

Confiança e Desempenho Organizacional: Um Estudo sobre a Relação Interorganizacional em Buffets Infantis

Autoria: Denise Maria Candiotto Caselani, Eliane Pereira Zamith Brito

RESUMO

Este estudo analisou as relações entre confiança, cooperação e desempenho organizacional. O tema cresceu em importância na área de administração nos últimos anos e várias são as perspectivas que o abordam e aqui optou-se pela perspectiva de governança relacional. O estudo teve como objetivo analisar relação entre confiança e desempenho em relacionamentos interorganizacionais e a interveniência da variável cooperação. Para tal, foi conduzida uma pesquisa no setor de buffets, mais especificamente no segmento de festas infantis. Foram coletados dados junto aos agentes de contato das empresas para a compra de brinquedos, em geral, este papel é do proprietário do negócio, em função da relevância do investimento e a especificidade do ativo. Responderam o questionário 158 empresas de um total de 416 empresas localizadas no estado de São Paulo. A coleta de dados foi feita usando um questionário e este foi aplicado pessoalmente. As escalas de mensuração usadas foram obtidas em estudo anteriores que operacionalizaram os construtos. As escalas foram pré-testadas qualitativamente com proprietários de buffets. Os dados foram analisados usando Análise Fatorial confirmatória e sistema de equações estruturais. Os dados coletados relevam que a confiança interpessoal apresentou grande influência na confiança interorganizacional. Esta relação é tão intensa que houve um questionamento se as duas variáveis comporiam um único construto. No entanto, a AFC mostrou que são dois construtos. A mensuração da cooperação por meio dos comportamentos cooperativos também teve ajuste adequado e estes mostraram ter influências distintas sobre o desempenho. Os resultados apontaram para uma relação positiva e significativa entre o comportamento cooperativo resolução conjunta de problemas e o desempenho organizacional. Esse resultado mostra que, quando as partes estão engajadas na solução conjunta de problemas é mais fácil encontrar soluções mutuamente satisfatórias, aumentando o sucesso da relação cliente-fornecedor, conforme argumentado por Deutsch (1969). Por outro lado, foi encontrada uma relação negativa entre restrição ao uso de poder e desempenho. A flexibilidade na negociação não apresentou explicação significativa para o desempenho. Os resultados indicam que a confiança interorganizacional e indiretamente a confiança interpessoal explicam os comportamentos cooperativos entre as empresas da cadeia de fornecimento estudada pela visão dos donos do buffets. Por outro lado, apenas um dos comportamentos cooperativos explica parte da variação do desempenho organizacional. O estudo corrobora estudos anteriores usados como base para este e representa um avanço nos estudos da área, em especial, pela discussão e operacionalização dos construtos que foram testados e validados com bom nível de ajuste.

INTRODUÇÃO

O crescimento emergente das várias formas de cooperação interempresariais despertou o interesse dos pesquisadores para a importância da confiança como facilitadora da organização e da coordenação das atividades econômicas. Tanto na literatura organizacional como na de estratégia se afirma que a confiança nos relacionamentos interorganizacionais é benéfica e pode ser uma fonte de vantagem competitiva. A confiança é apontada como um elemento capaz de reduzir comportamentos oportunistas, o que resulta em menos custos de transação e, por conseguinte, uma governança mais eficiente. Estudos apontam que a confiança além de ser um importante mecanismo de coordenação, pode ser, também, uma pré-condição para um desempenho superior e sucesso competitivo.

A questão sobre se a confiança favorece o desempenho organizacional recebe diferentes respostas na literatura. Williamson (1993), por exemplo, afirma que não existe uma regra geral que sirva para todos os casos. Outros entendem a confiança como uma característica necessária e desejável para a interrelação organizacional, mas apesar disso discutem se a confiança invariavelmente está associada ao desempenho superior (Kern, 2000) ou se é o mecanismo de governança mais eficiente para atingi-la (Zucker, 1986). Contudo, a maioria dos pesquisadores conecta a confiança com resultados altamente positivos sobre o desempenho (Lane, 2000). Porém apesar de várias correntes teóricas reconhecerem a importância da confiança nas relações interorganizacionais e a ligação entre confiança e desempenho ser teorizada com frequência, dificilmente se encontra estudos empíricos que analisam como a confiança se relaciona com o desempenho (Zaheer, McEvily, Perrone, 1998; Sako, 2000). É nessa lacuna do conhecimento que este trabalho está inserido.

A confiança depositada em indivíduos e em entidades coletivas, tais como grupos, organizações, indústrias e instituições, são usadas como equivalentes na literatura e sem considerações específicas para ver se diferenças no objeto da confiança são significantes ou apropriados (McEVILY *et al.*; 2006; ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998). Sobre isso McEvily *et al.* (2006) levantam alguns questionamentos: primeiro, se a confiança existe em diferentes níveis de análise - individual e coletiva; se um nível influencia outro; se é possível confiar em uma entidade coletiva, independente da confiança que se tem em seus membros individuais; e se a confiança em diferentes níveis de análise afeta o comportamento econômico de formas diferentes. Estes questionamentos inspiraram a proposta deste estudo, que analisou a relação entre confiança interpessoal e a confiança interorganizacional.

