



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

CAROLINE CORDOVA BICUDO DA COSTA

**A TEORIA DA AGÊNCIA NA PRÁTICA: IDENTIFICANDO OS
PROBLEMAS DE AGÊNCIA NOS RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS.**

Brasília – DF

2017

CAROLINE CORDOVA BICUDO DA COSTA

**A TEORIA DA AGÊNCIA NA PRÁTICA: IDENTIFICANDO OS
PROBLEMAS DE AGÊNCIA NOS RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS.**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Leonardo S. Conke

Brasília – DF

2017

Costa, Caroline Cordova Bicudo da.

A teoria da agência na prática: identificando os problemas de agência nos relacionamentos interorganizacionais. / Caroline Cordova Bicudo da Costa. – Brasília, 2017.

59 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof. Leonardo Silveira Conke, Departamento de Administração.

1. Teorias Econômicas 2. Teoria da Agência 3. Relacionamentos Interorganizacionais 4. Transações Comerciais.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE
E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

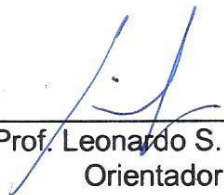
ATA DE DEFESA

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, após o exame do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração intitulado **A TEORIA DA AGÊNCIA NA PRÁTICA: IDENTIFICANDO OS PROBLEMAS DE AGÊNCIA NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS** defendido por **CAROLINE CORDOVA BICUDO DA COSTA**, decidiu pela

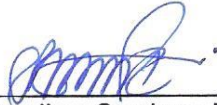
- Aprovação** do Trabalho Final, indicando o prazo de 07 dias para entrega definitiva,
- Aprovação**, com revisão de forma / conteúdo, indicando o prazo de ____ dias para reapresentação da nova versão,
- Reformulação** do trabalho final, indicando o prazo de ____ dias para apresentação da nova versão,
- Reprovação** do Trabalho Final,

conferindo-lhe a seguinte menção:

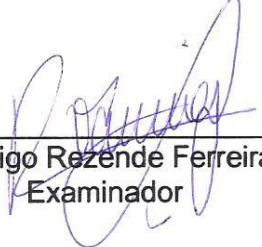
- SS. MS. MM. MI. II. SR.



Prof. Leonardo S. Conke
Orientador



Caroline Cordova B. da Costa
Aluna



Rodrigo Rezende Ferreira
Examinador



Diego Mota Vieira
Examinador

Brasília, 29 de junho de 2017

DEDICATÓRIA

Para as duas pessoas que mais amo: minha avó Marichen e meu avô Adalcio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço meu professor e orientador Leonardo S. Conke por toda a sua paciência e dedicação durante os dois semestres de elaboração deste trabalho. Agradeço, também, aos colaboradores da empresa em que essa pesquisa foi realizada, pela atenção, comprometimento e disponibilidade em ajudar.

RESUMO

O objetivo geral com este trabalho foi analisar, com base na teoria da agência, o relacionamento interorganizacional entre uma indústria e as empresas contratadas para realizar a distribuição e comercialização de seus produtos. Para tanto, utilizou-se conceitos e definições advindas da teoria da agência e de outros autores da teoria organizacional que estudam as relações entre empresas. Foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo e com fins descritivos, utilizando-se a abordagem de estudo de caso. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 14 indivíduos representantes de três grupos: principal, agente e clientes dos agentes. Além disso, realizou-se a análise de dados secundários relevantes ao objetivo proposto, tais quais especificações de contrapartidas e benefícios dos contratos utilizados e dados percentuais de vendas do principal aos seus agentes do Distrito Federal. Os resultados encontrados indicam a adoção de normas sociais para realizar a mediação das relações informais da área comercial, porém foram encontradas discordâncias entre principal e agente, sugerindo que a utilização de contratos formais é mais adequada nesses casos. Confirmou-se a tendência dos agentes ao oportunismo, bem como os problemas de risco moral e seleção adversa. Também foram confirmadas a existência de assimetria de informação entre as partes e a existência de objetivos conflitantes entre principal e agente. Além disso, foram percebidas diferentes atitudes de principal e agentes frente ao risco corrido por cada parte. Descreveu-se que o principal realiza o monitoramento das ações de seus agentes como forma de gerenciar essa situação e inibir o comportamento oportunista dos agentes. Por fim, discute-se a aplicabilidade da teoria da agência em situações vividas por empresas no contexto brasileiro e sugere-se possíveis temas para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Teorias Econômicas. Teoria da Agência. Relacionamentos Interorganizacionais. Transações Comerciais.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Fluxo de transações comerciais do caso estudado..... | 29 |
|--|----|

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Participação de cada agente no total de vendas do principal no Distrito Federal | 35 |
|---|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Motivos para a criação de RIOs. | 15 |
| Quadro 2 - Características dos RIOs | 16 |
| Quadro 3 - Normas sociais em RIOs..... | 17 |
| Quadro 4 - Comparação entre a TCT e a teoria da agência. | 21 |
| Quadro 5 - Visão geral da teoria da agência..... | 21 |
| Quadro 6 - Problemas de agência..... | 23 |
| Quadro 7 - Contratos indicados para monitoramento das ações do agente. | 26 |
| Quadro 8 - Perfil dos entrevistados | 30 |
| Quadro 9 - Características dos RIOs analisados | 34 |
| Quadro 10 - Critérios para a classificação da importância dos RIOs | 35 |
| Quadro 11 - Características dos contratos utilizados pelo principal..... | 36 |
| Quadro 12 - Problemas de agência identificados nos RIOs..... | 42 |
| Quadro 13 - Formas de monitoramento utilizadas pelo principal | 47 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 14 |
| 2.1 Relacionamentos Interorganizacionais | 14 |
| 2.1.1 Características dos Relacionamentos Interorganizacionais..... | 16 |
| 2.2 Economia das Organizações | 18 |
| 2.3 Teoria da Agência..... | 19 |
| 2.3.1 Problemas de Agência..... | 22 |
| 2.3.2 Mecanismos de Controle dos Problemas de Agência..... | 25 |
| 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA | 27 |
| 3.1 Caracterização dos participantes da pesquisa..... | 28 |
| 3.1.1 Práticas comerciais do principal..... | 30 |
| 3.2 Instrumentos de coleta e procedimentos de análise de dados | 31 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO | 34 |
| 4.1 Características dos RIOS | 34 |
| 4.2 Percepções de agentes e principal em relação aos RIOS | 38 |
| 4.3 Problemas de agência identificados | 42 |
| 4.4 Monitoramento | 46 |
| 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 50 |
| REFERÊNCIAS..... | 53 |
| APÊNDICE | 56 |

1 INTRODUÇÃO

As organizações demandam uma série de requisitos para gerar resultados positivos, sendo que esses requisitos vão além de bons processos e sistemas de qualidade, chegando às relações diretas e indiretas que cada organização mantém com atores específicos. Sabe-se que ao apresentar crescimento e expandir suas atividades, as empresas executam tarefas cada vez mais complexas e, para melhorar a gestão, acabam se envolvendo com outras pessoas ou empresas. Atualmente, as empresas têm iniciado e desenvolvido os mais diversos tipos de relacionamentos interorganizacionais para melhor administrar os seus negócios e viabilizar o alcance de seus objetivos. Esses relacionamentos incluem alianças estratégicas, parcerias, franquias e as várias formas de redes organizacionais (RING; VAN DE VEN, 1994).

Os colaboradores, clientes, fornecedores, e, em alguns casos, mesmo os concorrentes compõem uma parte do sucesso ou fracasso dos objetivos das organizações, pois estes são capazes de causar impactos positivos ou negativos nas atividades das empresas. Cannon, Achrol e Gundlach (2000) afirmam que a competição intensa e as parcerias estratégicas estão levando as empresas a depender cada vez mais de relacionamentos próximos com seus clientes e fornecedores. Hall *et al.* (1977) reitera que conforme a análise das organizações se moveu para uma abordagem de sistemas abertos, tornou-se aparente que as outras organizações são uma parte crítica do ambiente de qualquer organização.

Percebe-se que a interação entre empresas pode oferecer diversos benefícios como maior eficiência e flexibilidade. Porém, essa interação também está sujeita a falhas, principalmente no que tange a uma maior vulnerabilidade ao oportunismo entre as partes (CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000). Assim como qualquer outro relacionamento, aquele que ocorre entre acionistas e administradores, franqueadores e franqueados ou representantes comerciais e empresas, está sujeito às variações de comportamentos das partes envolvidas. A atividade de uma empresa pode beneficiar ou prejudicar a outra de alguma forma.

Logo, a realização de contratos formais ou informais entre pessoas ou empresas inicia um relacionamento (em geral colaborativo) entre as partes onde o

trabalho ou esforço de ambas torna-se importante para o alcance de resultados ou objetivos específicos. Ao realizar contratos com novos fornecedores, a empresa contratante pode, por exemplo, beneficiar-se de matéria-prima mais barata ou de um melhor atendimento logístico, enquanto a empresa contratada poderá aumentar suas vendas, pois contará com um novo cliente. No caso de uma indústria que contrata empresas para atuarem na distribuição de seus produtos, seja de forma intermediária ou não, tanto a indústria quanto as empresas contratadas poderão aumentar suas vendas, pois a distribuição de produtos em novas áreas provavelmente resultará em novas demandas. Esses exemplos dão indícios de que quanto mais saudáveis forem as relações entre duas ou mais empresas, melhores os resultados para elas.

Atentar-se às relações entre as empresas e seus *stakeholders* torna-se essencial, visto que problemas corriqueiros podem ameaçar tanto a produtividade dos colaboradores quanto os resultados da organização, mas que um bom relacionamento entre as partes pode beneficiar ambas. Assim, é relevante observar essas relações e estudar o comportamento dos entes, pois em relacionamentos entre duas ou mais partes existem oportunidades mútuas, conflito de interesses, desgastes com o tempo, além de outras situações que podem ser estudadas, resolvidas ou avaliadas pelas empresas. Para auxiliar nessa tarefa, existem teorias na literatura acadêmica que aprofundam seus estudos nos relacionamentos empresariais, dentre as quais a teoria da agência.

Considerando os aspectos apresentados, surgem alguns questionamentos: quais os problemas de agência que ocorrem mais frequentemente em um relacionamento interorganizacional entre uma indústria e as empresas contratadas para realizar a distribuição e comercialização de seus produtos? Quais os principais determinantes de um relacionamento bom ou ruim entre as partes? Como são solucionados os problemas de agência advindos desse relacionamento? Nesse sentido, o objetivo geral com este trabalho é **analisar, com base na teoria da agência, o relacionamento interorganizacional entre uma indústria e as empresas contratadas para realizar a distribuição e comercialização de seus produtos**. A fim de auxiliar no alcance do objetivo geral foram formulados dois objetivos específicos:

- Investigar o posicionamento das partes sobre as características dos relacionamentos interorganizacionais.
- Descrever os problemas de agência identificados no relacionamento entre as partes e as soluções adotadas para resolvê-los.

A realização desta pesquisa pode contribuir para o conjunto de estudos nacionais sobre as relações de agência. Um levantamento da quantidade de teses e dissertações brasileiras desenvolvidas nos últimos 20 anos cujas análises eram baseadas na teoria da agência, revelou um total de 88 trabalhos, 78 de mestrado e 10 de doutorado¹. Apenas 14% desses estudos (11 dissertações e 1 tese) exploravam as relações de agência interorganizacionais, ou seja, aquelas em que iniciam-se contratos com outras empresas (como em casos de contratação de terceiras para a realização de alguma tarefa ou parcerias comerciais entre duas ou mais empresas). Esses números dão indícios de que ainda é baixa a ênfase dada a pesquisas deste tipo no contexto brasileiro.

Dessa forma, a existência de novas pesquisas sobre essa temática é saudável ao desenvolvimento da literatura acadêmica sobre teoria da agência no contexto brasileiro. O aumento do número de estudos empíricos sobre essa temática colabora para que a credibilidade acerca da aplicação dos conceitos desta teoria em relacionamentos intra ou interorganizacionais nas empresas brasileiras aumente. As pesquisas já realizadas trazem muitas informações relevantes sobre o tema, como a definição dos problemas de ocorrência frequente nessas relações e propostas de mecanismos para gerenciar esses problemas, porém, ainda existe espaço para a maior exploração de pesquisas deste tipo no contexto brasileiro.

O trabalho em questão justifica-se, também, do ponto de vista gerencial. As consequências que os problemas de agência podem ocasionar impactam diretamente os resultados das organizações. Logo, os gestores precisam desenvolver ferramentas que os ajudem a encontrar a alternativa mais indicada para gerenciar esse tipo de situação. Considerando-se a pouca ênfase que é dada às pesquisas, alguns gestores podem ter dificuldades em encontrar exemplos de aplicação da teoria, e deles retirarem alternativas de ação.

¹ A pesquisa foi realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), com a procura pela expressão “teoria da agência”. Foi realizada a leitura do resumo de cada trabalho

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo neste capítulo é apresentar uma base teórica, levando em consideração o tema deste trabalho. Para isso, utilizam-se os conceitos e definições apresentados pela teoria de custos de transação e posteriormente pela teoria da agência. Essas são duas das muitas teorias econômicas que estudam a relação entre entes. Além disso, serão utilizadas, inicialmente, definições sobre os relacionamentos interorganizacionais, sua importância para as organizações e suas principais características.

