

**CONFIANÇA E CUSTOS DE TRANSAÇÃO EM UMA GRANDE ORGANIZAÇÃO
DO RAMO DE CONSTRUÇÃO PESADA**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN TRUST AND TRANSACTION COSTS OF A BIG
ORGANIZATION OF THE HEAVY CONSTRUCTION SECTOR**

Patrícia Bernardes¹
Eder Carvalho Magalhães²
Rodrigo Baroni de Carvalho³
Ramon Silva Leite⁴

Resumo: Partindo-se do pressuposto de que a confiança é importante para mitigar os custos de transação dentro de uma organização, este artigo tem como propósito analisar esta relação, segundo o ponto de vista de onze executivos de uma grande organização do ramo de construção pesada. O referencial teórico utilizado é representado pela teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985, 1996, 1998) e pela confiança nos contratos relacionais (WOLFF, 1996; RIPPERGER, 1998; LADEIRA e MARCONATTO; ANDRADE *et al.*, 2011; ZANINI, 2007, 2014). A metodologia utilizada é qualitativa com emprego de entrevista semiestruturada. Os resultados sugerem que o processo de monitoração cumpre o papel de natureza administrativa com o intuito de certificar se os procedimentos estabelecidos pela administração estão sendo seguidos, sendo a confiança um acordo tácito fundamental para o desempenho da empresa. Como contribuição de gestão, entende-se que este artigo corrobora com a visão de que implantar uma cultura que exija “cumprir o que foi combinado” atua no sentido de mitigar os custos de transação e fortalecer a confiança entre os indivíduos dentro de uma organização.

Palavras-Chave: Confiança; Custos de Transação; Construção Civil.

Abstract: Assuming that trust is important to mitigate organizational transaction costs, the

¹ Doutora em Administração pela UFMG, 2003 – Vice-Reitora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUCMinas) - Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – PUCMinas — Prédio 2 do Campus Coração Eucarístico, Av. Dom José Gaspar, 500 - Coração Eucarístico - Belo Horizonte - MG - CEP 30535-901, telefone (31) 3319-4555 - e-mail: patriciabernardes@pucminas.br

² Mestre em Administração pela PUCMinas, 2015 - Andrade Gutierrez / Discente do PPGA-PUCMinas - Av. Itaú, 525 - Bairro Dom Cabral - Belo Horizonte/MG - CEP: 30535012 - Telefone geral: (031) 3319-4957 - e-mail: eder.carvalho@agnet.com.br

³ Doutor em Ciência da Informação (UFMG/ University of Toronto, Canadá), 2006 – Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – PUCMinas - Av. Itaú, 525 - Bairro Dom Cabral - Belo Horizonte/MG - CEP: 30535012 - Telefone geral: (031) 3319-4957 - e-mail: baroni@pucminas.br

⁴ Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2009 - Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – PUCMinas - Av. Itaú, 525 - Bairro Dom Cabral - Belo Horizonte/MG - CEP: 30535012 - Telefone geral: (031) 3319-4957- e-mail: ramonsl@pucminas.br

main purpose of this paper is to analyze this relation from the perspective of eleven executives of a large organization in the heavy construction industry. The theoretical background is based upon transaction costs theory (WILLIAMSON, 1985, 1996, 1998) and trust in individual relationships (WOLFF, 1996; RIPPERGER, 1998; LADEIRA e MARCONATTO; ANDRADE *et al.*, 2011; ZANINI, 2007, 2014). The methodological approach is qualitative with semi structured interviews. The results have given evidences that the monitoring process accomplishes its administrative role of certifying if the procedures established by top management are being followed, reinforcing trust as a fundamental tacit agreement to organizational performance. As a managerial contribution, the paper corroborates the perspective that the deployment of an organizational culture that requires “commitment to what was established among parts” may mitigate transaction cost and enhance trust among individuals within the organization.

Keywords: Trust; Transaction Costs; Heavy Construction Industry.

1 INTRODUÇÃO

O tema confiança tem despertado grande interesse dos pesquisadores da Administração (GRANOVETTER, 1985, 2007; LANE, BACHMANN, 1996; STEPANIKOVA *et al.*, 2006; BACHMANN; ZAHEER, 2006; SCHOORMAN *et al.*, 2007; COVEY *et al.*, 2008; COOK *et al.*, 2005, 2009).

Segundo Beccerra, e Gupta (1999), confiança vem sendo pesquisada sob três perspectivas: (i) relações entre indivíduos; (ii) relações entre pessoas e organizações; e (iii) relações entre organizações distintas. O presente estudo se baseia nas relações entre indivíduos no contexto organizacional de uma grande empresa do setor de construção civil.