Apesar de várias correntes teóricas reconhecerem a importância da confiança nas relações interorganizacionais e a associação entre confiança e desempenho ser teorizada com frequência, estudos empíricos que analisam a relação da confiança com o desempenho são menos frequentes (ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998; SAKO, 2000).

Trabalhos empíricos apresentam que cooperação é associada com confiança e que esta melhora o desempenho de trocas interorganizacionais (HEIDE; JOHN, 1988; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995; ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998). Outros estudos corroboram a ideia de que a cooperação intervém na relação entre confiança e desempenho, como por exemplo, Zaheer e Venkatraman (1995), Claro, Hagelaar e Omta (2003), Johnston *et al.* (2004). Desta forma, este estudo analisa o caráter interveniente da cooperação entre confiança e desempenho no contexto de trocas interorganizacional. O objetivo é analisar a relação entre confiança e desempenho em relacionamento interorganizacionais e a interveniência da cooperação neste relacionamento.

O estudo teve como ambiente empresas do setor de serviços pertencentes ao segmento de buffet infantil da cidade de São Paulo. A escolha por este segmento se deu em função do crescimento positivo que este mercado vem apresentando e o número de atividades executadas em parceria com fornecedores. Além disso, é um segmento que vem procurando profissionalizar-se e é carente de estudos.

A segunda seção deste artigo apresenta o referencial teórico usado para desenvolver este estudo. Nas partes subsequentes constam os métodos da pesquisa, as características do setor estudado, os resultados da pesquisa e as conclusões do estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção os conceitos confiança, cooperação e desempenho organizacional são apresentados dentro do recorte teórico definido para o estudo.

CONFIANÇA

A confiança tem sido objeto de estudo de várias disciplinas sociais. Existe na literatura concordância a respeito dos aspectos positivos da confiança, mas os autores diferem quando a sua definição (ROUSSEAU et al., 1998; McKNIGHT; CHERVANY, 1996). Podemos afirmar que não existe uma definição acadêmica de confiança universalmente aceita. A confiança é apontada como um fator importante para entender a natureza humana e as relações entre os participantes do mercado. Em particular, confiança é considerada uma variável importante nas relações de cooperação interorganizacionais (GULATI, 1995; JANOWICZ; NOORDERHAVEN, 2006).

Rousseau et al. (1998) fizeram uma extensa revisão bibliográfica de estudos empíricos sobre confiança e concluíram que expectativas em relação ao outro e uma propensão a ser vulnerável são componentes da maioria das definições de confiança encontradas e a definição citada com maior frequência é “propensão a ser vulnerável”, que foi proposta por Mayer, Davies e Schoorman (1995).

Lewis e Weigert (1985, p. 967) afirmam que qualquer teoria de confiança deve ser analisada como uma realidade social multidimensional, que se sobrepõe ao micro e macro níveis. No nível micro a confiança é concebida tanto entre pessoas como entre organizações. Confiança interpessoal entre indivíduos é baseada sobre familiaridade, desenvolvida em prévias interações ou derivadas de membros de um mesmo grupo social. Confiança entre organizações se refere ao comportamento confiável dos atores corporativos que difere da soma de indivíduos que constituem a unidade corporativa.

A conexão entre a confiança interpessoal e interorganizacional é baseada sobre processos institucionalizados. Este é um processo e uma propriedade variável, pelo qual os atores individuais transmitem o que é socialmente definido como verdadeiro e, ao mesmo tempo, para qualquer ponto neste processo o significado de um ato pode ser definido como mais ou menos uma parte pressuposta desta realidade social.

O relacionamento entre organizações é conduzido e administrado pelo agente de contato, cujas orientações e motivações podem diferir das orientações e motivações da organização como um todo. O agente de contato está intimamente envolvido nas relações interorganizacionais mais do que outros membros da organização e tendem a interagir com sua contraparte em um grau elevado. Ao longo do tempo, repetidos laços entre duas empresas evoluem para um relacionamento cooperativo estável (GULATI, 1995). Embora o agente de contato não seja permanente na organização, seu papel é estável e duradouro (RING; VAN DE VEN, 1994). Os resultados da confiança sobre o desempenho podem ser bem diferentes quando o agente de contato é considerado separadamente do resto da organização (ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998). Com base nestas ideias, a primeira hipótese do estudo é proposta.

Hipótese 1: Confiança interpessoal e confiança interorganizacional são associadas positivamente.

Cooperação

Para Ring e Van de Ven (1994) relativamente pouco atenção da academia tem sido devotada ao estudo dos processos de desenvolvimento de relações cooperativas. Ao contrário, muito da

pesquisa até hoje tem se concentrado em condições antecedentes ou nas propriedades estruturais das relações interorganizacionais em comparação com outras formas de governança. Embora pesquisas tenham identificado muitos determinantes da cooperação, virtualmente todos os acadêmicos têm concordado que um antecedente imediato específico é a confiança (SMITH; CARROL; ASHFORD, 1995).