2.1 Relacionamentos Interorganizacionais

Nesse trabalho, estuda-se a teoria da agência voltada às relações entre empresas. Assim, torna-se relevante apresentar a definição de relacionamentos interorganizacionais e algumas das suas principais características. Segundo Van de Ven (1976) um relacionamento interorganizacional (RIO) ocorre quando duas ou mais organizações transacionam recursos entre si, podendo essa relação ser temporária ou de longa duração. Já Oliver (1990, p. 241), define RIO como “as transações, fluxos ou vínculos que podem ser considerados duradouros entre duas ou mais organizações em seus ambientes”. A definição apresentada por Hall (2004) é a de que um RIO refere-se aos processos de interação entre as organizações, podendo estes ocorrerem dentro de redes ou conjuntos organizacionais. Exemplos destes relacionamentos entre empresas são os que ocorrem entre fornecedores e distribuidores.

As organizações mantêm relacionamentos entre si por vários motivos e, ao considerar-se condições reais de escassez, os intercâmbios organizacionais tornam-se essenciais para o alcance de metas (LEVINE; WHITE, 1961). Assim sendo, a razão principal que leva as organizações a se envolverem em um RIO é a de alcançar metas ou objetivos que revelam-se inalcançáveis de forma independente

resultante da pesquisa, e só foram considerados aqueles que realmente utilizavam a Teoria da Agência, excluindo-se aqueles que apenas a citavam.

(VAN DE VEN, 1976), isto é, a dependência de recursos (HALL, 2004). Oliver (1990) apresenta outras razões para o estabelecimento de RIOs, descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Motivos para a criação de RIOs.

| Motivo | Explicação |
|---------------|---|
| Necessidade | Devido a termos legais ou regulatórios. |
| Assimetria | Em relação à escassez de recursos das partes. |
| Reciprocidade | No sentido de cooperação e colaboração entre as organizações. |
| Eficiência | Aumento dos lucros ou redução de custos. |
| Estabilidade | Estratégia para prevenir a incerteza quanto ao futuro. |
| Legitimidade | Transparecer concordância com normas e ações sociais melhorando, assim, a reputação da empresa. |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Oliver (1990).

Sobre a utilidade dos RIOs às empresas, Hall (2004) afirma que eles fornecem um meio com o qual as organizações podem se adaptar às diversas pressões ambientais e diminuir as incertezas. Uma indústria, ao perceber a necessidade de potenciais consumidores habitantes de uma região em que seu produto ainda não é comercializado, pode sentir-se motivada a iniciar um RIO com alguma empresa de distribuição daquela região para que, assim, consiga oferecer seus produtos para um maior número de consumidores. Essa atitude além de facilitar o alcance de metas de vendas da indústria, representa uma adaptação ao ambiente.

Os RIOs podem ser classificados como verticais ou horizontais. Segundo Simatupang e Sridharan (2002) a ocorrência de colaboração entre duas ou mais organizações, tais quais as que ocorrem em cadeia de suprimentos entre fabricante e distribuidor, caracteriza um RIO vertical. Já quando organizações concorrentes ou que não são relacionadas iniciam uma relação colaborativa, isso caracteriza-se como um RIO horizontal. Um centro de distribuição único para duas empresas diferentes que realizam esse compartilhamento para reduzir custos é um exemplo de RIO horizontal.

Depois de estabelecido, cada RIO precisa ser acompanhado pelas partes, de modo a verificar a sua eficácia. Portanto, é de grande importância que as características desses relacionamentos sejam estudadas mais profundamente, visto que assim como em relações entre indivíduos, as relações entre empresas também estão sujeitas aos mais variados tipos de problemas.

2.1.1 Características dos Relacionamentos Interorganizacionais

De acordo com Hall (2004), os RIOs podem ser analisados por meio de alguns elementos analíticos. Eles servem para que as organizações possam classificar e entender como estão seus RIOs, e avaliar a viabilidade e a continuidade dos mesmos. No Quadro 2, apresenta-se brevemente cada um desses elementos.

Quadro 2 - Características dos RIOs

| Elemento | Explicação |
|-----------------------------|---|
| Formalização | O grau em que o RIO está amparado por recursos legais, como contratos e outros acordos formais. |
| Padronização | O grau em que o RIO acontece da mesma forma com diferentes atores (pode ser avaliado pelas regras e procedimentos que ditam o RIO). Entre os exemplos estão as universidades, que tem determinado padrão ao lidar com os alunos, que estão sujeitos às mesmas regras. |
| Frequência e Duração | A quantidade de vezes que um RIO ocorre (em determinado período) e quanto tempo dura cada RIO (permanente ou temporário). |
| Harmonia | Os RIOs podem ser mais cooperativos ou mais conflituosos, dependendo da colaboração e dos esforços de cada organização para a realização de metas comuns. |
| Importância e Reciprocidade | Avalia se o RIO é muito ou pouco importante para a organização. Pode ser medido pela capacidade de a organização sobreviver ou não sem aquele RIO. Refere-se também ao tamanho da troca realizada entre as partes. |
| Poder | Quais as relações de poder presentes nos RIOs, ou seja, qual organização pode influenciar mais o comportamento da outra. Está ligado à importância e à reciprocidade. |

Fonte: Adaptado de Hall (2004).

Ampliando a análise dos elementos que caracterizam os RIOs, Kotter (1973) trata da questão relativa aos contratos informais. O autor define os procedimentos ou contratos informais utilizados pelas organizações como conjuntos não escritos ou não verbalizados de expectativas, suposições e obrigações mantidas pelas partes envolvidas. Assim, determinadas condições de mudanças, como o nível de confiança entre as partes, podem ajudar a definir quando a utilização de contratos informais ou formais é mais indicada. Em alguns casos, mesmo que não seja estabelecido um contrato formal entre os entes, as normas informais e a compreensão de comportamentos decorrentes da confiança entre as partes podem neutralizar os efeitos negativos da ausência de um contrato formal, tais quais a falta de clareza dos objetivos ou obrigações das partes (RING; VAN DE VEN, 1994).

A definição de Kotter (1973) sobre procedimentos informais engloba a ideia de expectativas mantidas pelas partes da relação e, aproximando-se desse conceito, Cannon, Achrol e Gundlach (2000) discutem sobre as normas sociais. Essas normas refletem expectativas sobre atitudes e comportamentos que as partes têm ao trabalhar em conjunto para facilitar o alcance de objetivos mútuos ou individuais. Os autores citam, em seu estudo, cinco normas sociais principais que englobam em si uma série de outras normas (Quadro 3).

Quadro 3 - Normas sociais em RIOs.

| Norma | Significado |
|---------------------------|--|
| Flexibilidade | A concordância sobre assuntos é um ponto de partida que pode ser modificado conforme a evolução do mercado e da relação acontecer. |
| Solidariedade | Crença de que o sucesso surge do trabalho cooperativo. As partes devem ser solidárias durante os altos e baixos do mercado. |
| Mutualidade | O sucesso de cada parte depende do sucesso de todos. Não se deve prosperar às custas de um parceiro. Expressa o sentimento de responsabilidade conjunta. |
| Harmonização de conflitos | Deve existir um espírito de acomodação mútua em direção aos fins cooperativos. |
| Restrição no uso de poder | Reflete a opinião de que o uso exacerbado de poder aumenta os conflitos no longo prazo, mina a reciprocidade e solidariedade, facilitando o oportunismo. |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Cannon, Achrol e Gundlach (2000).

Entretanto, a utilização de procedimentos informais nos RIOs nem sempre é indicada. Ring e Van de Ven (1994) afirmam que se as partes que estão tentando desenvolver um RIO possuem discordâncias quanto às regras e normas estabelecidas, o contrato informal torna-se pouco adequado. Para os autores, essas discordâncias podem levar ao comportamento oportunista em etapas posteriores de negociação entre os entes, o que diminui a possibilidade de se obter congruência em contratos informais estabelecidos na transação.

Assim sendo, ao envolver-se em RIOs, torna-se de grande importância às empresas atentar-se à possibilidade da ocorrência do comportamento oportunista e decidir sobre a utilização de procedimentos formais ou informais nas transações, pois, como apresentado, apenas as normas sociais podem não ser suficientes para garantir o comprometimento que as empresas esperam umas das outras. Dessa forma, entendeu-se que a teoria de custos de transação e a teoria da agência apresentariam informações e conceitos relevantes ao desenvolvimento deste trabalho.

2.2 Economia das Organizações

Desenvolveu-se, no século XX, um novo paradigma dos estudos econômicos voltados às organizações, que ficou conhecido como A Nova Economia Institucional, sendo a Teoria de Custos de Transação (TCT) uma de suas vertentes. Esse paradigma iniciou-se através da publicação “A Natureza da Firma”, estudo realizado por Coase (1937). Nesse estudo, o autor faz uma crítica à noção tradicional de firma – uma função de produção – que não é excluída, mas sim ampliada. Na perspectiva sugerida, passou-se a se considerar, além dos custos de produção, outros tipos de custos da firma, como os de transações. Assim, a ideia que passou a ser difundida é a de que “a firma é uma relação orgânica entre agentes que se realiza através de contratos, sejam eles explícitos, como os contratos de trabalho, ou implícitos, como uma parceria informal” (ZYLBERSTAJN, 2003, p.24).

Segundo Williamson (1985), as transações entre entes são a unidade básica de análise da TCT. Na visão do autor, essa teoria percebe o problema da economia organizacional através do problema da contratação, de forma que as diversas possibilidades contratuais podem ser explicadas pelas diferentes características das transações envolvidas nesses contratos. Além disso, a TCT possui algumas suposições comportamentais acerca dos atores econômicos envolvidos em transações: acredita-se que há uma propensão dos atores ao comportamento oportunista e considera-se que esses atores possuem racionalidade limitada (BARNEY; HESTERLY, 2004).

De acordo com Williamson (1985), oportunismo está relacionado a roubos e mentiras, além de poder referir-se a uma revelação incompleta ou distorcida de informações, especificamente voltada a esforços para enganar, alterar, disfarçar, ofuscar, ou, de outra maneira confundir parceiros numa transação. Ainda segundo o autor, em situações em que o potencial ao oportunismo é elevado, os entes envolvidos tendem a deixar de lado a cooperação e agir segundo os seus próprios interesses. Para Barney e Hesterly (2004), a TCT não afirma necessariamente que todos os atores econômicos são, ou serão, oportunistas. É considerado, apenas, que existe a possibilidade de que esses atores se comportem de maneira

oportunista em algum momento e que existem custos (como os de monitoramento) para realizar a prevenção deste comportamento.

Já a racionalidade limitada diz respeito aos limites cognitivos dos seres humanos que, apesar de desejarem uma racionalidade plena, conseguem ser apenas parcialmente racionais. Se a capacidade cognitiva dos seres humanos fosse ilimitada, bastaria que todas as transações entre atores econômicos fossem planejadas, resultando na formulação de contratos completos (WILLIAMSON, 1985). Para Simon (1991), a racionalidade limitada dos seres humanos não permite a total compreensão das situações complexas que o ambiente pode proporcionar às suas ações. Logo, a racionalidade limitada e os contratos incompletos fazem com que seja impossível a elaboração de contratos que englobem todas as possibilidades e contingências futuras (ZYLBERSTAJN, 2003).

2.3 Teoria da Agência

A teoria da agência pode ser definida através da metáfora de um contrato em que uma pessoa (denominada principal) emprega outra pessoa (denominada agente) para desempenhar tarefas que visem seus interesses envolvendo a delegação de alguma autoridade na tomada de decisão (JENSEN; MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989). Concordando com os autores e expandindo a definição, Caldas e Cunha (2005) afirmam que essa teoria discute, basicamente, a existência, o funcionamento e a dinâmica das relações contratuais (ou de agência) que são estabelecidas entre um principal e seus agentes, a quem são delegadas decisões visando a defesa dos interesses do principal.

A contribuição de Arrow (1984) para a definição da teoria da agência foi a afirmação de que uma relação de agência é composta basicamente por duas partes, e que estas possuem funções específicas. O agente tem a função de escolher uma ação a partir de diversas possibilidades, sendo que o bem-estar tanto do agente quanto do principal será afetado. Já o principal tem a função adicional de prescrever regras que irão determinar qual deverá ser o pagamento ou benefício do agente após a sua ação e a consequente observação dos resultados pela perspectiva do principal. A questão fundamental nesse caso é a possibilidade de decisão do agente,

pois, se ambas as partes tenderem a maximizar seus ganhos, há boas razões para acreditar que o agente nem sempre agirá de acordo com os interesses do principal (JENSEN; MECKLING, 1976).

Pratt e Zeckhauser (1985) afirmam que quando uma parte depende da ação de outra inicia-se uma relação de agência, na qual o agente é quem toma decisões e o principal é quem é afetado por tais decisões. Assim, pode-se sugerir que esta teoria serve como suporte para a maior compreensão do comportamento dos entes em relações nas quais existe dependência e as partes firmam um contrato, seja este formal ou informal. Essa dependência diz respeito ao alcance de metas e interesses de uma parte em função das atividades desempenhadas pela outra parte.