No âmbito da Teoria das Organizações, a Confiança tem sido relacionada com os Custos de Transação e vem sendo objeto de estudo de vários autores (ARROW, 1969, 1974; MAYER *et al.*, GAMBETTA, 1988; 1995; BURT; KNEZ, 1995; DIRKS, FERRIN, 2001; WILLIAMSON, 2005; ZAHEER, 2006; ZANINI, 2005, 2007, 2011, 2012 e 2014).

A Economia de Custos de Transação (ECT) pressupõe que no processo de contratação mercantil, os agentes possuem racionalidade limitada e tendem a ser oportunistas. Juntando-se a esses dois atributos comportamentais, Williamson (1985) considera também que os atributos das transações, especificidade dos ativos, frequência das transações e incerteza são arcabouços muito importantes na definição do contrato, seja ele interno a empresa, entre empresas ou entre a empresa e as instituições, inclusive a lei.

Williamson (1985) afirma que não fosse pela incerteza, o estudo das organizações econômicas certamente não seriam tão instigantes. Entende-se o estudo no âmbito da ECT pode priorizar a relação entre, por exemplo: conflito de agência, direito de propriedade, informação assimétrica, matriz institucional (normas formais e informais, leis, regulamentos internos das organizações), alinhamentos de incentivos e confiança. De todas essas relações optou-se nessa pesquisa estudar custos de transação e confiança.

Na afirmação de Covey *et al.* (2008), as empresas estão pagando um determinado tipo de imposto oculto decorrente da falta de confiança e desse baixo nível de confiança decorre a redução da velocidade das decisões de uma organização, o que também provoca aumento de custos, reconhecendo aqui, portanto o conceito de custos de transação. No âmbito organizacional, a confiança nas relações entre pessoas induz ao planejamento de mais longo prazo, à mitigação dos controles hierárquicos formais e das redundâncias, culminando em melhoria dos resultados.

Segundo Dyer & Chuo (2003), embora teoricamente a relação entre confiança e custos

de transação tenha sido testada, é surpreendente a carência de estudos empíricos que testam tal relação. Corroborando com a afirmativa de Dyer & Chuo (2003) observa-se que a escassez de estudos empíricos, pelo menos no Brasil, é ainda maior quando se relaciona custos de transação e confiança no âmbito interno da organização, o que despertou o interesse desta pesquisa.

Assim, foi percebida uma lacuna na literatura no que tange às pesquisas empíricas que relacionam confiança com custos de transação dentro da organização, ou seja, àqueles custos incorridos pelas empresas, para assegurar que as informações reportadas aos acionistas estejam corretas e sejam confiáveis, estejam de acordo com as melhores práticas e, ainda, assegurem que as metas anteriormente traçadas estejam sendo alcançadas. Os trabalhos que abordam os custos de transação têm sido focados, mais comumente e com maior ênfase, nas relações contratuais entre as organizações. Visando reduzir a lacuna identificada, o presente trabalho tem como propósito central analisar a relação entre confiança e custos de transação, segundo o ponto de vista de onze executivos de uma grande organização do ramo de construção pesada.

Espera-se que este estudo contribua para diminuir a lacuna identificada, estimulando novos trabalhos empíricos que tratem da relação entre confiança e custos de transação dentro das organizações. Busca-se também mostrar, por meio das entrevistas, que a relação entre custos de transação e confiança é positiva e direta.

Para além dessa introdução, o presente artigo está organizado da seguinte forma: No tópico seguinte, apresenta-se a revisão de literatura, a qual contempla uma discussão acerca dos construtos confiança e custos de transação. Na terceira seção é apresentada a empresa em estudo e os pressupostos de pesquisa. Em seguida, na quarta seção, é detalhada a metodologia. Os resultados de pesquisa são apresentados e discutidos na quinta seção, enquanto a seção final contém as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Custos de transação

Coase (1937) reconheceu a firma como um *nexus* contratual e, portanto, colocou os custos de transação em uma posição central na estrutura da firma (MACHADO FILHO, 2002; BARNEY E HESTERLEY, 2004). Arrow (1969) afirmou que os custos de transação são equivalentes aos custos de funcionamento do sistema econômico, análogos econômicos ao atrito dos sistemas físicos. Isso quer dizer que todas as operações do sistema econômico estão sujeitas a ter custos de transação, custos diferentes dos custos de produção. Já na referida obra, o autor afirma que na ausência de confiança seria extremamente custoso efetuar os monitoramentos e inibir o oportunismo.

Visando expor uma noção dos efeitos econômicos dos custos de transação, North (1990) analisou os custos de transação incorridos pelas empresas norte-americanas durante o período compreendido entre os anos de 1900 e 1970, e verificou que, no decorrer do tempo, tais custos passaram de cerca de 15% para 38% dos gastos gerais e administrativos de uma organização. Estima-se que este percentual tenha aumentado ainda mais nos últimos quarenta anos, tanto pela maior complexidade da economia. Segundo North (2006: p.10) os custos de transação são custos que “... abarcam mais do que simplesmente a grande parcela da força de trabalho ligada à operação do sistema econômico”.