Para Smith, Carrol e Ashford (1995) um modelo que articule os antecedentes imediatos e as consequências da cooperação pode ser útil para explicar as complexidades do relacionamento cooperativo. Entretanto para Ring e van de Ven (1994), embora sabendo que os antecedentes e resultados desejados de uma relação fornecem um contexto útil para o estudo dos processos, esses fatores não nos mostram como uma relação pode se desenvolver ao longo do tempo. O entendimento de como as relações cooperativas emergem, crescem e se dissolvem ao longo do tempo está centrado na sequência de eventos e interações entre partes organizacionais que desejam moldar e modificar uma relação de cooperação ao longo do tempo.

Heider e Miner (1992) afirmam, baseados no trabalho de Kaufman e Stern (1988), que a cooperação é um fenômeno que se manifesta de diferentes maneiras. Eles indicam quatro comportamentos cooperativos que podem ser a representação da cooperação, são eles: flexibilidade na resolução de problemas; troca de informações; resolução conjunta de problemas; e restrição ao uso de poder. Ressaltam os autores que estes comportamentos não representam diferentes indicadores de um constructo, mas formas possíveis de cooperar. Portanto, seria possível afirmar que haverá mais ou menos cooperação, quanto mais comportamentos cooperativos as empresas adotarem em suas relações e quanto mais intenso forem estes comportamentos. Além disso, é esperado que haja correlação positiva entre eles. Neste trabalho, o nível de cooperação entre empresas foi mensurado por meio de três comportamentos cooperativos - flexibilidade na negociação, resolução conjunta de problemas e restrição ao uso de poder.

Embora sejam apontados vários resultados relacionados à existência do comportamento cooperativo, um dos mais procurados é a coordenação efetiva, pela indicação de geração de desempenho superior a ele associado. A coordenação diz respeito à combinação das partes para atingir os resultados mais efetivos e harmoniosos (THOMPSON, 1967). Smith, Carrol e Ashford (1995) indicam que a coordenação oriunda da cooperação é particularmente importante nas novas formas de organizações, onde as relações são muito mais espontâneas que aquelas impostas pela organização hierárquica. Quando o trabalho é executado em um padrão de relacionamento fluído e em constante mudança que atravessa as fronteiras funcionais e hierárquicas, altos níveis de cooperação possibilitam combinações harmoniosas e eficientes das partes, o que leva a elevados níveis de desempenho.

Uma empresa que confie em seu parceiro, estará mais apta a reagir de forma flexível às mudanças nas demandas do parceiro (MORGAN; HUNT, 1994). Relações de confiança são especialmente importantes em situações ambíguas que frequentemente caracterizam as relações entre cliente-fornecedor (CLARO; CLARO; OMTA, 2004).

Segundo Zaheer, McEvily e Perrone (1998) o argumento para o alcance de uma eficiência superior por meio dos relacionamentos organizacionais que envolvem confiança é que a confiança reduz a inclinação para o uso de medidas contratuais para se proteger do potencial comportamento oportunista do parceiro. Então, quando o relacionamento se dá em condições de baixa confiança, há a possibilidade de negociações longas e difíceis entre os parceiros sobre contingência não previstas devido à possibilidade de oportunismo *ex-ante* e *ex-post* de ambos. Desta forma, salvaguardas contratuais são postas em prática para proteger os investimentos realizados. Em contraste, sob condições de alta confiança as empresas são menos inclinadas ao uso de salvaguardas contratuais para especificar, monitorar e reforçar acordos. No nível individual do agente de contato, a literatura de negócios sugere que um

relacionamento baseado na confiança é útil para a descoberta de benefícios mútuos e soluções integrativas. As relações entre agente de contatos também têm sido associadas às negociações mais fáceis porque existe a inclinação do agente de contato para dividir informações relevantes uma vez que ele esteja seguro de que a sua contraparte também fará o mesmo. Assim, espera-se que o benefício de acordos mútuos possa ser alcançado mais rapidamente quando há confiança mútua entre os agentes de contatos das organizações que compõem uma díade (ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998).

A segunda hipótese do estudo é derivada da relação potencial apontada pelos autores entre confiança e flexibilidade na negociação decorrentes das mudanças durante a negociação. Assim, a hipótese fica descrita como segue.

Hipótese 2: confiança interorganizacional e flexibilidade na negociação entre parceiros de negócios são associadas positivamente.

Conflitos são comuns em relações interorganizacionais devido à natural interdependência entre as partes na relação. O impacto da resolução de conflitos sobre a relação pode ser produtivo ou destrutivo (ANDERSON; NARUS, 1990). Portanto, a forma como cada parceiro resolve o conflito tem implicações sobre o sucesso da parceria (MOHR; SPEKMAN, 1994).