Sobre o enfoque dado pela teoria da agência, Barney e Hesterly (2004) afirmam que essa teoria busca compreender as causas e consequências da discordância sobre metas do ponto de vista das organizações. Caldas e Cunha (2005) postulam que boa parte das pesquisas desenvolvidas nessa temática nas últimas décadas estudou os conflitos, distorções, imperfeições e o desenvolvimento das relações entre agentes e principais. Para Simon (1991), essa teoria refere-se ao contrato ótimo entre principal e agente, além de estudar como arranjos contratuais lidam com os problemas advindos das relações de agência. Existe também a premissa de que o foco da teoria da agência está em determinar o contrato mais eficiente para as relações entre agentes e principais, levando em consideração algumas suposições sobre as partes envolvidas, tais como aversão ao risco, racionalidade limitada e conflito de interesses (EISENHARDT, 1989).

A teoria da agência é influenciada pela TCT e utiliza essencialmente as mesmas suposições sobre os indivíduos. No entanto, a teoria da agência é focada nos agentes, enquanto a TCT é voltada às transações. O que difere a teoria da agência de outras teorias econômicas que a influenciaram, é a ênfase dada às diferentes decisões e ações do principal e do agente frente aos riscos corridos por cada parte (EISENHARDT, 1989). Outros autores explicam que a TCT mostra as condições em que as transações econômicas são mais eficientemente gerenciadas, enquanto a teoria da agência vai além, permitindo que o pesquisador examine, com mais detalhes, as ligações entre essas transações, seja no interior da firma ou entre os diversos atores envolvidos (BARNEY; HESTERLY, 2004). O Quadro 4 apresenta um resumo das diferenças e semelhanças entre as suposições da teoria da agência e a TCT.

Quadro 4 - Comparação entre a TCT e a teoria da agência.

| Suposições | Perspectiva | |
|----------------------------------|-------------------------------|-------------------|
| | Teoria de custos de transação | Teoria da agência |
| Interesses pessoais | X | X |
| Objetivos conflitantes | X | X |
| Racionalidade limitada | X | X |
| Assimetria de informação | X | X |
| Aversão ao risco | | X |
| Informação como <i>commodity</i> | | X |

Fonte: Adaptado de Eisenhardt (1989).

Segundo Eisenhardt (1989), a teoria da agência desenvolveu-se através de duas linhas de pesquisa: positivista e principal-agente. A corrente positivista busca descobrir quais situações são potenciais criadoras de conflitos entre o principal e o agente para que, posteriormente, torne-se possível identificar os mecanismos de governança mais adequados para que o agente atue de maneira alinhada ao objetivo do principal. Já a corrente de pesquisa principal-agente preocupa-se em identificar o contrato mais eficiente que pode ocorrer entre as partes, utilizando-se, para isso, maior rigor matemático. Apesar de divergirem quanto à abordagem, as duas perspectivas mantêm as mesmas suposições sobre os indivíduos, informações e organizações. O Quadro 5 apresenta uma visão geral sobre os principais aspectos da teoria da agência de acordo com a autora.

Quadro 5 - Visão geral da teoria da agência.

| Aspectos | Explicação |
|----------------------------------|---|
| Ideia central | A relação principal-agente deve ser pautada na eficiência de informação e em riscos suportáveis. |
| Unidade de análise | Contrato entre principal e agente. |
| Suposições sobre o indivíduo | Interesses pessoais, racionalidade limitada e aversão ao risco. |
| Suposições sobre as organizações | Conflitos entre os participantes e assimetria de informação entre o principal e o agente. |
| Suposições sobre as informações | A informação é vista como uma mercadoria que pode ser adquirida. |
| Problemas contratuais | Problemas de agência (risco moral e seleção adversa) e de compartilhamento de riscos. |
| Problema principal da teoria | Relações em que principal e agente possuem diferentes objetivos e diferentes propensões ao risco. |

Fonte: Adaptado de Eisenhardt (1989).

Entre os estudos pioneiros sobre os conceitos presentes na teoria da agência destacam-se: Arrow (1968), que estudou os problemas do compartilhamento de riscos entre indivíduos que agiam de forma cooperativa; Alchian e Demsetz (1972), que preocuparam-se em pesquisar a natureza da firma e a importância das relações contratuais e; Ross (1973), que aprofundou suas análises na estrutura da remuneração de gestores de uma empresa. No entanto, o estudo realizado por Jensen e Meckling (1976), atentando-se à estrutura de propriedade das empresas, foi o primeiro a apresentar esta teoria de forma mais aprofundada.

De modo mais específico, originalmente, a teoria da agência estudou a relação entre os acionistas de uma empresa e seus gestores (JENSEN; MECKLING, 1976), ou seja, a relação de agência intraorganizacional. Nessa perspectiva, utilizou-se essa teoria para analisar o controle das organizações, estudando questões relativas ao corpo diretivo e a remuneração de gestores (BARNEY; HESTERLY, 2004). No entanto, posteriormente, utilizou-se essa teoria também para estudar relações que envolvem gestores, empregados, clientes e demais *stakeholders* de uma empresa (GRINBLATT; TITMAN, 1987), ou seja, relações interorganizacionais. A relação de uma indústria com seus distribuidores regionais caracteriza uma relação de agência interorganizacional. Isso se deve tanto ao fato de que as partes trabalham cooperativamente e também porque a indústria delega certa autoridade ao distribuidor, já que este representa sua marca em determinada região.

2.3.1 Problemas de Agência

Como em todos os tipos de relações comerciais e pessoais, a que ocorre entre o principal e o agente está sujeita a diversos problemas, especialmente quando consideram-se os interesses distintos entre as partes. Dentre os principais problemas estudados pela teoria da agência, estão o de risco moral e seleção adversa (ARROW, 1984; EISENHARDT, 1989; JENSEN; MECKLING, 1976). Além deles, outros fatores que podem ocasionar conflitos em relações de agência são as diferenças de objetivos entre as partes, o comportamento oportunista dos agentes e

a assimetria de informação (EISENHARDT, 1989; SHAPIRO, 2005). Apresenta-se, no Quadro 6, um resumo das definições dos problemas estudados pela teoria da agência.

Quadro 6 - Problemas de agência.

| Problema | Principal causa | Definição |
|---------------------------|--|--|
| Risco moral | Oportunismo do agente | Desvio do comportamento que seria considerado ético por parte do agente. |
| Seleção adversa | Assimetria de informação entre as partes | Situações em que o agente detém informações privilegiadas. |
| Compartilhamento de risco | Diferentes sensibilidades ao risco | As partes tendem a tomar decisões diferentes em determinadas situações. |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Arrow (1984) e Eisenhardt (1989).

Risco moral ou “*hidden-action*” refere-se ao desvio do comportamento que seria considerado ético por parte do agente, através de **ações** que este oculta do principal (ARROW, 1984). Outra definição apresentada é a de “situações nas quais muitas das ações dos agentes são escondidas do proprietário ou são custosas de se observar” (BARNEY; HESTERLY, 2004 p. 146). Os autores afirmam que é praticamente impossível que o principal monitore todas as ações do agente, pois é muito oneroso e também difícil de mensurar os esforços e habilidades dos agentes. Concordando com a afirmação, Pratt e Zeckhauser (1985) argumentam sobre os desafios advindos de situações em que o principal não consegue monitorar as ações do agente de maneira perfeita e sem custos. Eisenhardt (1989) postula que quando é difícil, oneroso ou quando o principal é incapaz de verificar as ações do agente, isso caracteriza-se como um problema de agência.

Barney e Hesterly (2004) explicam que a seleção adversa ou “*hidden-information*” diz respeito às **informações** que o agente detém e que são inobserváveis pelo principal ou de onerosa obtenção, ou seja, há assimetria de informação entre as partes. Logo, o principal não consegue determinar com certeza se o agente está tratando seus interesses da forma que deveria. Para Arrow (1984) esse problema está relacionado com situações em que o agente detém informações privilegiadas (desconhecidas ao principal) e deveria usar essas informações na tomada de decisão, porém, o principal não possui meios de verificar se o agente está de fato utilizando essas informações para defender os seus interesses.

A teoria da agência tem a informação como algo decisivo nas organizações. Segundo Shapiro (2005) os teóricos preocupam-se com a possibilidade de o agente

não se esforçar tanto quanto poderia na realização de seu trabalho e, preocupam-se também, com o possível comportamento oportunista dos agentes. Nesse sentido, a informação é tratada como um *commodity*, ou seja, uma mercadoria que pode ser comprada (EISENHARDT, 1989). Exemplo disto são os sistemas de informação que as empresas podem comprar ou desenvolver para realizar o monitoramento de seus agentes.

É relevante observar que os problemas advindos da assimetria de informação tornam-se ainda mais complicados quando múltiplos principais competem por um único agente (ARROW, 1984), como em situações em que indústrias de produtos concorrentes contratam o mesmo agente para realizar a distribuição desses produtos em determinada região. O agente detém informações sobre o preço praticado pelos concorrentes que lhe contrataram e, em determinados contextos, isso pode levá-lo a praticar ações oportunistas em futuras negociações.

De acordo com Shapiro (2005), casos como os do exemplo acima podem levar a outra situação: os objetivos conflitantes entre as partes. O argumento da autora é o de que como pode o agente honrar as preferências de um principal se, ao fazer isso, este agente estaria desfavorecendo algum outro principal? É importante salientar que a existência de interesses divergentes entre o principal e o agente é uma das premissas básicas da teoria da agência. Considera-se que as pessoas possuem seus próprios interesses e, devido a este fato, alguns conflitos específicos podem surgir quando ocorrer a união dessas pessoas de forma cooperativa, seja isso em uma família ou em organizações (JENSEN, 1994).

O problema de compartilhamento de riscos entre as partes também é estudado na teoria da agência. Considera-se que tanto o agente quanto o principal tendem a tomar decisões diferentes em determinadas situações, devido às suas diferentes sensibilidades ao risco (EISENHARDT, 1989). Admite-se que o principal seja neutro ao risco, pois ele possui diferentes artifícios para lidar com problemas. No caso mais simples, o principal poderia contratar um segundo agente se o primeiro não estivesse de acordo com suas expectativas. O agente, por sua vez, é sensível ao risco, pois geralmente ele investe a maior parte de seus esforços em trabalhos para um principal em específico (SHAPIRO, 2005). Exemplo disso são os acionistas de uma empresa e seus administradores, indústrias que possuem distribuidores exclusivos e empresas de franquias.

2.3.2 Mecanismos de Controle dos Problemas de Agência

Realizar o controle dos problemas de agência torna-se ainda mais adequado quando os agentes que tomam decisões importantes não são os mais afetados pelas consequências que elas podem trazer aos resultados da organização, pois, sem processos de controle efetivos, estes agentes são mais propensos à realização de ações que não estão, de fato, alinhadas aos interesses do principal (FAMA; JENSEN, 1983). No estudo realizado por Eisenhardt (1989), são apresentadas algumas proposições que visam a redução dos problemas de agência, de acordo com o que seria mais adequado em cada situação. Em ambas as linhas de pesquisa apresentadas pela autora (positivista e principal-agente), são levadas em consideração algumas variáveis, sendo elas: tempo de duração do relacionamento entre as partes, sistemas de informações, programabilidade das tarefas e efeitos do contrato.

A linha positivista tem, basicamente, duas proposições: a primeira é a de que o agente tende a se comportar de acordo com os interesses do principal quando o contrato entre as partes for baseado em resultados. Isso deve-se ao fato de que as recompensas de ambas as partes dependem das mesmas ações e, desse modo, os conflitos de interesse entre o agente e o principal são reduzidos; a segunda proposição é a de que o agente tende a se comportar de acordo com os interesses do principal quando este último consegue monitorar suas ações. Acredita-se que sistemas de informação tendem a reduzir o comportamento oportunista do agente (EISENHARDT, 1989).

A mediação das ações do agente pode ser realizada, também, por meio de contratos formais, onde as partes concordam acerca de um objetivo em específico. De acordo com Eisenhardt (1989), a linha de pesquisa principal-agente apresenta proposições que sugerem quando é mais adequado o uso de um contrato baseado em resultados, onde o ganho de bônus e comissões de venda está relacionado com o alcance de alguma meta estabelecida pelo principal; ou baseado em comportamentos, em que são oferecidos salários e promoções ao agente sem

necessariamente existir alguma meta específica. O Quadro 7 organiza cada proposição com o seu respectivo contrato indicado.

Quadro 7 - Contratos indicados para monitoramento das ações do agente.

| Proposições | Resultados | Comportamento |
|---|-------------------|----------------------|
| Menor possibilidade de programação das tarefas | X | |
| Menor duração do relacionamento entre as partes | X | |
| Informações incompletas sobre o comportamento do agente | X | |
| Baixa incerteza sobre os resultados | X | |
| Maior possibilidade de programação das tarefas | | X |
| Maior duração do relacionamento entre as partes | | X |
| Alta incerteza sobre os resultados | | X |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Eisenhardt (1989).

Além da utilização do contrato mais adequado para cada situação descrita acima, outros mecanismos podem ser utilizados visando reduzir a ocorrência dos problemas de agência nas relações intra e interorganizacionais. Dentre eles, Jensen e Meckling (1976) sugerem os sistemas de incentivo, os de punições e os de monitoramento das atividades do agente. Barney e Hesterly (2004) explicam que o monitoramento envolve observar tanto o comportamento quanto os resultados do agente. Os autores afirmam também, que os problemas de agência podem ser solucionados através de vínculos, que se referem a acordos firmados em contratos formais, que podem penalizar ou gratificar as ações e desempenho do agente. O conceito de vínculos ajuda a explicar a ideia de sistemas de incentivo e punições sugeridas por Jensen e Meckling (1976).