Williamson (1975, 1985, 1991, 1996) buscou identificar os custos que interferem nas transações e contribuiu fortemente para a formação e consolidação da ECT. A teoria em questão contempla as dificuldades identificadas nas transações, tanto na dimensão comportamental quanto no aspecto do ambiente em que o indivíduo está inserido, relacionado

à transação propriamente dita. Williamson (1985) utilizou, como base para seus estudos, por exemplo, a proposição de Coase (1937) sobre transação como unidade fundamental dentro de uma firma, a importância da informação confiável segundo conclusões de Arrow (1969), e o par comportamental dos estudos de Simon (1955), racionalidade limitada e oportunismo e os estudos de Chandler (1977) e North (1978, 1981), respectivamente sobre a mão visível da gestão e pela importância da estrutura institucional no desempenho da economia.

Além do par comportamental, Williamson (1985) identificou três atributos que podem interferir, em maior ou menor grau, nos custos de transação, a saber: (i) especificidade do ativo; (ii) incerteza e (iii) frequência com que as transações ocorrem. Tais atributos ditam a estrutura de governança das transações entre as firmas, por estabelecer as características das transações. Para Williamson (1985), a governança envolve o processo de contratação em conjunturas caracterizadas pela racionalidade limitada, oportunismo e ativos específicos, sendo assim uma estrutura mais complexa que considera o planejamento, a promessa e a competição.

Os custos de transação são compostos pelos custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo. Fundamental ressaltar o elevado custo das informações e os diferentes níveis para acessá-la. Já os custos *ex-post* se referem aos ajustamentos, adaptações e monitoramentos resultantes da execução de um contrato, quando afetado por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas.

Conforme Breitenbach (2008), a governança é influenciada por leis, atitudes, regras de conduta, regulamentações e assimetria de poder entre os agentes. Isso diminui a incerteza entre os agentes, o que facilita os termos de uma negociação, possibilitando a construção da confiança entre as partes. Como resultado desta interface, os custos de transação são reduzidos.

As transações econômicas que ocorrem entre agentes podem ser mais ou menos onerosas, de acordo com a atmosfera existente no ambiente organizacional. Williamson (1985) ressalta que a atmosfera e a entrega em uma relação de troca satisfatória constituem parte dos problemas econômicos envolvendo os custos de transação. Desse modo, o ambiente em que as relações de troca entre os agentes corporativos ocorrem influencia o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, gera a motivação para que o atingimento de um bem coletivo superior seja obtido.

2.2 A confiança e as relações organizacionais

O tema confiança tem sido associado à redução dos custos de transação econômica (WILLIAMSON, 1985, 1998, GRANOVETTER, 1995, UZZI, 1996, 1997; LANE, BACHMANN, 1996; CHILD, 1999). Em especial a partir dos anos de 2000, constata-se uma abordagem do construto Confiança sob a ótica de pesquisadores e estudiosos das organizações, em que a confiança aparece como um acordo implícito, capaz de mitigar os custos de transações econômicas (WELLS, 2002; ANTONCIC, 2003; COOK *et al.*, 2005; BACHMANN; ZAHEER, 2006; STEPANIKOVA *et al.*, 2006; SCHOORMAN *et al.*, 2007; COOK *et al.*, 2009; DIRKS *et al.*, 2009).

Para Child (1999), as incertezas sobre as ações do parceiro nas relações de negócios geram expectativas que constituem o elemento de convergência das várias definições de confiança. Tem-se, pois, que a confiança implica risco, embora sem o sentido de jogo, quando priorizada em um contexto de mínima incerteza relativa ao resultado do relacionamento ou do intercâmbio (LANE; BACHMANN, 1996).

No Brasil, a partir de 2005, verifica-se um grande número de estudos empíricos e teóricos que relaciona confiança e custos de transação (LAZZARINI *et al.*, 2005; CUNHA E

MELO, 2006; ZANINI, 2007, 2011, 2014; LADEIRA E MARCONATTO, 2011; ANDRADE *et al.*, 2011; FREDERICO, 2012; BARBOSA, 2014).

Para Ladeira e Marconatto (2011), a confiança tende a levar as partes que estão em transação a adotarem e manterem comportamentos cooperativos, capazes de diminuir os custos de transação e melhorar a eficiência organizacional. Segundo Barbosa (2014), o estabelecimento da confiança perpassa o entendimento de que um indivíduo contribuiria para o sucesso do outro e, no conjunto, para o sucesso organizacional.