Empresas envolvidas em parcerias estratégicas são motivadas a se engajarem na resolução conjunta de problemas, pois, por definição, elas mantêm a parceria no intuito de administrar um ambiente com graus de incerteza e turbulência maiores que os suportados por cada empresa individualmente (CUMMINGS, 1984). Além disso, os resultados integrados da parceria satisfazem melhor às necessidades de ambas as partes (THOMAS, 1976). Quando as partes se engajam na resolução conjunta de problemas, uma solução mutuamente satisfatória pode ser obtida, incrementando o sucesso da parceria (MOHR; SPEKMAN, 1994).

Hipótese 3: A confiança interorganizacional e a resolução conjunta de problemas são associadas positivamente.

Autores como Bachmann (2001), Hardy, Phillips e Lawrence (2000) teorizam que outro mecanismo para controlar as expectativas e a dinâmica de um relacionamento social é o poder. Em muitos aspectos, o poder é igualmente eficiente e, ao mesmo tempo, mostra-se mais robusto que a confiança e os riscos de depósito equivocado ou acidentes imprevistos geralmente não resultam em situações tão dramáticas como nos casos em que a confiança está envolvida. Os dois mecanismos, confiança e poder, parecem operar sobre as bases do mesmo princípio (BACHMANN, 2001).

Neste sentido, não existe diferença em como poder e confiança atuam; os dois mecanismos permitem aos atores associarem suas expectativas mútuas e coordenar ações e reações entre eles. Entretanto, existe uma tênue diferença entre confiança e poder com respeito à seleção de expectativas. Enquanto o ator que considera investir em confiança seleciona a possibilidade na qual o potencial parceiro supostamente se comportará do modo como ele prefere, o ator que usa o poder seleciona a possibilidade de comportamento na qual ele sugestiona ao ator subordinado um comportamento indesejável que deveria ser evitado. De acordo com Bachmann (2001) a maior parte dos relacionamentos é baseada numa mistura de confiança e poder. Os dois mecanismos são limitados em sua capacidade de controlar a estrutura e a dinâmica do relacionamento e uma combinação quase sempre parece ser o único caminho para assegurar que a coordenação de expectativas e de interações será satisfatoriamente alcançada. Entretanto, poder não é igual em termos de prejuízo ou benefício que eles podem produzir para ambos os lados, é importante conhecer sobre quais destes mecanismos um relacionamento específico é baseado (BACHMANN, 2001; HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2000).

Relações de cooperação que parecem refletir confiança podem chamar atenção por consolidar relações assimétricas de poder (HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2000). Como

observam Barney e Hansen (1994), é difícil saber se um parceiro é verdadeiramente confiável. Uma vez que a confiança é um investimento arriscado (LUHMAN, 1979, p. 24), não deveria surpreender se parceiros preferem o uso do poder, em vez da confiança, para alcançar a coordenação. Nem teorias econômicas, nem comportamentais, são otimistas sobre a possibilidade de a confiança existir em trocas quando um parceiro é vulnerável ao poder do outro (BARNEY; HANSEN, 1994). Os atores dominantes podem pelo uso do poder assegurar cooperação e quase sempre ditam estes termos. Isto pode não trazer a sinergia criativa que a colaboração supostamente estimula, mas certamente reduz risco e aumenta a probabilidade de previsibilidade de comportamento. Não é possível, então, ignorar o poder quando se estuda confiança (HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2000).

É importante, entretanto, diferenciar entre interações baseadas em confiança e interações baseadas em poder. Isso ocorre porque existe uma diferença substancial entre cooperação obtida pelos diferenciais de poder que tornam os parceiros incapazes de engajar-se em comportamento oportunista e uma propensão a sacrificar voluntariamente os benefícios de comportamento oportunista no sentido de cooperar com um parceiro. Embora o primeiro tipo de cooperação produza um comportamento previsível, ele não produz as vantagens associadas com relacionamentos confiáveis (HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2000).

Cooperação entre organizações pode, então, ser produzida por confiança ou por poder, mas cada um traz implicações diferentes para a natureza e resultado da cooperação. Destas considerações é derivada a sexta hipótese deste estudo.

Hipótese 4: Confiança interorganizacional e restrição ao uso de poder são associadas positivamente.

A flexibilidade nas negociações pode melhorar o desempenho das empresas (BELLO; GILLILAND, 1997; CANNON, ACHROL; GUNDLACH, 2000). A flexibilidade possibilita às partes se ajustarem às necessidades uma da outra (HEIDE; MINER, 1992). O estabelecimento de um modo de governança bilateral, na forma de uma flexibilidade de ambas as partes para fazerem ajustes, possibilita incrementar a eficácia e a eficiência com as quais as tarefas são executadas (LUSCH; BROWN, 1996). Em um sistema bilateral, os objetivos dos indivíduos são atingidos em conjunto e a preocupação com benefícios do sistema no longo prazo serve para limitar as tendências individuais ao comportamento egoísta (HEIDE, 1994). Em outras palavras, uma vez que as partes tenham um incentivo coletivo para manter a relação cliente-fornecedor, ambas as partes se engajam em comportamentos flexíveis e o processo de tomada de decisão resultante tende a melhorar o desempenho.

