um mesmo ativo, os contratos podem ser feitos com diferentes parceiros.

6.2) A qualificação desse parceiro tem envolvido compromissos substanciais de tempo e dinheiro? Descreva como esse comprometimento acontece. Sim, é necessário dedicar tempo para manter a relação, dedicar atenção. Com novos parceiros dentro do mesmo ramo de atividade, é necessário tempo para conhecer a estrutura física da área deste parceiro e analisar a documentação.

6.3) Para utilizar o produto desse parceiro é necessário ter competências técnicas que são exclusivas para o mesmo? Não.

7) Frequência

7.1) Com que frequência são realizadas transações entre as organizações (pedidos/vendas)? Durante a safra, de abril a dezembro.

8) Tempo de relação

8.1) Há quantos anos as partes mantêm negociação? Até 5 anos, em média.

9) Expectativa de continuidade

9.1) No que se refere à duração da relação com esse fornecedor/comprador/parceiro, o que é esperado? A relação com os fornecedores de cana é muito relevante, mesmo porque é o principal insumo da operação. E essa relação precisa ser cativada para durar. Existe a expectativa de ser uma relação duradoura.

9.2) A relação que sua empresa tem com o fornecedor/comprador/parceiro é contínua? Sim.

9.3) Como você descreveria a renovação do relacionamento com o fornecedor/comprador (é praticamente automática ou precisa de esforços para que a relação seja mantida)?

Nos contratos de parceria, a renovação da relação é praticamente automática e dura em média, 6 anos. Com os fornecedores, exige esforços para manutenção já que existem várias outras usinas que têm interesse no produto deles.

Questões relativas à tendência e composição relacional

10) Tendência à governança relacional

10.1) Foco Relacional

10.1.a) Como você descreveria a importância da relação com a empresa 'X'? Como muito importante; é o principal insumo (considerando a empresa X um produtor de cana).

10.1.b) As operações que envolvem questões relacionadas apenas à sua empresa, têm maior relevância que aquelas que se referem à relação? (R)[1] Não, o fornecedor de cana é um pilar da empresa.

10.1.c) Os resultados das transações individuais da sua empresa são menos importantes do que a própria relação com este fornecedor/empresa parceira? Não, o fornecedor de cana é fundamental, mas eu não diria que chega a ser mais importante que a própria empresa.

10.1.d) Como você julgaria esta afirmação: a relação com este fornecedor/comprador/parceiro só é importante na medida em que facilita a operação individual da sua empresa? (R) Não, acho que o fornecedor de cana tem um papel mais importante do que só um facilitador.

10.1.e) Como você julgaria esta afirmação: para que o resultado de uma transação seja avaliado como positivo, é necessário que cada transação produza, individualmente, um resultado positivo para a sua organização? (R) Não necessariamente.

10.2) Solidariedade

10.2.1) Como você acredita que a relação de troca entre a sua organização e a outra parte poderia ser melhor descrita: como uma "série de negócios isolados" ou como uma "joint venture de longo prazo"? (R) Acho que mais parecido como uma joint venture de longo prazo; não que seja exatamente isso.

10.2.2) As expectativas que vocês têm sobre o comportamento da outra empresa refletem um forte espírito de justiça que existe na relação de troca? Sim, existe relações muito antigas, mesmo entre famílias.

10.2.3) Você esperaria que, se a outra parte tivesse informações que poderiam ajudar a sua organização na produção ou na distribuição do seu produto, ela tenderia a fornecer essa informação? Difícil enquadrar esta pergunta à relação de fornecimento de cana, mas de maneira geral entendo que a outra parte forneceria a informação, desde que tirasse algum proveito disso.

10.2.4) Como você avalia o nível de confiança entre as duas organizações? É bem alto.

10.2.5) Você considera que a outra parte é apenas mais um fornecedor? (R) Não, mesmo os fornecedores, não são tratados apenas como fornecedores.

10.2.6) Você considera que a relação de troca que a sua organização tem com a outra parte poderia ser melhor descrita como uma negociação na qual as partes se mantêm distantes (arm's length) ou como um esforço cooperativo? (R) Mais como um esforço cooperativo.