Por fim, Simon (1991) postula que os motivos pelos quais os agentes sentem-se motivados a favorecer os interesses do principal, aceitando sua autoridade, dizem respeito a recompensas materiais, promoções ou outros benefícios interessantes ao agente. No entanto, o desempenho do agente deve ser de possível e acurada mensuração, já que os benefícios costumam estar relacionados diretamente ao seu desempenho.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Utilizou-se, neste trabalho, a pesquisa de caráter **qualitativo**. De acordo com Godoy (1995) a pesquisa qualitativa preocupa-se com o estudo do mundo empírico em seu ambiente natural partindo de questões de interesse mais amplas, que vão se definindo de acordo com o desenvolvimento do estudo. Creswell (2010) postula que essa é uma forma de investigação interpretativa de dados que permite o desenvolvimento de um relato holístico, ou seja, um quadro complexo do problema estudado, envolvendo o relato de múltiplas perspectivas e fatores envolvidos em determinada situação. Considerando o objetivo geral deste trabalho, analisar os RIOs mantidos entre o principal e seus agentes, acredita-se que esse tipo de pesquisa seja a mais indicada, visto que serão estudadas questões do cotidiano da área comercial de uma empresa na perspectiva de diversos indivíduos envolvidos.

Em relação aos fins, a pesquisa em questão classifica-se como **descritiva**. Segundo Gil (2012, pag. 28) “as pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Entendeu-se que essa classificação é a que mais se aproxima do objetivo geral desse estudo, pois serão apresentadas e discutidas características dos RIOs entre o principal e agente. É importante ressaltar, também, que este é um estudo de **recorte transversal**, pois apresenta a descrição de elementos em um único ponto no tempo (HAIR, 2010).

A abordagem utilizada na pesquisa foi o **estudo de caso** que, de acordo com Yin (2005), investiga um fenômeno dentro de seu contexto de vida real quando os limites entre este fenômeno e o contexto não estão bem definidos, ou seja, quando é custoso isolar o fenômeno de seu contexto. Na visão do autor, essa abordagem é uma estratégia utilizada ao examinar acontecimentos contemporâneos, quando não se pode manipular comportamentos relevantes, mas quando existir a possibilidade de realizar a observação direta e entrevistas sistemáticas. Para Gil (2012) o estudo de caso é um estudo profundo de um objeto que permite o seu conhecimento amplo e detalhado. Por fim Campomar (1991, p. 96), afirma que “o estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um”.

3.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

A empresa em que esta pesquisa foi realizada é uma organização multinacional norte-americana, com operação industrial em 37 países e comercialização de produtos em aproximadamente 140 países. Está presente no Brasil há mais de 20 anos e, atualmente, conta com aproximadamente 5.000 colaboradores no país, além de 5 unidades fabris em diferentes estados. Os principais produtos comercializados no Brasil são bens de consumo de higiene pessoal tanto para o público adulto quanto para o público infantil.

A equipe de vendas da indústria mantém relações comerciais em todas as regiões e estados do país, dispondo de gerências de vendas regionais e divisões de vendas de acordo com o perfil dos consumidores e características geográficas do Brasil. Essas relações comerciais acontecem através de RIOs que a indústria pesquisada desenvolve com outras empresas que são contratadas para realizar a distribuição e comercialização de seus produtos.

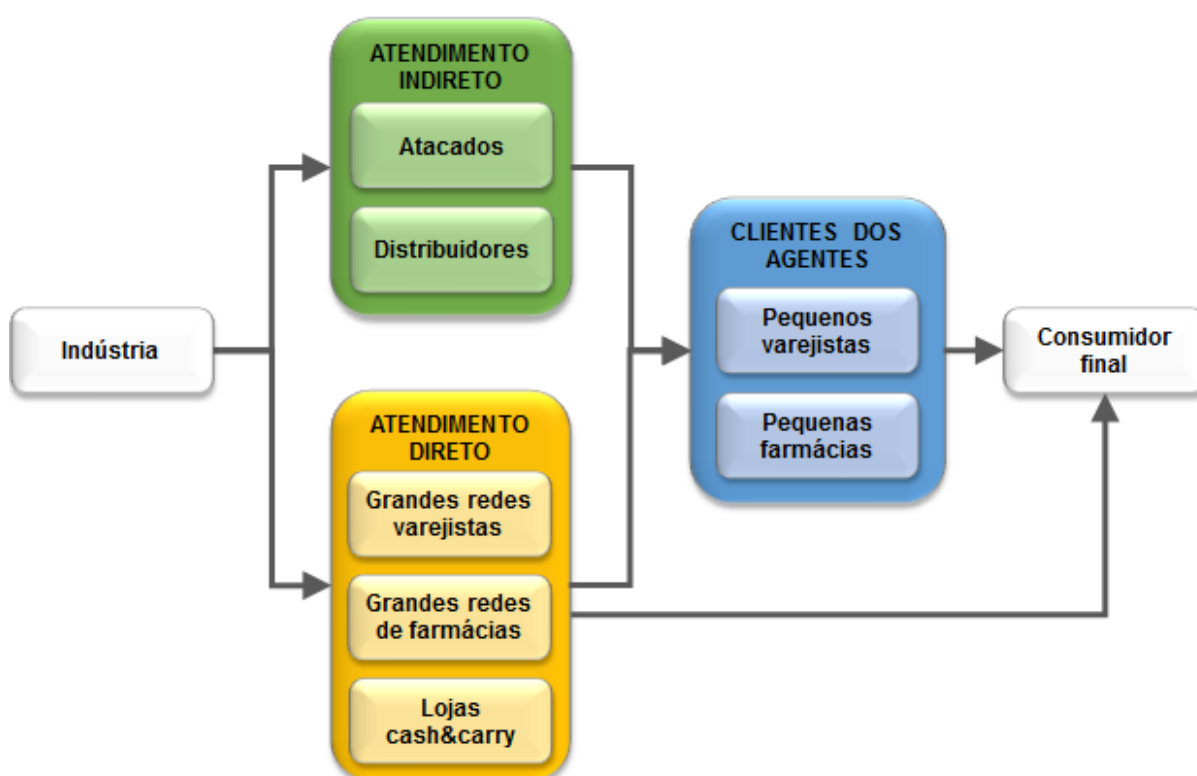
A indústria pesquisada é líder de mercado em algumas categorias, de modo que é de interesse de empresas de distribuição que RIOs comerciais desenvolvam-se entre as partes, no entanto, costuma ser a indústria que decide se inicia ou não um relacionamento com alguma nova empresa de distribuição. Para orientar essa decisão, são considerados diversos aspectos, tais quais: necessidade de aumentar a quantidade de vendas, atender a demanda de potenciais consumidores de alguma região, aumentar o alcance da distribuição de seus produtos, entre outras razões. O atendimento prestado pela empresa principal engloba 2 formatos: clientes diretos e clientes indiretos, denominação esta utilizada pela própria empresa.

Os **clientes diretos** referem-se a grandes redes varejistas, lojas de formato *cash&carry* (“pague e leve”), que oferecem preços diferenciados para varejo e atacado ou redes de grandes farmácias que realizam negociações diretamente com o principal e costumam comprar grandes quantidades. Esses clientes revendem os produtos adquiridos diretamente para os consumidores finais, sem nenhuma intermediação no processo. Pelo fato de comprarem os produtos diretamente com a indústria, por vezes conseguem trabalhar com preços competitivos, sendo uma opção para os pontos de venda que realizam suas compras com clientes indiretos.

Os **clientes indiretos**, por sua vez, referem-se a empresas atacadistas e distribuidores regionais que agem como intermediários de distribuição, atendendo os pequenos varejos e pequenas farmácias que a empresa pesquisada não julga interessante atender diretamente, seja por razão da baixa quantidade que é negociada com esses pequenos clientes ou por questão de limitação logística, pois os custos logísticos seriam demasiadamente altos e não compensariam a transação. Esses clientes trabalham apenas com grandes volumes de negociação, atendendo, normalmente, pontos de venda do tipo pessoa jurídica.

A atenção neste trabalho está voltada aos RIOs comerciais que são mantidas entre a empresa pesquisada (principal) e os clientes de formato direto e indireto (seus agentes), localizados no Distrito Federal. As relações dos pontos de venda com os agentes do formato indireto (clientes dos agentes) também foram consideradas a fim de obter um entendimento mais profundo sobre a realidade exposta pelos agentes, confirmando-a ou refutando-a. O fluxo que detalha as transações comerciais dos produtos da indústria é representado na figura 1.

Figura 1: Fluxo de transações comerciais do caso estudado.



Fonte: Elaborado pela autora.

Foram entrevistados, na empresa principal, os 3 responsáveis pelas relações comerciais no Distrito Federal, sendo 2 executivos de vendas e 1 gerente da regional de vendas. O total de agentes contratados pelo principal no Distrito Federal resume-se a 10 empresas e, destas, 6 participaram da pesquisa, sendo 2 agentes do formato direto e 4 do formato indireto. Na categoria classificada por “clientes dos agentes”, na figura 1, aconteceram 5 entrevistas, todas em pequenas farmácias de Brasília. Dessa forma, foram realizadas, no total, 14 entrevistas.

Em média, as entrevistas tiveram a duração de 1 hora com os participantes representantes do principal, 30 minutos com os participantes representantes dos agentes e 15 minutos com os participantes representantes dos clientes dos agentes. As 14 entrevistas foram realizadas nos meses de abril ou maio de 2017, conforme disponibilidade dos entrevistados. As características de cada entrevistado estão no

Quadro 8, abaixo. Por motivos de necessidade de sigilo (requisitado pelos participantes da pesquisa), o nome das empresas não pôde ser divulgado.

Quadro 8 - Perfil dos entrevistados

| Entrevistado | Empresa | Classificação | Tipo | Cargo |
|-----------------|-----------|-------------------|------------------|----------------------------|
| Entrevistado 1 | Empresa A | Principal | Indústria | Gerente regional de vendas |
| Entrevistado 2 | Empresa A | Principal | Indústria | Executivo de vendas |
| Entrevistado 3 | Empresa A | Principal | Indústria | Executivo de vendas |
| Entrevistado 4 | Empresa B | Agente - direto | Loja cash&carry | Gerente de compras |
| Entrevistado 5 | Empresa C | Agente - direto | Loja cash&carry | Comprador |
| Entrevistado 6 | Empresa D | Agente - indireto | Distribuidor | Comprador |
| Entrevistado 7 | Empresa E | Agente - indireto | Atacado | Comprador |
| Entrevistado 8 | Empresa F | Agente - indireto | Atacado | Comprador |
| Entrevistado 9 | Empresa G | Agente - indireto | Atacado | Proprietário |
| Entrevistado 10 | Empresa H | Cliente do agente | Pequena farmácia | Proprietário |
| Entrevistado 11 | Empresa I | Cliente do agente | Pequena farmácia | Proprietário |
| Entrevistado 12 | Empresa J | Cliente do agente | Pequena farmácia | Farmacêutico |
| Entrevistado 13 | Empresa K | Cliente do agente | Pequena farmácia | Farmacêutica |
| Entrevistado 14 | Empresa L | Cliente do agente | Pequena farmácia | Farmacêutica |

Fonte: Elaborado pela autora.

3.1.1 Práticas comerciais do principal

Uma prática comum da empresa principal em seu relacionamento com os agentes, tanto diretos quanto indiretos, é a oferta de investimentos monetários. Esses investimentos referem-se a quantias em dinheiro que a empresa principal

repassa aos seus agentes. Não é obrigatório que exista um contrato formal para essa atividade, porém, existem algumas regras para que os agentes recebam esse benefício, sendo a mais comum dessas regras a evolução dos valores negociados entre principal e agente, como na situação descrita a seguir: um agente que costuma comprar R\$ 100 mil mensais do principal receberá 3% de investimento se passar a comprar R\$150 mil mensais. Nesse caso, o agente em questão receberá todos os meses, em sua conta bancária, a quantia referente a 3% calculados sobre o valor de R\$ 150 mil, ou seja, R\$ 4.500.

Os valores repassados através de investimentos serviriam, em tese, para a realização de ações promocionais com os produtos da empresa principal, como em casos de diminuição de preços para estimular as vendas (o agente diminui o preço dos produtos para os seus clientes, mas paga essa diferença com o investimento recebido da indústria, sem diminuir a sua margem de lucro). Essa prática do principal visa facilitar as vendas, pois, na situação descrita, o agente precisaria comprar 50% a mais do que o de costume e apenas após vender a maior parte da mercadoria que esse agente realizará novas negociações com o principal. Dessa forma, tanto principal quanto agentes são beneficiados, pois o principal venderá mais e o agente poderá oferecer preços mais competitivos no mercado.

Outra prática comum do principal é o estabelecimento de metas aos seus agentes, mais frequentemente aos que possuem contrato formal. Essas metas estão ligadas aos objetivos almejados pelo principal, como no caso de crescimento de volume das vendas ou crescimento da quantidade de pontos de venda e clientes atendidos em determinado período. Normalmente, definem-se metas nos contratos formais firmados entre principal e agente e, este último, recebe algum benefício se cumprir o que foi determinado. Além de investimentos, são oferecidos outros benefícios aos agentes que cumprem as metas, tais quais descontos de preço em nota fiscal, visita de promotores em lojas para organizar a exposição dos produtos, facilidades na programação da entrega de produtos e treinamento da equipe de funcionários.