Hipótese 5: A flexibilidade na negociação entre parceiros de negócio e o desempenho do fornecedor são positivamente relacionados.

As divergências interorganizacionais são ocorrências comuns nos negócios e podem resultar em conflitos prejudiciais ou podem ser trabalhadas amigavelmente com consequências que podem ser altamente positivas (ANDERSON; NARUS, 1990). Se o conflito é frequente e de longa duração, o resultado pode ser uma disfunção nas organizações devido ao aumento de tempo e esforços despendidos resolvendo o conflito, a exigência do envolvimento de outros membros da organização, a difusão do conflito para outras áreas, entre outros efeitos negativos. Nestes casos, o desempenho do fornecedor tende a declinar na medida em que os esforços das partes são direcionados para atividades que não agregam valor (ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998).

Quando as partes estão engajadas na solução conjunta de problemas é mais fácil encontrar soluções mutuamente satisfatórias, aumentando o sucesso da relação cliente-fornecedor. Na solução conjunta de problemas, uma empresa frequentemente tenta persuadir a outra a adotar uma solução particular para uma situação de conflito; essa tentativa de persuasão é geralmente mais construtiva do que o uso da coerção ou dominação (DEUTSCH,

1969). A hipótese seis deste estudo relaciona a disposição das partes em resolver suas diferenças na cadeia de fornecimento e o efeito disso no desempenho organizacional.

Hipótese 6: A resolução conjunta de problemas entre parceiros de negócio e desempenho operacional são associados positivamente.

Finalmente, a cooperação e previsibilidade associada com confiança não é sempre produto de auto-sacrifício voluntário, mas pode também resultar de uma lacuna de alternativas que seguem de ser o parceiro mais fraco em um relacionamento de poder assimétrico. Enquanto o uso do poder pode aumentar a previsibilidade e servir à proposta do parceiro dominante, isto pode reduzir sinergia, o que, conseqüentemente pode dificultar o alcance dos objetivos de desempenho almejados.

Hipótese 7: A restrição ao uso do poder entre parceiros de negócio e desempenho operacional do fornecedor são associados positivamente.

Desempenho do fornecedor

Anderson e Narus (1990) e Mohr e Speckman (1994) afirmam que empresas engajadas em relacionamentos cooperativos apresentam um melhor desempenho. Johnston et al. (2004), em um estudo de 164 díades de cliente-fornecedor, encontraram que a confiança dos agentes de contato do fornecedor em relação às organizações clientes é positivamente associada à avaliação do desempenho do fornecedor pelos administradores de compra da organização cliente. Isso se dá por meio dos mecanismos de governança bilateral de planejamento compartilhado e ajustamento mútuo (flexibilidade) para adaptação às mudanças. A confiança foi também positivamente associada com responsabilidade conjunta, mas a associação entre responsabilidade conjunta e desempenho não foi suportada.

Claro, Hagelaar e Omta (2003), usando uma medida de resolução conjunta de problemas em seu estudo com 174 fornecedores holandeses, relatam resultados semelhantes aos de Johnston et al. (2004). Os resultados do estudo de Claro, Hagelaar e Omta (2003) mostram que a confiança é positivamente associada ao planejamento conjunto e resolução conjunta de problemas; estes dois mecanismos de governança relacional são positivamente associados com o crescimento em vendas do fornecedor, mas somente resolução conjunta de problemas está positivamente relacionada à satisfação percebida do fornecedor. Estes resultados dão suporte para o efeito da governança relacional na mediação de relacionamento entre confiança e desempenho.

A confiança e o desempenho de trocas interempresas engajadas em comportamentos cooperativos foram conceituados como multidimensional por Anderson e Narus (1990), Noordewier, John e Nevin (1990), Heide e Stump (1995), entre outros. McEvily e Zaheer (2006) afirmam que as pesquisas atuais envolvendo confiança, comportamentos cooperativos e desempenho têm considerado quatro aspectos principais de desempenho: satisfação, continuidade do relacionamento, tempo de execução e resultados financeiros.

Estudos diádicos associando confiança e desempenho foram também efetuados por Lui e Ngo (2004) em parcerias entre arquitetos e contratantes, por Claro, Hagelaar e Omta (2003) em relacionamentos entre fornecedor e distribuidores de flores e por Pavlou (2002) em um estudo envolvendo clientes e indústrias em um mercado online. Estes autores operacionalizaram desempenho pela satisfação. Johnston et al. (2004) encontraram que confiança dos fornecedores nos clientes é positivamente associada, por meio de governança relacional, à avaliação da satisfação dos clientes com o relacionamento e o alcance dos objetivos de desempenho em termos de lucratividade, crescimento, inovação, custos, qualidade e serviço.