Zanini (2007) assegura que a confiança é fruto de normas e regras formais e informais, sendo formada por valores compartilhados, que governam as interações entre as pessoas, podendo gerar níveis de cooperação espontânea de grande valor econômico. Granovetter (1985) vê a confiança como um ingrediente importante, quando se implementam ações de controle. Zanini (2007) atesta que a confiança traz a ideia de risco e, portanto, confiar em uma pessoa significa colocar-se voluntariamente vulnerável, na dependência do comportamento do outro.

Para Covey *et al.* (2008), há um impacto prático da confiança sobre a economia. A falta de confiança gera o pagamento de determinado imposto oculto, que não se percebe nem se tem conhecimento de sua existência. Segundo Brown (2006), a confiança tem sido negligenciada, não tem sido compreendida, além de, atualmente, ser subestimada.

A existência de confiança entre os membros de uma organização pode contribuir de forma significativa para o aumento da eficiência das diversas tarefas organizacionais (DIRKS; FERRIN, 2001). Para Albanez e Valle (2009), o excesso de confiança e o otimismo dos gestores são de grande importância para as decisões corporativas.

As organizações possuem uma série de mecanismos especializados para o controle de cada transação. Não existe, contudo, uma classe mais geral de mecanismo de controle que não seja rotulada como a confiança (GAMBETTA, 1988). As normas sociais discutidas não são a única fonte de confiança na vida econômica. Relações pessoais concretas também produzem confiança.

Por causa de seu impacto positivo sobre os fluxos de informação, a confiança é citada como um fator crítico para fomentar a inovação mediante a colaboração interfirmas (HAUSLER *et al.*, 1994) e uma razão integral para a longevidade das redes de relacionamento entre empresas (LIPPARINI; LORENZONI, 1993; SAXENIAN, 1991).

Para Nash (1993), a percepção de que a organização está atenta aos possíveis atos antiéticos, por parte de seus *stakeholders* e que isso resulta em perda da confiança, tende a manter em alto nível o clima ético no relacionamento empresarial. Assim, quando a organização estabelece um sistema de controle e monitoramento de seus ambientes internos e externos, tal percepção torna-se ainda mais efetiva (NASH, 1993). Tais sistemas de controle são constituídos de ferramentas de acompanhamento da ética praticada em todos os níveis internos e externos à organização, com o objetivo de “assegurar que os riscos inerentes às atividades dos *stakeholders* sejam reconhecidos e administrados adequadamente” (MANZI, 2008, p.77).

No exercício de suas funções, os funcionários podem se deparar com dúvidas sobre se estão agindo com correção, ética e de forma confiável. Os programas de ética e *compliance* estão interligados pela abordagem de valores e responsabilidades morais voltados ao cumprimento das leis e a criação de políticas internas em conformidade com os objetivos da organização. A proposta é fortalecer a cultura da ética organizacional (DRISCOLL *et al.*, 1998), de forma a aumentar o nível de confiança entre os funcionários e a organização.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa objeto deste estudo, ALVI (nome fictício para preservar o sigilo), é uma empresa do ramo de construção pesada, com sede no Sudeste do Brasil. É uma organização familiar de grande porte, encontra-se na terceira geração de acionistas. Com o afastamento de seus fundadores e da segunda geração da gestão diária dos negócios, a terceira geração assumiu o comando das decisões sobre investimentos e a definição das diretrizes para todo o grupo empresarial. A geração que ora assume o comando não vivenciou as dificuldades dos avós e dos pais, primeira e segunda geração, já que foram sempre acionistas e não participaram de decisões importantes ao longo da vida destas organizações. Portanto, a 3ª geração pode ter dificuldade em contemplar o negócio com a objetividade necessária, colocando a preservação do negócio em risco.

Percebe-se que várias empresas brasileiras de sucesso, como por exemplo, Grupo Silvio Santos, Grupo Votorantin, Tam, Itaú e Gerdau foram fundados quando seus sócios eram muito jovens, entre 20 e 25 anos. Esses fundadores permaneceram no comando das empresas, em média, até completarem 80 anos de idade. Os filhos, quando assumiram o negócio não tinham a mesma jovialidade dos instituidores, apesar de terem presenciado as dificuldades dos pais para expandir seus negócios.

A 3ª geração da ALVI assume a empresa em um contexto de aumento constante dos custos de transação. Esse aumento de custos envolveu investimentos em Tecnologia da Informação (TI) a partir do ano de 2008, para padronizar e trazer maior celeridade às operações ao redor do mundo, maior monitoração por intermédio de investimentos na área de Auditoria Interna, aumento da contratação de advogados e do número de contadores, respectivamente para a elaboração e acompanhamento dos contratos e criação de uma nova área de suprimentos, visando definir uma estrutura de compras que atenda as necessidades da empresa em todo o mundo. Por fim, no ano de 2012, definiu-se pela criação de uma área de *Compliance*, com o objetivo de permitir que todos os membros da organização atuem seguindo regras de conduta padronizadas e claramente divulgadas.