3.2 Instrumentos de coleta e procedimentos de análise de dados

Foram utilizados na pesquisa **dados primários e secundários**. Os dados primários foram coletados através da realização de **entrevistas semiestruturadas** tanto com o principal quanto com os agentes, além dos clientes atendidos pelos agentes (pontos de venda). De acordo com Gil (2012), as entrevistas semiestruturadas são desenvolvidas de forma espontânea e não estão sujeitas a um modelo único de interrogação, ou seja, podem ser modificadas conforme o rumo da conversa com o entrevistado se alterar. Esse tipo de abordagem pode fazer com que informações esclarecedoras se revelem e melhorem as descobertas (HAIR, 2010). Entrevistas qualitativas como essa costumam ser conduzidas face a face, geralmente envolvendo questões abertas que procuram ressaltar as concepções e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2010).

As perguntas que compõe as entrevistas semiestruturadas foram desenvolvidas baseando-se nas proposições e afirmações dos autores mencionados no referencial teórico, abordando três temas principais: características do relacionamento entre o principal e o agente, contrato formal e informal e problemas de agência. Utilizou-se roteiros diferentes em cada grupo de entrevistados e estes abordavam questões semelhantes, mas adaptadas de acordo com o contexto e disponibilidade de tempo do participante para responder as entrevistas. Conforme a entrevista se desenvolvia, o participante podia ser questionado mais profundamente sobre algum tema, de acordo com o seu interesse em fornecer maiores detalhes e informações. Os roteiros completos de entrevista estão disponíveis no Apêndice.

As entrevistas foram agendadas previamente de acordo com a disponibilidade de horário do entrevistado, através de contato por telefone ou conversa presencial. As entrevistas realizadas com o principal aconteceram no local de preferência do participante, pois a empresa pesquisada não possui sede no Distrito Federal. Já as entrevistas dos agentes foram realizadas nas dependências de suas empresas. Por fim, as entrevistas efetuadas com os clientes dos agentes aconteceram nos próprios pontos de venda, durante o horário de funcionamento.

Os dados secundários referiram-se a relatórios de dados sobre os clientes entrevistados, os quais são regularmente registrados no sistema de informações utilizado pela empresa principal. Yin (2005) afirma que, em estudos de caso, dados como esses podem ser utilizados em conjunto com outras fontes de informação, tais como as entrevistas. Mais especificamente, os dados resumem-se a relatórios sobre o tempo de duração do relacionamento, frequência de negociação e participação

percentual das negociações efetuadas com os agentes pesquisados nas vendas totais realizadas pelo principal no Distrito Federal. Percebeu-se que a utilização de dados primários e secundários poderia contribuir para a melhor interpretação do caso estudado, proporcionando uma visão ampla e mais completa acerca do fenômeno.

Após a realização de todas as entrevistas e a obtenção dos dados secundários, deu-se início à análise de dados. Segundo Campomar (1991), a interpretação e análise de dados, em estudos de caso, acontecem por analogias de situações, com o objetivo de encontrar as respostas para questões inicialmente formuladas. Yin (2005) postula que antes da coleta de dados deve ser formulada uma teoria que se relacione com o assunto a ser estudado para que, posteriormente, essa teoria ajude a ligar os dados coletados às proposições e forneça critérios que serão úteis na análise de dados. Não foi utilizado um método específico para analisar os dados advindos das entrevistas, pois, de acordo com Stake (2005), em estudos de caso há maior interesse no objeto de pesquisa em si do que nos métodos de investigação. Uma das características dos estudos de caso é o foco que mantêm em uma única unidade, como o fenômeno de interesse por exemplo, e não nos métodos de coleta e análise de dados (WILLIG, 2008).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados serão apresentados e discutidos de acordo com 4 temas principais: características dos RIOs, percepções de agentes e principal em relação aos RIOs, problemas de agência e monitoramento.

4.1 Características dos RIOs

Os RIOs identificados no estudo de caso foram analisados em relação às suas características, conforme apresentadas por Hall (2004). O Quadro 9 foi preenchido considerando os dados coletados nas entrevistas e nos relatórios obtidos.

Quadro 9 - Características dos RIOs analisados

| Empresa | Características | | | | |
|-----------|-------------------|-----------------|------------|-------------|-------------|
| | Formalização | Padronização | Frequência | Harmonia | Importância |
| Empresa B | Contrato informal | Não padronizado | Mensal | Cooperativo | Média |
| Empresa C | Contrato informal | Não padronizado | Mensal | Cooperativo | Média |
| Empresa D | Contrato formal | Padronizado | Mensal | Cooperativo | Alta |
| Empresa E | Contrato informal | Não padronizado | Mensal | Cooperativo | Baixa |
| Empresa F | Contrato informal | Não padronizado | Mensal | Conflituoso | Baixa |
| Empresa G | Contrato informal | Não padronizado | Mensal | Conflituoso | Baixa |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Hall (2004).

Inicialmente, pôde-se classificar os RIOs pela sua importância para o principal (alta, média ou baixa), considerando-se a participação de cada agente no total de vendas do principal no Distrito Federal. Em maio de 2017 foram coletados os dados anuais de vendas efetuadas aos agentes desde janeiro de 2012, data a partir da qual os dados estão disponíveis no sistema de informações utilizado pelo principal. Os valores serão divulgados não em termos brutos, mas sim em termos percentuais, para que se garanta o sigilo das informações, conforme tabela 1.

Tabela 1: Participação de cada agente no total de vendas do principal no Distrito Federal

| Participação da empresa nas vendas totais da indústria (%) | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Agente² | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Empresa B | - | - | - | 4,9 | 8,1 | 12,0 |
| Empresa C | 13,7 | 11,3 | 11,8 | 10,6 | 13,2 | 11,8 |
| Empresa D | 37,7 | 34,8 | 35,1 | 29,8 | 41,0 | 41,8 |
| Empresa E | 1,4 | 1,9 | 3,7 | 2,8 | 2,1 | 3,2 |
| Empresa F | 5,9 | 6,2 | 5,3 | 4,8 | 5,5 | 6,3 |
| Empresa G | - | 5,0 | 4,7 | 3,1 | 4,3 | 5,1 |

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise de dados.

Considerando os dados de participação dos agentes nas vendas totais da indústria, apresentados na tabela 1, classificou-se a empresa D como grande compradora e de alta importância, as empresas B e C como médias compradoras e de média importância e as empresas E, F e G como pequenas compradoras e de baixa importância. Os critérios utilizados para essa classificação são explicados a seguir (Quadro 10).

Quadro 10 - Critérios para a classificação da importância dos RIOs

| Classificação | Critério |
|--|---|
| Grande comprador Alta importância | Participação maior que 20% na tabela 1, no ano de 2017. |
| Médio comprador Média importância | Participação entre 10% e 20% na tabela 1, no ano de 2017. |
| Pequeno comprador Baixa importância | Participação menor que 10% na tabela 1, no ano de 2017. |

Fonte: Elaborado pela autora.

Durante a análise dos relatórios de vendas efetuadas aos agentes foi possível determinar o tempo de duração do relacionamento entre as partes. Assim, observou-se que as empresas C, D, E, e F mantêm relacionamento com o principal há mais de 6 anos. Já as empresas B e G possuem menos tempo de relação comercial com o principal, respectivamente 2 anos e meio e 4 anos. Percebeu-se, ainda, que, desde o início dos RIOs, todos os agentes mantêm uma frequência mensal de compras mas, apesar disso, a maioria dos RIOs não é padronizada.

² A empresa B não possuía negócios com o principal antes do ano de 2015. Da mesma forma, a empresa G iniciou as relações comerciais com o principal apenas no ano de 2013.

Existem muitos motivos que podem fazer com que os RIOs mantidos pela empresa principal com seus agentes não sejam padronizados. Essa questão pode ser explicada, principalmente, por tratarem-se de relações comerciais (compra e venda de produtos), que dependem de muitos aspectos, como a capacidade financeira e o ambiente de negócios na hora da negociação do RIO.

No que diz respeito ao critério de formalização, no geral, percebeu-se que a maioria dos RIOs não possuem contrato formal. Almejando tornar as análises mais aprofundadas, foram coletados dados secundários que ajudassem a entender o funcionamento dos contratos formais ou informais firmados entre as partes, bem como as contrapartidas exigidas e os benefícios oferecidos. Não foi possível ter acesso ao contrato físico, pois esse documento não é disponibilizado para consultas. Entretanto, todas as informações sobre contrapartidas e benefícios dos contratos foram relatadas pelos representantes do principal (entrevistados 1, 2 e 3).

Dentre todos os agentes participantes da pesquisa, apenas um deles (representado pelo entrevistado 6) possui contrato formal. Todos os demais agentes entrevistados possuem algum tipo de contrato informal com a empresa principal de interesse nesse estudo. É preciso ressaltar que quanto maior o número de contrapartidas (metas) definidas no contrato dos agentes, maior a quantidade de benefícios que podem ser oferecidos pelo principal³. O Quadro 11 apresenta uma explicação mais detalhada sobre esses dois tipos de contratos e suas contrapartidas.

Quadro 11 - Características dos contratos utilizados pelo principal.

| Tipo de contrato | Contrapartidas do Agente |
|-------------------|--|
| Contrato formal | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Metas de crescimento em vendas de produtos. ✓ Metas que determinam o número de pontos de vendas (ou consumidores) que devem ser atendidos mensalmente. ✓ Comprovar a realização de ações promocionais. ✓ Em alguns casos não é permitido trabalhar com produtos de indústrias concorrentes. |
| Contrato informal | <ul style="list-style-type: none"> ✓ As negociações realizadas entre as empresas nem sempre dependem da comprovação de contrapartidas. ✓ O agente pode requerer algum benefício mediante a comprovação de evolução relevante em algum aspecto. |

Fonte: Elaborado pela autora.

³ As questões relativas ao funcionamento de metas e benefícios foram explicadas com mais detalhes na seção de metodologia, especificamente na seção 3.1.1 Práticas comerciais do principal.

Os benefícios oferecidos pelo principal, bem como as contrapartidas exigidas nos contratos, não são padronizados para todos os casos: cada contrato realizado pode ser único, adequando-se ao contexto em que foi firmado entre as partes e, assim, sujeito a negociações. O recebimento de benefícios não se limita apenas aos agentes que possuem contratos formais; qualquer empresa que mantenha relações comerciais com o principal pode, a princípio, apresentar propostas e negociar contrapartidas para o recebimento de algum benefício que julgue ser importante.

Os entrevistados foram questionados sobre algumas características dos contratos formais ou informais. Os objetivos foram distintos: enquanto o roteiro de entrevista conduzido com o principal direcionava-se para questões que buscassem determinantes do uso de contratos formais ou informais, a entrevista com os agentes procurava determinar quais os benefícios que estes apontavam como mais importantes para os seus negócios. Assim, foi possível entender que tipo de contrato, formal ou informal, os agentes mais se identificariam e, de forma análoga, que contrato o principal estaria mais disposto a oferecer aos agentes, indicando quais os motivos que orientam essa decisão.

De modo geral percebeu-se que praticamente todos os agentes informaram mais de um benefício de interesse. O benefício mais comentado foi o investimento monetário. Porém, benefícios como atendimento de promotores, entrega ajustada às especificações dos agentes e planos de negócio também foram citadas. O representante da empresa D, no entanto, chamou atenção apenas ao investimento monetário: *“Sem dúvida o benefício interessante pra mim é o investimento, qualquer tipo de investimento porque é bom pra aumentar a minha venda. Esse é que eu prefiro porque assim eu consigo trabalhar”* (entrevistado 6).

Desse modo, pôde-se perceber que os agentes que possuem contrato informal com o principal mostraram interesse por benefícios que costumam ser oferecidos para agentes que possuem contratos formais. Já o agente que possui um contrato formal mostrou interesse apenas no investimento monetário, benefício esse que independe da formalização da relação entre as partes. Sugere-se que, para este último, apenas o investimento tenha sido visto como importante devido à sua classificação como grande comprador, já que é responsável pelo maior percentual de negociações realizadas pelo principal no Distrito Federal e, nesse caso, o investimento monetário tende a ser maior devido ao alto valor das transações.

Foi questionado, ao principal, se o fato de o agente ser um grande, médio ou pequeno comprador impacta na decisão sobre qual tipo de contrato utilizar. A resposta obtida foi a de que esta é uma questão muito subjetiva e que o fato de ser um pequeno comprador não impossibilita o agente de ter um contrato formal: *“tudo depende de qual seria o impacto financeiro desse contrato, pois o custo benefício precisa ser positivo pra nossa empresa”* (entrevistado 2). Outro ponto enfatizado foi a expectativa do principal em relação aos agentes que possuem contratos formais: *“Nós só oferecemos contrato pra quem acreditamos que vai ser nosso parceiro, que vai fazer um bom trabalho com as nossas marcas e aplicar as nossas estratégias e isso independe do tempo de relação ou do tamanho do cliente”* (entrevistado 1). O entrevistado 3, por sua vez, afirmou que é preciso que o principal seja muito cuidadoso ao oferecer um contrato formal para algum agente, pois este precisa estar disposto a aceitar as contrapartidas exigidas, para que não ocorram situações desconfortáveis no futuro.