Um segundo meio de avaliar o desempenho de um relacionamento interempresas é a propensão das partes para continuar fazendo negócios juntos no futuro, ou seja, a continuidade do relacionamento; continuidade geralmente é definida como a intensão de

prolongar o relacionamento no futuro (McEVILY; ZAHEER, 2006). A orientação para longo prazo tem sido ressaltada por realçar o desempenho (NOORDEWEIR; JOHN; NEVIN, 1990) e representar comprometimento com o relacionamento (ANDERSON; WEITZ, 1989).

Tempo de execução (McEVILY; ZAHEER, 2006) é outro meio de avaliar o nível de desempenho em relacionamento interempresas. Este é um importante indicador de desempenho de relacionamentos que são baseados em projetos. O estudo de Lui e Ngo (2004), por exemplo, apresentou que diferentes formas de confiança interagem com salvaguardas contratuais para afetar a probabilidade de um projeto ser concluído dentro do calendário previsto.

MÉTODOS DA PESQUISA

O uso do método quantitativo foi adotado neste estudo porque se pretendia analisar relações entre variáveis latentes já analisadas em estudos anteriores, usando escalas já existentes, mas dentro de uma rede de relacionamentos mais amplo e que foi pouco analisado. Neste sentido, foram necessários traduções e ajustes de escalas existentes.

A população deste estudo foi constituída de buffets infantis, localizados em alguns municípios do estado de São Paulo, especificamente nas cidades de: São Paulo; Santo André; São Bernardo do Campo; São Caetano do Sul; Campinas; Guarulhos; e Santos. O número total de empresas do setor não foi confirmado por nenhuma fonte consultada. A amostra foi obtida por acessibilidade. Uma pesquisa em revistas especializadas do segmento de buffets infantis, sites na internet e contatos com a Associação de Empresários de Buffet Infantil do Estado de São Paulo (Assebi) obteve-se os dados básicos - nome, endereço eletrônico e telefone - de 416 buffets infantis localizados na região geográfica mencionada. Deste total foram contatos 364 buffets, pois alguns telefones e endereços estavam desatualizados. Dos 364 buffets contatados, 158 aceitaram participar da pesquisa. Essa amostra impõe limites às inferências dos resultados da pesquisa para o todo da população de buffets.

Os dados foram coletados por meio de aplicação de questionário aos proprietários de buffets infantis. Foi feito um pré-teste qualitativo do questionário junto aos proprietários de buffet entrevistados. Neste sentido, os entrevistados após conversarem sobre os pontos contidos no roteiro de entrevista respondiam as perguntas do questionário elaborado a partir da tradução de escalas existentes na literatura. O objetivo deste teste foi avaliar a compreensão dos respondentes do conteúdo de cada pergunta e também identificar problemas nas questões.

Foi enviado um email para todos os buffets cadastrados, apresentando a pesquisa, convidando o buffet a participar e informando que a equipe de pesquisa entraria em contato para um agendamento. Na sequência foram feitos contatos telefônicos com todos os buffets cadastrados para confirmar o recebimento do email e reforçar o convite de participação. Para aqueles que aceitavam participar, era feito o agendamento da visita do entrevistador para a aplicação do questionário, que foi operacionalizado conforme o descrito na Figura 1. A escolha dos indicadores teve como ponto de partida os estudos empíricos existentes e a operacionalização dos construtos indicada no referencial teórico.

Os dados coletados foram analisados em fases. Na primeira se analisou a adequação dos dados. Procurou-se identificar os *outliers* na amostra. Na sequência foi feita uma análise fatorial confirmatória para avaliar novamente a adequação das escalas. Além disso, foram testadas as relações propostas nas hipóteses de pesquisa

Construto	Definição Operacional	Mensuração
Confiança	Expectativa de que um ator é capaz de cumprir suas obrigações; se comportará de modo previsível; e agirá e atuará honestamente, quando a possibilidade de oportunismo é presente (ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998).	
Confiança Interpessoal	É a confiança depositada pelo indivíduo da empresa cliente no indivíduo que ocupa a mesma posição na empresa fornecedora (ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998).	Escala de cinco indicadores avaliando o quanto de confiança que um indivíduo tem em relação ao seu contato na empresa parceira (ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998).
Confiança Interorganizacional	É a confiança depositada pelos membros da empresa cliente na empresa fornecedora (ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998).	Escala de cinco indicadores, avaliando o quanto de confiança é depositado pelo conjunto dos membros da organização cliente sobre a organização fornecedora (ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998).
Cooperação Interorganizacional	Conceituada com base na ideia de reciprocidade entre partes nas transações (AXELROD, 1984) e considera o conjunto de processos envolvendo decisões que determinam os termos de negócio entre os membros de uma díade com foco em negócios futuros (HEIDE; MINER, 1992).	
Flexibilidade na negociação	Grau em que as partes ajustam seu comportamento para acomodar as necessidades do outro (HEIDE; MINER, 1992).	Escala de quatro indicadores que avaliaram o grau em que as partes ajustam seu comportamento para acomodar as necessidades do outro (HEIDE; MINER, 1992; HASHIBA, 2008).
Resolução conjunta de problemas	O quanto cada parte assume na responsabilidade para solucionar problemas que emergem, no sentido de manter o relacionamento ao longo do tempo (HEIDE; MINER, 1992).	Quatro itens avaliando do grau que cada parte assume na responsabilidade para solucionar problemas que emergem, no sentido de manter o relacionamento ao longo do tempo (HEIDE; MINER, 1992; HASHIBA, 2008).
Restrição ao uso de poder	Não valer-se de poder e influência para explorar a outra parte, mesmo quando existe oportunidade para fazê-lo (HEIDE; MINER, 1992).	Três itens avaliando o quanto as partes se restringem de valer-se de poder e influência para explorar a outra parte, mesmo quando existe oportunidade para fazê-lo (HEIDE; MINER, 1992; HASHIBA, 2008).
Desempenho do fornecedor	O quanto a empresa fornecedora preenche os requisitos de custo, qualidade, flexibilidade, confiabilidade e velocidade do cliente (ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998; WHITE, 1996).	Grau de satisfação do cliente em relação aos requisitos de (ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998) custo, qualidade, flexibilidade, confiabilidade e velocidade (WHITE, 1996).