Observa-se na organização objeto deste estudo que, ao longo dos últimos cinco anos, os seus custos de transação têm sofrido aumentos constantes (Tabela 1).

Tabela 1 - Componentes de custos de transação da ALVI (2009-2013)

ESTRUTURA	2013	2012	2011	2010	2009	% de aumento de custos 2009-2013
CONSTRUTORA ALVI	450.521	446.781	402.656	369.754	358.399	25,70%
Controladoria	55.690	58.612	55.119	54.366	46.400	20,02%
Jurídico	9.902	11.224	8.886	3.885	6.620	49,58%
Gente & Gestão	21.579	26.580	23.315	24.543	19.061	13,21%
Financeiro	11.708	5.901	9.275	10.202	12.964	-9,69%
Relações Institucionais	7.889	5.419	6.895	5.645	5.705	38,28%
Tecnologia da Informação	68.173	70.386	57.800	41.981	38.506	77,05%
Gastos Comerciais	19.432	19.308	18.005	16.747	17.643	10,14%
Gastos Gerais e Administrativos	256.148	249.352	223.362	212.386	211.500	21,11%

Obs. Valores em R\$ mil

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Com o objetivo de reduzir os custos com a compra de insumos para a execução das obras, a ALVI decidiu redefinir a área bem como as funções do setor de Suprimentos no ano de 2014. Novas políticas de compras, negociações com os fornecedores, metas de *saving costs* e estratégias de fechamento de contratos para fornecedores corporativos permitirão à empresa economizar na compra de insumos, mesmo que a constituição de um setor específico de suprimentos aumente o custo neste setor.

Outro exemplo na esfera da redução de custos de transação está relacionado à gestão de gastos com viagem. Por possuir diversas unidades espalhadas pelo país e exterior, a ALVI enfrenta dois grandes desafios: de um lado, a enorme quantidade de viagens de executivos que precisam reunir-se com seus pares de outras localidades, e de outro, a perda de produtividade resultante desses constantes deslocamentos.

Para reduzir os impactos financeiros e de produtividade de tais viagens recorrentes, a área de Tecnologia da Informação (TI) decidiu apostar em tecnologia para facilitar a comunicação e proporcionar mais mobilidade aos executivos. Desta forma, instalou, na ALVI, a partir do ano de 2014, a comunicação via chat, com voz e vídeo sobre IP (Internet Protocol). Alguns meses depois, a TI deu um passo além: criou uma versão 2.0 do referido programa, que incluiu a possibilidade de se realizar videoconferências por meio de tablets ou outros dispositivos móveis. Por estar integrado à infraestrutura legada, o sistema permite a realização de chamadas multiponto, com salas de videoconferência instaladas nos prédios da instituição ou com equipamentos individuais fixos. Essas novas tecnologias têm contribuído para um processo de comunicação mais efetivo, ao mesmo tempo em que reduz despesas com viagens, o que também acarreta em ganhos de produtividade.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e a abordagem utilizada é descritiva e exploratória. Trata-se de um estudo de caso que busca testar o seguinte pressuposto: “confiança é importante para mitigar os custos de transação internos da Empresa ALVI”. Este artigo tem como propósito central analisar a relação entre confiança e custos de transação segundo o ponto de vista de onze executivos de uma grande organização do ramo de construção pesada.

Para efetuar este trabalho, além de acesso às publicações de balanço e outras informações públicas, obtiveram-se também documentos que tratam de normativos internos da organização e diversos relatórios, inclusive os que possibilitaram a elaboração da Tabela 1, que evidencia o aumento dos custos de transação no período 2009/2013, de 25,70%. Foram também efetuadas entrevistas, semiestruturadas, aplicadas a 11 (onze) executivos da alta administração da empresa: presidente da construção no Brasil, presidente na América Latina, presidente para contratos públicos no Brasil, diretor de suprimentos, vice-presidentes jurídico e financeiro, CEO da construção e da *holding* e três acionistas da segunda geração, sendo um de cada família de acionista.

Todas as entrevistas foram realizadas durante o mês de fevereiro de 2015, no escritório em que cada um dos agentes de pesquisa realiza suas funções laborais (Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Caracas, na Venezuela). Essas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e salvas, com a devida concordância de cada um dos respondentes.