4.2 Percepções de agentes e principal em relação aos RIOs

Buscou-se entender quais eram as percepções positivas e negativas de cada parte sobre a relação mantida, quais as diferenças percebidas na relação do principal com os vários agentes e também se os relatos dos agentes entrevistados condiziam com a realidade de mercado exposta pelos entrevistados do grupo de clientes dos agentes. Nesse sentido, a atenção deste trabalho volta-se às diversas relações verticais (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002), que uma indústria mantém com empresas para realizar a distribuição de seus produtos, considerando as diversas formas de interação possíveis (sejam elas formais ou informais).

Para tanto, principal e agentes foram questionados sobre os pontos positivos e negativos do relacionamento. Em geral, sobre os pontos positivos, os agentes mencionaram o conhecimento e força da marca da empresa principal no mercado, grande qualidade dos produtos e bom relacionamento com os executivos de venda. Sobre este último, todos os agentes ressaltaram excelência em questões como confiança, amizade, cooperação e senso de responsabilidade dos executivos de venda durante as negociações. Sobre esse tema, os representantes do principal,

informaram que os agentes costumam ser cooperativos (entrevistado 2) e por vezes flexíveis em negociações (entrevistado 1), o que reforça a ideia de Cannon, Achrol e Gundlach (2000) sobre as normas sociais, ou seja, as expectativas mantidas pelas partes. Entre os outros pontos positivos mencionados estão a responsabilidade sócio ambiental da empresa (entrevistado 4) e a boa logística (entrevistado 7).

Entretanto, um dos agentes não relatou pontos positivos chamando atenção apenas aos pontos negativos: *“Eles dão as melhores condições pra esses atacadistas [canal indireto] de outros estados e eu acabo não ficando competitivo aqui na minha região”* (entrevistado 09). As diferenças de preço de um mesmo produto foi uma questão unânime entre os pontos negativos relatados pelos agentes. Sobre esse assunto, um deles exemplificou:

O ponto negativo é que a indústria tem uma cultura muito forte com esses atacados [canal indireto] de fora, principalmente de Goiás. Eles chegam aqui no meu mercado com preços muito competitivos. Eu já cheguei a vender produto perdendo dinheiro pra conseguir ganhar negociações” (entrevistado 06).

A variação de preços entre os fornecedores foi confirmada por todos os representantes dos clientes dos agentes, que informaram que a diferença de preços de um mesmo produto oferecido por agentes do Distrito Federal e Goiás chega a ser de 20%. Quando questionado sobre a existência de flutuações nos preços praticados por sua empresa, o principal informou que não há oscilações na tabela de preços utilizada (entrevistado 1). No entanto, foi explicado que dependendo da forma de pagamento escolhida pelo agente, algumas condições diferenciadas podem ser oferecidas. Sobre a relação entre os investimentos oferecidos aos agentes e os preços praticados, o principal ressaltou que isso depende da forma com o que o agente gerencia o investimento:

Não existe disparidade, todos os clientes são beneficiados com algum investimento e a decisão de onde canalizar esses investimentos é deles. Se quiser vender o produto quase de graça o problema é dele. A indústria não fomenta a guerra de preços, mas não posso dizer pro cliente o preço que ele tem que comercializar o meu produto (entrevistado 1).

Ainda sobre esse assunto, foi afirmado que independentemente do cliente, se este se sentir prejudicado em termos de investimento ele pode realizar uma proposta ao principal e esta será estudada (entrevistado 2). No entanto, entende-se que o potencial de vendas do Distrito Federal é muito maior do que o considerado atualmente, mas como os investimentos da regional de vendas do principal são

concentrados nos agentes de Goiás, o mercado acaba ficando prejudicado e torna-se muito difícil concorrer (entrevistado 3). Ao explicar sobre o funcionamento dos investimentos, um dos representantes da empresa principal chamou atenção a um ponto importante:

Eu tento trabalhar de uma forma que a diferença entre todos que recebem investimentos não seja tão grande, mas eu não posso tratar todos da mesma maneira. Nem todos têm o mesmo nível de parceria com a nossa indústria. Os clientes de Goiás dão mais atenção à nossa indústria e por isso recebem mais investimentos (entrevistado 1).

Esse representante da empresa principal considera parceria como sendo o nível de engajamento que os agentes têm com os produtos de sua indústria, algo que está mais sujeito a acontecer com agentes classificados como grandes ou médios compradores.

No geral, os agentes entrevistados informaram que o investimento monetário oferecido pelo principal é relevante e de essencial importância para as suas vendas. Porém, alguns agentes afirmaram que o valor de investimentos que recebem é baixo, em algumas situações praticamente nulo, não sendo suficiente para ajudá-los a serem mais competitivos em termos de preços (entrevistados 8 e 9). Os diferentes pontos de vista apresentados entre agentes e principal caracterizam discordância sobre esse tema. A existência de discordâncias entre as partes é apontada por Ring e Van de Ven (1994) como uma situação que afeta negativamente as relações informais, podendo levar ao comportamento oportunista e dificultar a congruência de transações futuras entre as partes.

Posteriormente, os agentes foram questionados sobre outros benefícios que estes achavam importantes, que não os investimentos monetários. Perguntou-se também o que o principal poderia fazer para melhorar o seu desempenho. A maioria dos agentes mostrou interesse na disponibilização de treinamentos à sua equipe de vendedores, treinamentos esses que oferecessem explicações sobre os produtos. Boa parte dos entrevistados também informou que o atendimento de promotores nas lojas que atendem seria interessante, pois manteria a exposição dos produtos organizada e isso facilitaria as vendas. Essas demandas foram apontadas, pois os benefícios de treinamento e atendimento de promotores são oferecidos mais frequentemente para os agentes que possuem contratos formais e, dentre os agentes entrevistados, apenas um possui esse tipo de contrato. Os clientes dos agentes foram unânimes em afirmar que o atendimento dos fornecedores de Goiás é

superior ao dos fornecedores do Distrito Federal, devido ao fato de serem mais bem treinados sobre os produtos e formas de negociação, sugerindo que esta é, de fato, uma questão relevante ao desempenho dos agentes entrevistados.

Confrontando os relatos dos agentes e do principal com os dados secundários que foram coletados na pesquisa, observa-se que a maior quantidade de reclamação sobre valores de investimentos monetários e falta de atenção da indústria é dos agentes que são considerados pequenos compradores (entrevistados 8 e 9). Quando questionados sobre esse assunto, os representantes da empresa principal afirmaram que nenhum agente recebe atendimento melhor ou pior, seja qual for o motivo, mas que *“ser um pequeno ou grande comprador vai influenciar em outros fatores, como o valor do investimento e atenção dada pelo executivo de vendas ao negócio dele”* (entrevistado 1).

A partir dos aspectos apresentados, pode-se inferir que o fato de ser um grande ou pequeno comprador é um fator que afeta uma percepção mais positiva ou negativa sobre o relacionamento em termos de investimentos monetários e atenção dispensada pela empresa principal aos seus agentes do Distrito Federal. Além disso, o principal entende que possui uma parceria maior com os clientes de Goiás, pelo fato de estes se engajarem mais com os seus produtos em detrimento dos produtos de indústrias concorrentes, o que também afetaria o nível de atenção e demais benefícios oferecidos aos agentes do Distrito Federal.

De modo geral, pode-se perceber certa incoerência nos discursos tanto do principal quanto do agente. Primeiramente, o principal relata que não existem diferenças no atendimento dado a grandes e pequenos compradores, mas informa que o nível de parceria do agente é determinante em questões que envolvem benefícios e maior atenção. Da mesma forma, os agentes relataram, como pontos positivos, as boas impressões sobre o atendimento recebido pelos executivos de vendas, porém, também relataram que existem diferenças entre agentes do Distrito Federal e de Goiás devido ao diferente volume de compras.

Os agentes entrevistados não entendem essa situação como sendo um problema de parceria e sim um interesse explícito do principal nos agentes de Goiás por estes serem maiores em termos de volume de compras. Sobre esse tema, alguns agentes relataram descontentamento: *“Essa indústria só quer saber desses atacados de Goiás. Não tem um plano de negócio pra mim e isso desmotiva o meu trabalho”* (entrevistado 8). Esse relato reforça o argumento de Simon (1991) sobre

os motivos pelos quais os agentes sentem-se motivados a agir de acordo com os interesses do principal. O autor afirma que devem ser oferecidos benefícios interessantes ao agente e o seu desempenho deve ser de possível e acurada mensuração; contudo, considerando que não existe um plano de negócios para o agente em questão, pode-se sugerir que esse agente nem sempre estará motivado a trabalhar alinhado aos objetivos almejados pelo principal. Deve-se salientar que grandes compradores possuem mais artifícios (recursos) para administrar os seus negócios e, nesse sentido, os pequenos compradores podem ser prejudicados, por não contarem com grande poder de compra.

Assim, apesar dos descontentamentos relatados pelos agentes, considera-se que algumas das normas sociais propostas por Cannon, Achrol e Gundlach (2000) são compreendidas e utilizadas pelas partes para mediar as relações mantidas através de contratos informais. Além disso, essas normas parecem ter suprido a necessidade da realização de contratos formais entre as partes até esse momento. Porém, ainda assim, foram identificadas discordâncias sobre alguns temas, o que sugere que a utilização de contratos formais seria mais adequada nesses casos, pois poderia evitar a ocorrência de alguns problemas, tais quais a falta de clareza dos objetivos ou obrigações das partes envolvidas (RING; VAN DE VEN, 1994).

4.3 Problemas de agência identificados

Inicialmente, apresenta-se um resumo sobre os problemas de agência identificados nos RIOs de interesse desse estudo (**Error! Not a valid bookmark self-reference.**).

Quadro 12: Problemas de agência identificados nos RIOs.

| Problema Identificado | Principal Causa |
|------------------------------|--|
| Risco Moral | Ações antiéticas por parte dos agentes, ou seja, tendência do agente ao comportamento oportunista. |
| Seleção Adversa | Contexto de assimetria de informação entre as partes, impactando tanto agentes quanto principal. |
| Compartilhamento de Riscos | Diferentes atitudes frente ao risco corrido por cada parte dos RIOs analisados. |

Fonte: elaborado pela autora a partir da análise dos dados.

Ao analisar os RIOs no que diz respeito à harmonia entre as partes, conforme elementos propostos por Hall (2004), pôde-se observar que a maioria dos agentes é cooperativo. Entretanto, apesar de serem cooperativos, esses RIOs ainda são sujeitos aos problemas de agência, que influenciam na quantidade de esforços necessária para manter o RIO nessa classificação.

Ao questionar-se os representantes do principal sobre situações que sugerem a existência de comportamentos oportunistas entre seus agentes, houve concordância sobre a ocorrência frequente desse comportamento. Um dos entrevistados informou, inclusive, que os agentes são oportunistas até mesmo para realizar negociações consideradas rotineiras: *“São 100% oportunistas. Falam que o mercado tá abaixo da realidade e que os fornecedores concorrentes estão sempre vendendo mais barato”* (entrevistado 3). Outro representante do principal citou mais exemplos dessa situação: *“Eles falam dos preços dos concorrentes, mentem sobre o nível de estoque pra dificultar a negociação, embolsam parte do investimento que oferecemos... são muitas as mentiras”* (entrevistado 1). Essas informações confirmam o que é discutido na literatura acadêmica sobre a teoria da agência por diversos autores: a tendência dos agentes ao comportamento oportunista (JENSEN; MECKLING, 1976; ARROW, 1984; WILLIAMSON, 1985; EINSENHARDT, 1989; BARNEY; HESTERLY, 2004; SHAPIRO, 2005).

No depoimento do entrevistado 1 identifica-se, primeiramente, a existência do problema de risco moral. A definição dada por Arrow (1984) sobre o problema diz que este refere-se ao desvio do comportamento que seria considerado ético por parte do agente. Barney e Hesterly (2004) discutem que esse problema diz respeito às ações que o agente esconde do principal. Assim sendo, “embolsar” parte do investimento oferecido sendo que este deveria ser utilizado na realização de ações que facilitassem o alcance dos objetivos do principal representa uma atitude antiética por parte do agente, classificando-se, portanto, como um risco moral ao principal.

Quando questionado mais profundamente sobre o comportamento oportunista dos seus agentes, o principal informou que não permanece passivo durante essas situações: *“Eu corto os investimentos se percebo que o cara está sendo pilantra ou eu ofereço as condições para outro”* (entrevistado 1). Esse relato se aproxima da ideia de sistemas de punições, proposta por Jensen e Meckling

(1976) como uma alternativa para diminuir a ocorrência de problemas de agência nos RIOs. Entretanto, autores como Barney e Hesterly (2004) explicam que esses sistemas de punições são, geralmente, firmados em acordos formais entre as partes. Não foi feita menção a esse tipo de acordo entre os participantes da pesquisa. Entretanto, percebeu-se que essa prática acontece, ainda que de maneira informal.

Outro problema identificado na relação principal-agente foi o de seleção adversa, causado assimetria de informação entre as partes (ARROW, 1984; EISENHARDT, 1989). As informações que os agentes detêm sobre os preços praticados por indústrias concorrentes são exemplo desse problema. Conforme apontado por Arrow (1984), os agentes deveriam utilizar as informações privilegiadas que detêm para ajudar a viabilizar os objetivos do principal, que nem sempre possui os meios de verificar se isso de fato acontece. Em seus depoimentos, os representantes do principal informaram que os agentes costumam comentar sobre o preço de indústrias concorrentes. Entretanto, o entrevistado 1 informou que é contra o código de conduta da sua empresa que se tenha acesso às informações sobre práticas e estratégias de indústrias concorrentes antes que estas se tornem públicas. Esse cenário é, portanto, o contexto perfeito para a caracterização do segundo problema de agência identificado.