Figura 1 – Operacionalização dos construtos da pesquisa

RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Para avaliar a existência de outliers foi feito o teste de Mahalanobis e não se identificou *outliers* entre os 158 respondentes. Portanto, todos os casos foram preservados na amostra para as análises subsequentes. A análise do modelo estrutural se deu em duas etapas, como proposto por Anderson e Gerbing (1988). Iniciou-se com a análise do modelo de mensuração por meio de análise fatorial confirmatória com estimação por máxima verossimilhança e, em

seguida, o modelo estrutural foi usado para testar as relações entre os construtos. Para as análises dessa etapa foi usado o software AMOS versão 7.

Tabela 1 – Variância extraída, confiabilidade composta e SIC's

Construto	C. C	V.E.	Flexibi- lidade	Desem- penho	Confiança Interp.	Resolução conjunta	Confinça Interorg.
Flexibilidade na negociação	0,77	0,46					
Desempenho organizacional	0,86	0,56	0,16				
Confiança interpessoal	0,84	0,58	0,49	0,44			
Resolução conjunta problemas	0,86	0,62	0,52	0,39	0,59		
Confiança interorganizacional	0,77	0,54	0,35	0,58	0,79	0,66	
Restrição ao uso de poder	0,73	0,48	0,36	0,4	0,45	0,51	0,58

A validade discriminante foi avaliada inicialmente por meio das *squared interconstruct correlations* (SIC), que medem a variância que os construtos compartilham entre si. Se a variância compartilhada entre dois construtos for muito alta, é possível que se trate de um único construto. Fornell e Larckern (1981) sugerem a existência de validade discriminante quando as variâncias compartilhadas não excedem as variâncias extraídas pelo construto. A Tabela 1 mostra, que não possível afirmar que existe validade discriminante entre os construtos confiança interorganizacional e confiança interpessoal ou resolução conjunta de problemas. Da mesma forma restrição ao uso de poder e confiança interorganizacional parecem não se discriminarem entre si. Outra indicação de validade discriminante pode ser obtida pela análise da matriz de correlações dos construtos e testes de qui-quadrado para modelos alternativos. A Tabela 2 apresenta as correlações entre os construtos do estudo.

Tabela 2 – Correlações entre os construtos

	Confiança interorgl.	Confiança interpessoal	Flexibilidade na negociação	Restrição ao uso de poder	Resolução conjunta de problemas
Confiança interpessoal	0,874 (***)				
Flexibilidade na negociação	0,589 (**)	0,707 (**)			
Restrição ao uso de poder	0,763 (**)	0,673 (**)	0,597 (**)		
Resolução conjunta de problemas	0,816 (**)	0,771 (**)	0,719 (**)	0,712 (**)	
Desempenho organizacional	0,760 (**)	0,665 (**)	0,406 (**)	0,629 (**)	0,625 (**)

(***) $p < 0,001$, (**) $p < 0,01$

Todas as correlações são estatisticamente significantes ($p < 0,01$). Correlações elevadas são ameaças à validade discriminante. O construto confiança interorganizacional apresentou as correlações mais elevadas com outros construtos, sendo os casos mais críticos a correlação com o construto confiança interpessoal e também com resolução conjunta de problemas.

Em seguida, avaliou-se a variância extraída pelos seis construtos em análise e as cargas fatoriais padronizadas entre eles e seus respectivos indicadores. De acordo com Shook et al. (2004), elevadas cargas fatoriais significantes e variância extraída acima de 50% indicam a existência de validade convergente. Todas as cargas fatoriais foram maiores que 0,4 e significativamente ($p < 0,001$) diferentes de zero. A variância extraída, medida que capta o percentual da variabilidade dos dados capturada pelo construto, foi maior que 50% para quatro dos seis construtos em análise (ver Tabela 1). Os construtos restrição ao uso de poder e flexibilidade na negociação apresentaram variância extraída de 48% e 46%, respectivamente.