As entrevistas semiestruturadas foram norteadas por um roteiro composto por oito perguntas, fundamentadas nos construtos confiança e custos de transação. As entrevistas tinham como orientação principal entender se, do ponto de vista dos entrevistados, as

informações reportadas aos acionistas estavam corretas, confiáveis e, ainda, asseguravam que as metas anteriormente traçadas estivessem sendo alcançadas.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas, categorizadas e analisadas, fazendo a triangulação de dados com a análise documental.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

O aumento identificado nos custos de transação na ALVI, no período analisado (2009 a 2013), da ordem de 25,70%, com destaque para a elevação de 77% nos custos com TI e 49,58% com o setor jurídico, que foi entendido pela maioria dos entrevistados não como desconfiança, mas monitoração dos procedimentos administrativos para aprimorar o desempenho das tarefas, permitindo que os colaboradores executem suas atividades com a maior competência e padronização possíveis. Os entrevistados atestaram, por consenso, que não há na empresa nenhuma relação de desconfiança funcional.

Ao serem questionados sobre a confiabilidade nos processos e controles internos, cerca de metade dos executivos disse que há muitas falhas importantes nos procedimentos que comprometem a credibilidade e aumentam os custos da empresa, com retrabalho e correção dos números apresentados em relatórios mensais de resultados.

A seguir os executivos foram questionados se entendem que o aumento dos custos de transação nos setores de controladoria, jurídico, gente e gestão, relações institucionais, TI, gastos comerciais, gerais e administrativos, têm contribuído positivamente para o desempenho da organização. Foram constatadas diferentes ponderações como, por exemplo, o aumento do monitoramento dos procedimentos administrativos não significou mais segurança para traçar metas para o futuro; a maioria das metas traçadas nos últimos cinco anos não foi alcançada.

Deve-se também destacar as falas dos executivos ao explicitarem que não existe monitoração perfeita que possibilite “... vigiar tudo e todos...” ou, “...há que confiar em quem está ao lado, em quem está no comando, em quem recebe as instruções, ou seja, as pessoas que estão atuando na empresa têm de ser confiáveis e, mais que isto, precisam incorporar a prática da confiança, integrando-a à própria mentalidade.”

Na sequência, ao serem perguntados sobre a clareza das normas e de sua divulgação internamente, apenas um entrevistado atestou positivamente. Sete executivos disseram ou que os normativos não são claros ou que a divulgação dos regulamentos não é adequada, embora os investimentos nessa rubrica tenham aumentado. Os profissionais de escritório atestaram que, mesmo a empresa investindo na divulgação de novas normas e procedimentos, as pessoas não têm o costume de cumprir com o que foi combinado, gerando um maior custo de monitoração. Todos os entrevistados deram ênfase ao trabalho de comunicação realizado na empresa em vista da necessidade de se dar mais atenção àquilo que deverá ser comunicado, ressaltando tanto a exigência de sua total transparência como a sua consequência: o maior custo de um processo de troca de informações mais seguro.

Existe um entendimento geral que é necessário que a empresa atue com mais competência nos custos *ex-ante* e exija maior rigor na análise das propostas, de forma a eleger os contratos que devem permanecer no escopo da empresa e os que devem ser descartados.

Foi percebido nas entrevistas que a transparência e a objetividade na comunicação possibilitam o cumprimento do que foi combinado, acarretando em menor custo de transação, por eliminar perdas na execução dos contratos (*ex-post*). Além disso, conforme atestado pelos profissionais da área de construção, a mudança para uma cultura de fornecer treinamento e preparação adequada, investindo assim no potencial das pessoas, de que se está trabalhando com pessoas corretas e dispostas a executar aquilo que foi combinado, facilita e reduz os custos futuros com monitoração. Ou seja, se as pessoas aceitarem que o que vale é o que está

combinado, e que este deve ser o objetivo de todos que atuam na ALVI, tudo fluirá mais fácil e os objetivos traçados serão consequentemente atingidos.

6. CONCLUSÕES

A partir do pressuposto de que a confiança é importante para mitigar os custos de transação, este artigo teve como propósito central analisar a relação entre confiança e custos de transação, conforme o ponto de vista de onze executivos de uma grande organização do ramo de construção pesada.

Foi identificado nas entrevistas que não existe monitoração perfeita e que as pessoas que atuam na empresa, nas mais diversas atividades e níveis hierárquicos, precisam incorporar a prática da confiança, integrando-a à própria mentalidade, o que vai ao encontro das afirmativas teóricas de Arrow (1969) e Gambeta (1988), que afirmam respectivamente que, na ausência de confiança, seria extremamente custoso efetuar monitoramentos e inibir o oportunismo, e que não há uma classe mais geral de mecanismo de controle que não seja rotulada como a confiança.