Observou-se também, nas entrevistas realizadas com os agentes, relatos importantes sobre a existência de assimetria de informação. Alguns agentes comentaram que se sentem pouco informados sobre as estratégias definidas pelo principal: *“Às vezes eu me sinto meio perdido quando passo orientações pra minha equipe. Quando eu preciso saber alguma informação sobre as ações de marketing da indústria é um pouco complicado de se orientar”* (entrevistado 7). Analogamente, outro agente deu o seguinte depoimento: *“Eu fico o dia todo pra ter uma explicação sobre as promoções. Não tem uma pessoa certa pra dar esse suporte, preciso ficar falando com um monte de gente e ninguém resolve”* (entrevistado 6). Esses relatos sugerem que a assimetria de informação tem impactado não só o principal, mas também os seus agentes.

A assimetria de informação em conjunto com o fato de os agentes possuírem contratos com diferentes principais, pode levar à ocorrência de objetivos conflitantes entre as partes, como apontado por Arrow (1984) e Shapiro (2005). Assim, algumas respostas dos agentes puderam ser relacionadas a essa discussão: *“Nem sempre dá pra aceitar todas as propostas que a indústria traz pra gente. O*

espaço da minha loja é limitado e eu tenho diversos outros produtos pra colocar na gôndola” (entrevistado 5). Foi mencionado, também, problemas relacionados ao estoque: *“Meu espaço pra estoque é limitado e isso é um impedimento pra eu sair comprando todos os lançamentos que o executivo me oferece, eu não vou ter onde armazenar esses produtos”* (entrevistado 7).

Desse modo, entende-se que por mais que o principal busque a parceria dos agentes, almejando o engajamento destes com os produtos de sua indústria, é preciso considerar que os agentes se relacionam com diferentes principais e todos eles irão desejar algum nível de engajamento. Entende-se, assim, que interesses divergentes são propensos a existir nesse contexto, conforme apontado por Jensen (1994). Isso deve-se ao fato de que o objetivo do principal é relacionado ao aumento de variedade de produtos negociados com os agentes e aumento do engajamento dos agentes com as marcas de sua indústria em busca de maior parceria, conforme depoimento do entrevistado 1. Porém, por se relacionarem com diferentes principais, os objetivos dos agentes nem sempre serão alinhados ao da indústria em questão.

O problema de risco também pode ser identificado no contexto analisado por esse estudo. Ao ser questionado sobre esse assunto, um dos representantes da empresa principal deu o seguinte depoimento: *“Os poucos riscos que nossos clientes assumem são muito mais por uma questão de risco de demanda no mercado ou questões financeiras do próprio cliente”* (entrevistado 2). Foi relatado, também, que o risco assumido pelo agente está relacionado a questões de grandes volumes de compras. Nesse caso, o risco se dá devido à incerteza futura, pois o agente não sabe ao certo se conseguirá vender em tempo hábil a quantidade adquirida (entrevistado 3).

Entretanto, foi informado que ao perceber que algum agente assumiu riscos inicia-se um comprometimento do principal em ajudar e garantir a saúde do negócio deste agente: *“Às vezes eles assumem riscos comprando mais do que acham que conseguem vender no mês, mas quando isso acontece eu me prontifico a ajudá-lo, penso em estratégias que poderão facilitar a venda dos produtos”* (entrevistado 1). Foi relatado, também pelo entrevistado 1, que a indústria principal costuma assumir muitos riscos devido aos investimentos que são constantemente direcionados aos seus agentes e que nem sempre são utilizados da forma como deveriam.

Ao abordar esse assunto com os agentes, percebeu-se que eles procuram não assumir riscos na maioria das negociações, entretanto, às vezes assumir certos

riscos torna-se necessário: *“Às vezes é preciso ter confiança de que aquela negociação pode valer a pena e de que a indústria dará o auxílio necessário caso aconteça algum problema, pois isso faz parte do negócio”* (entrevistado 4). Um dos agentes (representado pelo entrevistado 5) salientou que manter-se estocado em grandes quantidades é um risco para ele, pois essa situação pode tornar-se um problema no futuro, impossibilitando-o de realizar negociações com outros principais de interesse ao seu negócio por não dispor de espaço suficiente em seu estoque. Não foram percebidas diferenças nos discursos de grandes ou pequenos compradores, no que tange ao problema de risco. O tempo de relacionamento com o principal também não parece influenciar nessa questão.

Admite-se, pela teoria da agência, que principal e agentes tendem a tomar decisões diferentes quando expostos a situações de risco (EISENHARDT, 1989). Foi identificado, analisando as respostas dos participantes da pesquisa, que para o principal é mais comum lidar com o risco. Já os agentes informaram que dificilmente aceitam propostas que possam levá-los a sair perdendo em algum negócio. Assim, confirma-se o que é apontado por Shapiro (2005) sobre esse assunto. A autora argumenta que o principal é neutro ao risco, visto que possui diferentes artifícios para lidar com problemas. Porém os agentes seriam sensíveis ao risco, já que investem boa parte do seu trabalho para apenas um ou poucos principais.

Diversos problemas de agência puderam ser identificados nos RIOs entre principal e agentes estudadas neste trabalho. Entretanto, é constante o monitoramento realizado pelo principal visando diminuir ou evitar esses problemas (relato dos entrevistados 1 e 3). Além disso, os representantes do principal informaram que a empresa busca se manter informada sobre todas as ações de seus agentes, seja através de dados ou informações recebidas dos próprios executivos de vendas sobre as negociações que estão sendo realizadas para que, assim, seja maior a garantia de que seus objetivos serão alcançados.

4.4 Monitoramento

Sobre questões voltadas ao monitoramento utilizado, os representantes da empresa principal afirmaram que independentemente do tipo de contrato, é preciso

realizar o monitoramento constante dos agentes. Foi relatado que, apesar dos benefícios oferecidos, os agentes não se esforçam como é necessário, pois as contrapartidas exigidas pela empresa principal dependem de muito esforço e dedicação (entrevistado 3). Apresenta-se, a seguir, um resumo das formas de monitoramento utilizadas pelo principal (Quadro 13).

Quadro 13: Formas de monitoramento utilizadas pelo principal

| Monitoramento Utilizado | Justificativa do Principal |
|--|---|
| Sistemas de Informação | Oferecem acesso rápido aos resultados quantitativos do agentes, fornecendo dados relevantes ao principal. |
| Presença do principal na empresa dos agentes | Possibilita que seja mantida uma relação mais próxima com o agente, garantindo a aplicação das estratégias acordadas. |

Fonte: elaborado pela autora a partir da análise de dados.

Foi informado que, em alguns casos, os agentes deixam de ganhar os benefícios acordados por não se esforçarem suficientemente: *“O meu cliente poderia se empenhar mais em muitas situações. Ele já deixou de ganhar investimento vários meses, apesar de ter o melhor contrato”* (entrevistado 2). Essa situação está de acordo com o que é afirmado por Shapiro (2005), ao argumentar sobre a preocupação dos teóricos com a possibilidade de os agentes não se esforçarem tanto quanto deveriam na realização de seus trabalhos.

Um fato curioso (conforme relato do entrevistado 3) é o de que os clientes que possuíam contratos formais no passado e que acabaram perdendo esses contratos por falta de esforço se desenvolvem melhor atualmente. No ponto de vista desse participante, a obrigação de atingir algumas metas dos contratos formais pode levar os agentes a se sentirem desmotivados ainda que os benefícios pareçam atrativos, pois o esforço a ser dispensado é maior do que o custo benefício percebido pelo agente durante a negociação do contrato. Essa questão é importante, pois sugere que contratos realizados nem sempre estão adequados ao contexto em que foram firmados. Eisenhardt (1989), indica os tipos de contrato que são preferíveis em situações onde é alta a incerteza sobre os resultados (contrato baseado em comportamento) ou em que tempo de duração do relacionamento entre as partes é baixo (contrato baseado em resultados). Entretanto, confirma-se a premissa de que é praticamente impossível elaborar contratos que englobem todas as possibilidades futuras (ZYLBERSTAJN, 2003).

Quando questionados sobre as formas de monitoramento disponíveis todos os representantes da empresa principal comentaram sobre o sistema de informações utilizado e um deles explicou a dinâmica: “*Consigo rapidamente filtrar o que eu quero, quem vendeu o produto, o preço que foi vendido*” (entrevistado 1). Esse sistema de informações depende do envio de dados sobre atividades comerciais, por parte do agente. Em geral, todos os agentes são solicitados a enviar essas informações, porém nem todos atendem a solicitação. Os motivos para a negativa dos agentes são a incapacidade técnica do agente realizar essa atividade ou alegações de que o principal quer monitorar todas as suas ações sem oferecer nada em troca por isso. Este último motivo alegado pelos agentes se assemelha à premissa da teoria da agência de que a informação pode ser comprada (EISENHARDT, 1989), pois, nesses casos, o principal costuma oferecer algum benefício para que o agente concorde em compartilhar as informações. Além disso, os agentes são constantemente informados sobre os lados positivos de realizar o compartilhamento das informações, que englobam, dentre outras coisas, a possibilidade de elaboração de estratégias mais assertivas.

Para o principal, outra forma efetiva de monitoramento é a presença constante do executivo de vendas na empresa do agente. Acredita-se que manter um relacionamento próximo com os donos e compradores é de essencial importância para garantir que tudo será feito de acordo com o que foi acordado entre as partes. Essa interpretação de monitoramento está de acordo com o proposto por Barney e Hesterly (2004), já que os autores explicam que monitorar as ações dos agentes envolve observar tanto os seus comportamentos quanto resultados. Desse modo, pode-se inferir que a utilização de diferentes formas de monitoramento, que não apenas relatórios quantitativos, é uma opção mais efetiva para buscar o alinhamento entre os interesses do principal e seus agentes.

Os dados relatados acerca do monitoramento que é realizado estão de acordo com o que é apresentado por Eisenhardt (1989), ao comentar sobre as linhas de pesquisa da teoria da agência. Segundo a autora, a linha positivista tem a premissa de que o agente tende a se comportar de acordo com os interesses do principal quando este último consegue monitorar as suas ações, conforme o que tem ocorrido entre o principal e os agentes de interesse neste estudo. Além disso, acredita-se que o monitoramento pode diminuir o comportamento oportunista do

agente, o que também pode ser observado na discussão sobre os problemas de agência identificados nas relações.

Finalmente, é importante observar que as entrevistas realizadas com os clientes dos agentes também revelaram dados relevantes sobre a questão de monitoramento. A maioria dos clientes dos agentes dificilmente tem suas ações monitoradas e os fornecedores costumam visitá-los apenas uma vez no mês, ou até mesmo realizam as negociações somente por telefone: *“Tem mês que o representante do fornecedor nem chega a vir na minha loja, faz tudo por telefone. Acho que se tivesse uma presença maior dele aqui eu até compraria mais”* (entrevistado 14). Foi revelado, também, que os fornecedores (agentes) do Distrito Federal lhes oferecem pouca atenção: *“Eu não compro desse pessoal de Brasília porque faz anos que eles não visitam a minha loja e eu acabo ficando sem opção”* (entrevistado 10). Através da análise dos dados coletados, pode-se sugerir que, além de realizar o monitoramento de seus agentes, alguma forma de monitoramento adicional poderia ser direcionada aos clientes dos agentes. Assim, o principal poderia dispor de maior controle sobre a aplicação de suas estratégias.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Buscou-se, com esse trabalho, entender mais profundamente a relação principal-agente de uma indústria multinacional que comercializa seus produtos com empresas de distribuição do Distrito Federal. Para tanto, utilizou-se conceitos e definições advindas da teoria da agência e de outros autores da teoria organizacional que estudam os relacionamentos entre empresas. Visando obter um entendimento profundo sobre o fenômeno, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 14 indivíduos pertencentes a 3 grupos: principal, agente e clientes dos agentes. Além disso, realizou-se a análise de dados secundários relevantes ao objetivo proposto, tais quais especificações de contrapartidas e benefícios dos contratos utilizados e dados percentuais de vendas do principal aos seus agentes do Distrito Federal. Expõem-se, a seguir, os principais resultados encontrados.

Em concordância com Cannon, Achrol e Gundlach (2000), observou-se a existência de normas sociais que regem as relações informais estudadas, tais quais cooperação entre as partes e existência de senso de justiça. Porém, também foram encontrados indícios de discordância entre principal e agentes em alguns temas, fator que pode dificultar relações futuras entre as partes, conforme afirmado por Ring e Van de Ven (1994). Assim, entendeu-se que por mais que as normas sociais tenham sido suficientes para moderar as relações informais mantidas entre principal e agente até o presente momento, a utilização de contratos formais pode ser mais indicada para gerir essa situação.

A tendência ao oportunismo do agente, através de mentiras e alteração de informações, também pode ser identificada. Esse dado está de acordo com o que é discutido por diversos autores na literatura acadêmica sobre a teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976; ARROW, 1984; WILLIAMSON, 1985; EINSENHARDT, 1989; BARNEY; HESTERLY, 2004; SHAPIRO, 2005). Outras duas situações que puderam ser observados foram as de existência de assimetria de informação entre as partes e, também, de objetivos conflitantes. Esse fato reforça a existência dos problemas de risco moral e seleção adversa, conforme discutido por Arrow (1984). Finalmente, as diferentes atitudes de cada parte frente ao que interpretam como

sendo um risco (EINSENHARDT, 1989) foram discutidas, pois observou-se que o agente é mais sensível ao risco quando comparado ao principal, ideia que é discutida por Shapiro (2005).