10.2.7) É esperado que quase todas as atividades entre as duas organizações (R) devam ser basicamente realizadas com as partes se mantendo distantes (arm's length), sendo que a confiança tem pouca ou nenhuma influência? Não, a confiança tem papel muito importante.

10.3) Limitação do poder

10.3.1) Como você observa a relação de poder entre as partes? É esperado que na relação, até mesmo a parte mais forte, restrinja o uso de seu poder na tentativa de resolver suas questões individuais? Sim... A usina é percebida como a parte mais forte porque é o destino da cana plantada. Mas ao mesmo tempo, a cana é um insumo essencial. Então existe a restrição do uso de poder.

10.3.2) Você concorda ou discorda da seguinte afirmação: a parte mais forte tende a utilizar todos os meios necessários para manter sua própria forma de agir? (R) Discordo.

10.3.3) As partes tendem a utilizar o poder que tem ao se relacionar com a outra parte? (R) Às vezes.

10.3.4) As partes limitam o uso de poder que tem sobre a outra parte? De que maneira você observa isso? Sim, existe um senso de justiça muito forte já na elaboração do contrato, acredito que isso seja uma tendência.

10.4) Função integridade

10.4.1) Existem expectativas entre as duas organizações, que vão além da simples 'compra e venda' de produtos? Acredito que sim, mas sempre baseada na relação de compra e venda. Acredito que as partes façam projeções e expectativas pessoais para o futuro.

10.4.2) A relação de troca é fundamentada simplesmente num acordo de compra e venda? Ou seja, as funções que as partes desempenham são apenas de comprador e vendedor ou existem outras funções? (R) Não existem outras funções.

10.4.3) A única expectativa importante que sua organização tem sobre o comportamento da outra parte, é que esta ofereça a quantidade e qualidade do produto acordadas a tempo e no preço estabelecido? Se não, quais outras expectativas existem? (R) As expectativas são apenas de receber o produto conforme acordado, da maneira acordada. A expectativa de um comportamento ético e profissional da outra parte também é esperado.

10.4.4) A relação de troca com a outra parte cria uma complexa teia de expectativas entre as organizações sobre diversos tipos de questões? Se sim, descreva uma situação na qual você consiga identificar tal complexidade. Expectativa de ampliar os negócios, crescimento.

10.4.5) A relação de troca entre a sua organização e a outra parte pode ser descrita como extremamente complexa e composta por diferentes expectativas sobre o comportamento do outro? Não.

10.4.6) É possível afirmar que sua organização e a outra parte esperam muito uma da outra? Exemplifique. Não, em geral apenas o básico, o cumprimento do contrato.

10.4.7) É possível afirmar que a relação de troca com a outra parte envolva expectativas sobre diversas áreas da atividade comercial (por exemplo, troca de conhecimento, indicação de clientes) além da compra e venda de produtos? Não.

10.5) Resolução de conflitos - harmonização com a matriz social

10.5.1) Como você descreveria os procedimentos da sua organização para lidar com as disputas? Estes procedimentos são formalizados e espera-se que eles devam ser seguidas rigidamente? (R) É sabido que se pode utilizar arbitragem e a justiça, mas 99% das discrepâncias são resolvidas com conversas e acordos.

10.5.2) E como são os procedimentos utilizados pela outra parte para lidar com disputas? São formalizados e é esperado que eles devam ser seguidos rigidamente? Ou as disputas são resolvidas de maneira cooperativa? (R) De maneira cooperativa, em regra.

10.6) Flexibilidade

10.6.1) É possível afirmar que são esperadas modificações dos termos de transações em andamento que reflitam as alterações nas circunstâncias econômicas? Não... é esperado que seja entregue conforme foi contratado.

10.6.2) É esperado que haja concessões mútuas em transações específicas caso haja alterações nas condições ambientais econômicas durante o período em que uma transação esteja ocorrendo? Dificilmente.

10.6.3) Em relação aos termos de uma transação em curso, esses podem ser renegociados ou não são renegociáveis sob quaisquer circunstâncias? (R) Há a tendência de não ser renegociável.

10.6.4) Como você julga esta afirmação: espera-se que as mudanças nos termos de transações em andamento sejam permitidas em caso de acontecimentos econômicos imprevistos. Dificilmente isso aconteceria, mas é possível pois a lei admite.