Parece claro que em um *nexus* de contratos tão complexo como a firma (COASE, 1937), cujos custos de funcionamento vão muito além dos custos de produção (WILLIAMSON, 1985, 1996, 1998) apenas o monitoramento efetuado por normas formais, por mais competente que seja, não consegue resultado eficaz. É fundamental que a confiança funcione como um cimento que ajunte pessoas, ideias e objetivos.

Como a origem do aumento dos custos de transação é o caráter assimétrico da informação, percebeu-se que os investimentos efetivos em comunicação visam a maior segurança do acionista em relação ao cumprimento de metas e confiança nos balanços, quando afetados por custos *ex-post*, falhas, erros, omissões e alterações inesperadas (WILLIAMSON, 1985).

Considera-se que este estudo de caso contribui para mostrar que a relação entre custos de transação e confiança é positiva e direta. Entende-se também que como contribuição adicional, este artigo corroborou com a visão de que implantar a cultura que exige cumprir o que foi combinado atua no sentido de mitigar os custos de transação e substituir o monitoramento formal pelo informal, fortalecendo a confiança entre os agentes.

A partir da citação de Zanini (2014), que confiar em alguém pode reduzir custos, diminuir riscos, possibilitando às organizações uma tomada de decisão mais acertada, reduzindo os custos de transação, infere-se que o conceito de confiança preenche lacunas não previstas nos contratos relacionais, no que se refere às salvaguardas.

Finalmente, recomenda-se que estudos futuros sejam construídos de maneira que possibilitem identificar como seria possível reduzir os custos de transação das organizações mediante a adoção de procedimentos que incentivem a cultura de “cumprir o que foi combinado”, ressaltando a importância de uma cultura correta de *compliance*.

REFERÊNCIAS

ALBANEZ, Tatiana; VALLE, Maurício R. Impactos da assimetria de informação na estrutura de capital de empresas brasileiras abertas. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 20, n. 51, p. 6-27, 2009.

ANDRADE, A., ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, C. H. M., REZENDE, S. F. L., SALVATO, M. A. S.; BERNARDES, P. A relação entre confiança e custos de transação em relacionamentos interorganizacionais. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, p. 608-630, 2011.

ARROW, K. J. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus non-market allocations. **Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PPP System**, n. 1, p. 47-64, 1969.

ARROW, K. J. **The limits of organization**. New York: Norton & Co., 1974.

BACHMANN, Reinhard; ZAHEER, Akbar (Ed.). **Handbook of trust research**. Edward Elgar Publishing, 2006.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Economia das Organizações: Entendendo a Relação entre as Organizações e a Análise Econômica. In: CLEGG *et al.* **Handbook de Estudos Organizacionais**, n.3, p. 131-179. São Paulo: Atlas, 2004.

BARBOSA, L.. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 3, p. 58, 2014.

BECCERRA, Manuel; GUPTA, Anil K. Trust within the organization: Integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. **Public Administration Quarterly**, p. 177-203, 1999.

BREITENBACH, R. **Estruturas de mercado de fatores e governança na cadeia produtiva do leite**: um estudo de caso no município de Ajuricaba-RS. 2008 (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2008.

BROWN, A. J. **What we are trying to measure?** Reviewing the basis of corruption definition. In *Measuring corruption: law, ethics and governance*. Burlington: Ashgate Publishing, 2006.

BURT, Ronald S.; KNEZ, Marc. Kinds of third-party effects on trust. **Rationality and society**, v. 7, n. 3, p. 255-292, 1995.

CHANDLER, A. D. JR. **The Visible Hand**: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1977.

CHILD, J. **Confiança e alianças estratégicas internacionais**: o caso das joint ventures sino-estrangeiras. In: RODRIGUES, S.B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COOK, Karen S.; HARDIN, Russell; LEVI, Margaret. **Cooperation without trust?**. Russell Sage Foundation, 2005.

COOK, Karen S.; LEVI, Margaret; HARDIN, Russell (Ed.). **Whom can we trust?:** How groups, networks, and institutions make trust possible. Russell Sage Foundation, 2009.

COVEY, Stephen; COVEY, S.; MERRILL, R. **A velocidade da confiança:** o elemento que faz toda a diferença, v. 3, 2007.

CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **Revista de Administração de Empresa-eletrônica**, v. 5, n. 2, 2006.

DIRKS, Kurt T.; FERRIN, Donald L. The role of trust in organizational settings. **Organization science**, v. 12, n. 4, p. 450-467, 2001.

DIRKS, Kurt T.; LEWICKI, Roy J.; ZAHEER, Akbar. Repairing relationships within and between organizations: building a conceptual foundation. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 1, p. 68-84, 2009.

DRISCOLL, Dawn-Marie; HOFFMAN, W. Michael; MURPHY, Joseph E. Business ethics and compliance: What management is doing and why. **Business and Society Review**, v. 99, n. 1, p. 35-51, 1998.