Por último, confirmou-se a sugestão de que os agentes podem não se esforçar tanto quanto deveriam na realização de seu trabalho (SHAPIRO, 2005). A empresa principal utiliza, então, de diferentes formas de monitoramento das ações do agente, como análise de dados e presença dos executivos de venda nas empresas dos agentes para garantir que tudo aconteça como foi acordado entre as partes. Dessa forma, pode-se concordar com o que é afirmado por Eisenhardt (1989) acerca da premissa da linha de pesquisa positivista da teoria da agência: o agente tende a estar mais alinhado aos interesses do principal quando este último consegue monitorar as suas ações.

Assim, considera-se que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos com este trabalho foram alcançados. Foram descritas as características da relação principal-agente de interesse, os problemas de agência identificados e como tem sido feita a gestão desses problemas. É importante salientar, no entanto, que as conclusões desse estudo seriam mais completas se tivessem sido entrevistados agentes de outros estados, principalmente de Goiás. Observou-se a importância que os agentes do estado de Goiás possuem para o fenômeno estudado, já que estes impactam diretamente o mercado do Distrito Federal.

O estudo realizado demonstrou a aplicabilidade das questões estudadas pela teoria da agência no contexto brasileiro, sugerindo que os problemas encontrados não limitam-se ao cenário inicial em que foram observados. Dessa forma, mostrou-se que a preocupação das empresas com o comportamento de seus agentes é justificável e que o monitoramento das ações de seus agentes deve ser constante. Mesmo assim, dificilmente o principal poderá ter certeza de que objetivos das partes estarão alinhados, mas a realização do monitoramento pode facilitar o controle do principal sobre essa questão e inibir possíveis comportamentos oportunistas.

Sugere-se que em futuras pesquisas sobre a aplicabilidade da teoria da agência na área comercial, sejam observados os pontos de vista de agentes de diferentes regiões, pois, devido às diferenças em relação ao mercado, poderão ser encontradas outras variáveis importantes ao estudo do fenômeno. Além disso, sugere-se que sejam mais profundamente estudadas as características das relações

informais que são mantidas entre essas empresas, visando obter mais conclusões sobre os motivos pelos quais as empresas principais mantêm esse tipo de contrato. Finalmente, são necessárias pesquisas que identifiquem os demais principais que os agentes se relacionam, buscando entender, assim, como essa quest

Adicionalmente, foi observada a falta de conhecimento tanto de agentes quanto principal a respeito da teoria da agência. Ambas as partes foram questionadas sobre seus conhecimentos nesse assunto e todos os participantes da pesquisa relataram desconhecimento acerca desse tema. Percebeu-se certa ênfase dos entrevistados em relatar a diferença entre as teorias acadêmicas e a realidade vivida no âmbito empresarial. A maioria dos participantes chamou atenção à pouca aplicabilidade das teorias acadêmicas em sua rotina de trabalho na área comercial.

Por fim, considerando todos os aspectos apresentados, conclui-se que o tema deste trabalho deve ser mais profundamente estudado. Existem, no contexto brasileiro, poucas pesquisas que abordam o fenômeno de interesse desse trabalho, o que pode dificultar que os gestores de contratos formais e informais encontrem alternativas de ação quando precisarem gerenciar as situações estudadas pela teoria da agência. Percebeu-se que os participantes da pesquisa não observam grande utilidade das teorias acadêmicas, talvez devido à falta de estudos que sejam voltados à área comercial ou voltados a entender os tipos de relação e problemas existentes nessa área. De qualquer forma, são inúmeras as pesquisas que podem ser realizadas no contexto dos RIOs, sendo essa uma linha de pesquisa que pode e deve ser mais explorada no contexto brasileiro.

REFERÊNCIAS

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, Information Cost and Economic Organization. **The American Economic Review**. v. 62, n. 5, 1972.

ARROW, K. The economics of moral hazard: further comment. **American Economic Review**. v. 53, n. 3, p. 537-539, 1968.

ARROW, K. The economics of agency. **A Report of the Center for Research on Organizational Efficiency**, v. 451, p. 1-24, 1984.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C. et al. **Handbook de estudos organizacionais III**. São Paulo: Atlas, 2004. p.131-179.

CALDAS, M. P.; CUNHA, M. P. e. Ecologistas e economistas organizacionais: o paradigma funcionalista em expansão no final do século XX. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 65-69, 2005.

CAMPOMAR, M. C. Do uso do "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertação e Teses em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n. 3, p. 95-97, 1991.

CANNON, J. P.; ACHROL, R. S.; GUNDLACH, G. T. Contracts, norms, and plural form governance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 2, p. 180-94, 2000.

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

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n.1, p. 57-74, 1989.

FAMA, E.; JENSEN, M. Agency problems and residual claims. **Journal of Law and Economics**, v. 26, p. 1-28, 1983.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRINBLATT, M.; TITMAN, S. How clients can win the gaming game. **Journal of Portfolio Management**, v. 13, p. 14-20, 1987.

HAIR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H. et al. Patterns of interorganizational relationships. **Administrative Science Quarterly**, p. 457-474, 1977.

HALL, R. H., **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

JENSEN, M. Self – Interests, altruism, incentives & Agency Theory. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 7, n. 2, p. 1-16, 1994.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the Firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4. p. 1-78, 1976.

KOTTER, J. P. The psychological contract: Managing the joining up process. **California Management Review**, v.15 n. 3. p. 91-99, 1973.

LEVINE, S.; WHITE, P. E. Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. **Administrative science quarterly**, p. 583-601, 1961.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, 1990.

PRATT, J. ZECKHAUSER, R. Principals and agents: an overview. *In*: Pratt, J. ZECKHAUSER, R. **Principals and agents: the structure of business**. Boston: Harvard Business School, p. 1-35, 1985.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of management review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

ROSS, S. The economic theory of agency: the principal's problem. **The American Economic Review**, v. 63, n. 2, p. 134-139, 1973.

STAKE, R. E. Qualitative Case Studies. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**, 3 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005 (Capítulo 17, p. 443-466).

SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. The collaborative supply chain. **International Journal of Logistics Management**, v. 13, n. 1, p. 15-3, 2002.

SHAPIRO, S. Agency Theory. **Annual Reviews of Sociology**, v. 31, p. 263-284, 2005.

SIMON, H. Organizations and markets. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 2, p. 25-44, 1991.

VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **Academy of Management Review**, n. 1, p. 24-36, 1976.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

WILLIG, C. **Introducing Qualitative Research in Psychology**: Adventures in theory and method. London: Open University Press, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das Organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D. **Economia e Gestão dos Negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, p. 23-38, 2003.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O PRINCIPAL

Cargo do entrevistado:

Data da entrevista:

Local de encontro:

Relacionamento com o agente

| Questão | Fonte |
|--|--|
| 1. Como tem sido seu relacionamento os clientes e em termos gerais e de investimentos ou algum outro benefício? Qual dos seus clientes recebe mais atenção da empresa nesse sentido e por quê? | Cannon; Achrol; Gundlach, 2000 |
| 2. Qual a diferença no relacionamento com grandes e pequenos compradores? Você acha que o valor das negociações importa para se ter um bom relacionamento? | Hall, 2004 |
| 3. O relacionamento de seus clientes com os concorrentes já te atrapalhou? Que tipo de problema acontece? Você acha que o relacionamento entre seus clientes e os concorrentes é diferente do seu? Por quê? O que você acha que atrapalha sua relação com os clientes? | Arrow, 1984; Eisenhardt, 1989; Shapiro, 2005 |

Contrato formal e informal

| Questão | Fonte |
|---|--|
| 4. Qual a relação entre ser um grande ou pequeno comprador e o uso de contratos formais / informais? Você acha que o contrato informal é melhor ou pior que o formal? Você tenta formalizar as relações sempre que pode? Por quê? | Cannon; Achrol; Gundlach, 2000; Hall, 2004 |
| 5. Você possui algum contrato informal com seus agentes ou são todos contratos formalizados? Quais as diferenças de benefícios entre eles? Quando é interessante utilizar um acordo formal com os clientes? Quais costumam ser as regras e benefícios desses contratos? | Eisenhardt, 1989 |
| 6. A existência de um contrato formalizado com o cliente impacta o desempenho dele? Os clientes costumam se esforçar para aproveitar as vantagens que os contratos oferecem? Quais são os benefícios de maior interesse dos clientes nesses contratos? | Eisenhardt, 1989; Shapiro, 2005; Simon, 1991 |

Problemas de agência

| Questão | Fonte |
|--|---|
| 7. Algum cliente já tentou mentir, te enganar ou alterar informações para conseguir vantagens ou negócios diferenciados? Como você descobriu a mentira / trapaça? Como foi resolvido? Em geral como os clientes são monitorados / acompanhados para evitar esse tipo de atitude? | Williamson, 1985; Eisenhardt, 1989; Jensen; Meckling, 1976; Barney; Hesterly, 2004 |
| 8. Você já desistiu de clientes (ou reduziu contato) devido a qualquer comportamento antiético da parte deles? Você já “se vingou” de algum cliente por causa de algum comportamento inapropriado dele? Explique como foi essa experiência. | Arrow, 1984; Jensen; Meckling, 1976; Barney; Hesterly, 2004 |

| | |
|---|---|
| 9. Você acha que seus clientes dispõem de alguma informação privilegiada que você não tem acesso? Existe alguma informação sobre as práticas dos seus clientes que você gostaria de saber? | Arrow, 1984; Eisenhardt, 1989; Barney; Hesterly, 2004 |
| 10. Você avalia a relação da empresa com seus clientes como uma relação de “ganha-ganha”? Existem casos em que um dos lados não é tão beneficiado quanto o outro? Existem situações em que seus clientes precisam assumir algum tipo de risco? Como eles costumam se comportar? | Eisenhardt, 1989; Shapiro, 2005 |
| 11. Por que você acha que os clientes reagem de maneiras diferentes na aceitação de cadastros de produtos, ações e propostas gerais da empresa? Quais os problemas que estão relacionados com essa situação? | Shapiro, 2005 |
| 12. Você conhece a teoria da agência ou já ouviu falar sobre ela? Em sua opinião, como teorias acadêmicas, em geral, ajudam no seu trabalho? | |

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O AGENTE

Cargo do entrevistado:

Data da entrevista:

Local de encontro:

Relacionamento com o principal

| Questão | Fonte |
|---|---|
| 1. Em sua opinião, quais os pontos positivos e negativos do seu relacionamento com a indústria? O que você acha que atrapalha sua relação com a indústria? O que pode melhorar? | Cannon; Achrol; Gundlach, 2000 Ring; Van de Ven, 1994 |
| 2. O que você acha que a indústria poderia fazer para melhorar o seu trabalho / desempenho? Você acha que recebe atenção suficiente da indústria? Por quê? | Jensen; Meckling, 1976; Barney; Hesterly, 2004 |

Contrato formal e informal

| Questão | Fonte |
|--|----------------------------------|
| 3. Você recebe algum tipo de benefício da indústria? Qual benefício lhe é oferecido que você gosta mais? Qual benefício você acha ou acharia mais interessante para o seu negócio? | Eisenhardt, 1989; Simon, 1991 |

Problemas de agência

| Questão | Fonte |
|---|------------------------------------|
| 4. As informações lhe são passadas sobre a indústria, seus produtos e condições de negociação são suficientes? Existem algum tópico que você acha que mereça maior atenção? | Eisenhardt, 1989; Shapiro, 2005 |
| 5. É interessante para o seu negócio realizar ações de produtos da indústria e cadastro de lançamentos? Você acha que essas propostas lhe ajudam ou atrapalham? | |
| 6. Sua relação com a indústria é de “ganha-ganha”? Você já assumiu riscos em negociações com a indústria? Você acha que já saiu perdendo em alguma negociação? | |
| 7. Você conhece a teoria da agência ou já ouviu falar sobre ela? Em sua opinião, como teorias acadêmicas, em geral, ajudam no trabalho? | |

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS CLIENTES DOS AGENTES

Cargo do entrevistado:

Data da entrevista:

Local de encontro:

Relacionamento com o fornecedor

| | |
|---|---|
| 1. Em sua opinião, quais os pontos positivos e negativos do seu relacionamento com os fornecedores? O que você acha que atrapalha sua relação com os fornecedores? O que pode melhorar? | Cannon; Achrol; Gundlach, 2000 Ring; Van de Ven, 1994 |
| 2. O que você acha que poderia ser feito para melhorar o seu trabalho / desempenho? Os seus fornecedores investem em ações para sua loja? | Jensen; Meckling, 1976; Barney; Hesterly, 2004 |
| 3. Você recebe algum tipo de benefício? Qual benefício você acha ou acharia mais interessante para o seu negócio? | Eisenhardt, 1989; Simon, 1991 |
| 4. As informações lhe são passadas sobre produtos e condições de negociação são suficientes? Existem algum tópico que você acha que mereça maior atenção? | Eisenhardt, 1989; Shapiro, 2005 |
| 5. É interessante para o seu negócio realizar ações de produtos da indústria e cadastro de lançamentos? Você acha que essas propostas lhe ajudam ou atrapalham? | |