10.6.5) Como você julga esta afirmação: a capacidade de reagir a um ambiente em mudança é provida por um relacionamento flexível, que reconhece a importância da mudança dentro dos limites da própria relação. Razoável.

10.7) Reciprocidade

10.7.1) Como são realizados os acordos das transações? Estes acordos são realizados individualmente? (R) Varia com o tipo de fornecimento. Mas os contratos são renegociáveis por safra.

10.7.2) Existe algum monitoramento entre as partes? Se sim, como é realizado este monitoramento? É realizado algum procedimento a cada transação, com a finalidade de assegurar que a outra parte esteja agindo em conformidade com o esperado (monitoramento preciso do desempenho numa base de transação a transação)? (R) Sim. Primeiro há a avaliação dos documentos e a vistoria da propriedade. Depois há a conferência do que foi entregue.

10.7.3) É realizado algum processo formal que verifique a conformidade dos resultados de cada transação com a expectativa de sua organização? (R) Sim, as análises laboratoriais, pesagem e controles agrícolas e financeiros.

10.7.4) Existe aceitação de flutuações temporárias no nível de desempenho relacionados com objetivos imediatos da sua organização? (R) É esperada alguma variação da quantidade de produtos e qualidade em função do clima.

10.7.5) Há processos de investigação acerca de todas as discrepâncias em relação à performance ou ao pagamento, não importa quão pequena seja essa discrepância? (R)

A cada uma das entregas, são feitas análises da qualidade e a cana é pesada. Cada pagamento é realizado mediante um sistema de controles e aprovação rigoroso.

10.8) Adequação dos meios

10.8.1) As organizações estabelecem alguma maneira de resolver disputas que são únicos à relação? Sim. Quaisquer discrepâncias são resolvidas por meio de conversas que são específicas com cada fornecedor. É possível que ocorram conversas em Grupo (ex. Associação).

10.8.2) Como você julgaria a seguinte afirmação: Não é esperado que sua empresa ou a empresa parceira deem prioridade à relação de vocês em detrimento de outros fornecedores/compradores. (R) Apesar de ser natural negociar com outros fornecedores também em diferentes formas de contratação, não é isso que se espera, por isso investe-se em cuidar da relação.

10.8.3) As organizações conduzem sua relação apenas sob a estrutura legal ou utilizam outros aparatos para governar a relação. (R) Contrato. Análise do conteúdo contratual formal: “1” se refere à presença da cláusula; “0” se refere à ausência.

Funções contratuais

Usina

- Função de salvaguardar:

- Cláusulas referentes a direitos de propriedade;	1
- Cláusulas referentes à confidencialidade;	0
- Cláusulas de cessação antecipada unilateral;	1
- Cláusulas referentes à resolução de disputas.	1
Total de cláusulas com função de salvaguarda	2
- Função de coordenar:	
- Cláusulas que descrevem funções e responsabilidades;	1
- Cláusulas referentes à comunicação (reporting);	0
- Cláusulas que descrevem a escala do projeto;	0
- Cláusulas referentes à designação de pessoal específico para a relação.	0
Total de cláusulas com função de coordenação	1
- Função de adaptar:	
- Cláusulas referentes a ajustes de preço;	1
- Cláusulas referentes mudanças de engenharia;	0
- Cláusulas sobre motivos de força maior.	1
Total de cláusulas com função de adaptação	2
12) Tendência à governança contratual formal	Usina
No contrato em análise, constam cláusulas referentes:	
12.1) à entrega de relatórios periódicos de todas as transações relevantes;	0
12.2) ao aviso imediato, por escrito, de eventuais divergências em relação ao acordo;	1
12.3) ao direito de examinar e auditar todos os registros relevantes por meio de auditoria;	0
12.4) à designação de determinadas informações sobre propriedade e disposições sobre confidencialidade do contrato;	0
12.5) a não utilização de informações confidenciais, mesmo após o término do contrato;	0
12.6) à rescisão do contrato;	1
12.7) a cláusulas de arbitragem; e	0
12.8) disposições sobre processos judiciais.	1