DYER, J.; CHUO, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**, v. 14, n. 1, p. 57-68, 2003. doi: 10.1287/orsc.14.1.57.12806

EISENHARDT, Kathleen M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.

FREDERICO, J. M. B. **A relação entre confiança, idade e escolaridade no ambiente organizacional.** Dissertação de Mestrado. Ebape/Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2012.

GAMBETTA, D. **Trust:** making and breaking co-operative relations. New York: Oxford, Basil Blackwel, 1988.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American journal of sociology**, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE Eletrônica (Online)**, v. 6, n. 1, 2007. Disponível em <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=ArtigoeID=4838eSecao=FÓRUMEVolume=6numero=1eAno=2007>.

HÄUSLER, Jürgen; HOHN, Hans-Willy; LÜTZ, Susanne. Contingencies of innovative networks: A case study of successful interfirm R & D collaboration. **Research Policy**, v. 23, n. 1, p. 47-66, 1994.

LANE, Christel; BACHMANN, Reinhard. The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. **Organization Studies**, v. 17, n. 3, p. 365-395, 1996.

LAZZARINI, Sergio G., MANDALAZZO, R.; ARTES, R.; OLIVEIRA SIQUEIRA, J. Measuring trust: An experiment in Brazil. **Brazilian Journal of Applied Economics**, v. 9, n. 2, p. 153-169, 2005.

LADEIRA JUNIOR, W.; MARCONATTO, D. A.. Confiança na Teoria dos Custos de Transação e nos estudos de Redes Sociais: aproximações e diferenças. Unisinos/RS. **Perspectiva Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 126-148, 2011 julho/dezembro.

LIPPARINI, A., LORENZONI, G. **Organizational architecture, inter-firm relationships and entrepreneurial profile**: findings from a set of SMEs. In: Churchill, N.S., et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. p. 370-384, 1993.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações**: um estudo multicase (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo), 2002.

MANZI, V. A. **Compliance no Brasil**: consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. **An integrative model of organizational trust**. *Academy of management review*, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

NASH, L. L. **Ética nas empresas**: boas intenções à parte. São Paulo: Makron Books, 1993.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

PRATT, John Winsor; ZECKHAUSER, Richard; ARROW, Kenneth Joseph. **Principals and agents**: The structure of business. Harvard Business Press, 1985.

NORTH, D. C. **Structure and Change In Economic History**. New York: W. W. Norton, 1981.

NORTH, D. C. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Instituto Liberal, 2006.

RIPPERGER, T. **Ökonomik des Vertrauens**. Tübingen: Mohr Siebeck, 1998.

SAXENIAN, A. The origins and dynamics of production networks in Silicon Valley. **Res. Policy**, v. 20, n. 5, p. 423-437, 1991.

SCHOORMAN, F. D., MAYER, R. C., DAVIS, J. H. An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 344-354, 2007.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **Quarterly Journal of Economics**, v. 69, p. 99-118, 1955.

STEPANIKOVA, I., MOLLBORN, S., COOK, K. S., THOM, D. H., KRAMER, R. M. Patients' race, ethnicity, language, and trust in a physician. **Journal of Health and Social Behavior**, v. 47, n. 4, p. 390-405, 2006.

WELLS, J. T. **Encyclopedia of fraud**. Austin-TX: Obsidian, 2002.

WHITENER, E. M., BRODT, S., KORSGAARD, A., & WERNER, J. Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, 513-530, 1998.

WOLFF, B. **Constitutional contracting and corporate constitution**. In A. Picot & E. Schlicht (Eds.). Perspectives on contract theory, p. 95-108. Berlin: Springer, 1996.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organizational theory. In: DOSI, G; TEECE, D. J; CHYTRY, J. **Technology, organization, and competitiveness: perspectives on industrial and corporate change**. Oxford: Oxford University Press, 17-65, 1998.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Governance. **American Economic Review**, n. 95, p. 1-18, 2005.

WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. Business & Economics, 1985.

ZANINI, Marco Tulio Fundão. Relações de confiança nas empresas da nova economia informacional: uma avaliação dos efeitos da incerteza sobre o comportamento organizacional. **Cadernos Ebape.Br**, v. 3, n. 4, p. 01-21, 2005.

ZANINI, Marco Tulio. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor**. Rio de Janeiro: Elsevier, v. 20, 2007.

BERNARDES, P.; MAGALHÃES, E. C.; CARVALHO, R. B.; LEITE, R. S.

ZANINI, Marco Tulio. **Trust management**. In: Handbuch strategisches personal management. Springer Fachmedien Wiesbaden, p. 389-404, 2011.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, C. P. O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, 45-58, 2014, janeiro/fevereiro/março.