No entanto, por apresentarem cargas significantes e embasamento teórico, foram mantidos na análise. Além disso, todos os construtos apresentaram confiabilidade composta acima de 0,7 mostrando a consistência interna das medidas de cada construto (HAIR et al., 1998, p. 489).

O ajuste absoluto do modelo foi avaliado por meio do teste qui-quadrado. Esse teste mede se as matrizes de variância e covariância das variáveis observadas são significantemente diferentes das matrizes de variância e covariância propostas pelo modelo. Em um modelo adequado, essas matrizes não são significantemente diferentes e, por isso, o valor-p do teste de qui-quadrado deve ser acima de 0,05 (MUELLER, 1996, p.82). No entanto, o teste de qui-quadrado é influenciado pela quantidade de observações e variáveis empregada na análise (HAIR et al., 1998, p.503), assim outros índices foram analisados. Um deles foi o teste da raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA). Esse índice deve ficar abaixo de 0,08 para o modelo ser considerado aceitável (LOEHLIN, 2004, p.69) e seu intervalo superior não deve ultrapassar 1. Também foram utilizadas medidas de ajuste incremental, que comparam o modelo proposto com um modelo unifatorial e sem erro de mensuração. Os índices de Tucker-Lewis (TLI), de ajuste comparativo (CFI) e de ajuste incremental (IFI) foram escolhidos por serem os índices mais adequados para amostras menores que 250 casos (SHAH; GOLDSTEIN, 2006).

Inicialmente, verificou-se o ajuste geral do modelo, que se mostrou adequado: χ^2 (215)= 378,1 (p<0,001); RMSEA= 0,070, IC Superior RMSEA= 0,081; CFI= 0,921; TLI= 0,907, IFI= 0,922. Apesar do teste de qui-quadrado ter rejeitado a semelhança entre as matrizes real e a prevista, todos os outros índices ficaram de acordo com os limites aceitáveis. Testou-se então o modelo alternativo com um construto integrando os itens originalmente associados aos construtos confiança interorganizacional e confiança interpessoal. Este modelo apresentou um valor de qui-quadrado de 412,3 com 220 graus de liberdade. Os modelos podem ser considerados aninhados, assim o teste da diferença do qui-quadrado pode ser feito. A diferença de 34,1 para cinco graus de liberdade é estatisticamente significativa (p<0,001) indicando que os modelos são diferentes e confirmando a validade discriminante entre os construtos.

Um segundo teste de diferença de qui-quadrados ainda foi feito para o modelo como um todo. O ajuste do modelo de seis dimensões foi comparado com o de um modelo unidimensional, no qual todas as variáveis pertenciam a um único construto. Esse teste calcula a diferença entre os qui-quadrados dos modelos e avalia se essa diferença é significativa para a diferença de graus de liberdade. Caso a diferença se mostre significativa, o modelo com menor qui-quadrado é o mais adequado. O modelo unidimensional apresentou χ^2 = 821,3 (gl = 231), enquanto o de seis dimensões apresentou χ^2 = 378,1 (gl = 215). A diferença de qui-quadrado foi significativa (p<0,001), comprovando a validade discriminante do modelo proposto com seis construtos.

De forma geral, os resultados da análise fatorial confirmatória mostraram bom nível de ajuste do modelo de medição, validade convergente e discriminante e confiabilidade das medidas. Com isso, deu-se continuidade a segunda etapa da análise: o modelo de equações estruturais.

Teste do Modelo Proposto

O modelo testado, apresentado na Figura 2, apresentou bom nível de ajuste, apesar do teste de qui-quadrado ter rejeitado novamente a semelhança entre as matrizes: χ^2 (223)= 417, p=0,00; RMSEA= 0,074, IC Superior RMSEA= 0,085; CFI= 0,91; TFI= 0,89, IFI= 0,91.

A confiança interpessoal apresentou grande influência na confiança interorganizacional (beta=0,903, p<0,001), sendo responsável por explicar 81% da variância desse construto. Poder-se-ia avaliar se os dois não são um único construto, em especial considerando-se as empresas que compõem o setor. Elas são pequenas empresas, com

estrutura familiar, sendo o proprietário assume o papel da pessoa de contato com os fornecedores. Desta maneira, a confiança dos indivíduos é a própria confiança interorganizacional. No entanto, o teste anterior mostra que há discriminância entre os construtos e o modelo tem melhor ajuste com seis construtos. Este é um tema a ser explorado em futuras pesquisas.

A confiança interorganizacional, por sua vez, apresentou alta influência nos construtos restrição ao uso de poder (beta= 0,832, $p < 0,001$), resolução conjunta de problemas (beta= 0,872, $p < 0,001$) e flexibilidade na negociação (beta= 0,741, $p < 0,001$), explicando mais do 50% da variância de cada um desses construtos. Este resultado indica que a confiança interorganizacional e indiretamente a confiança interpessoal explicam a cooperação entre as empresas da cadeia de fornecimento estudada pela visão dos donos do buffets.

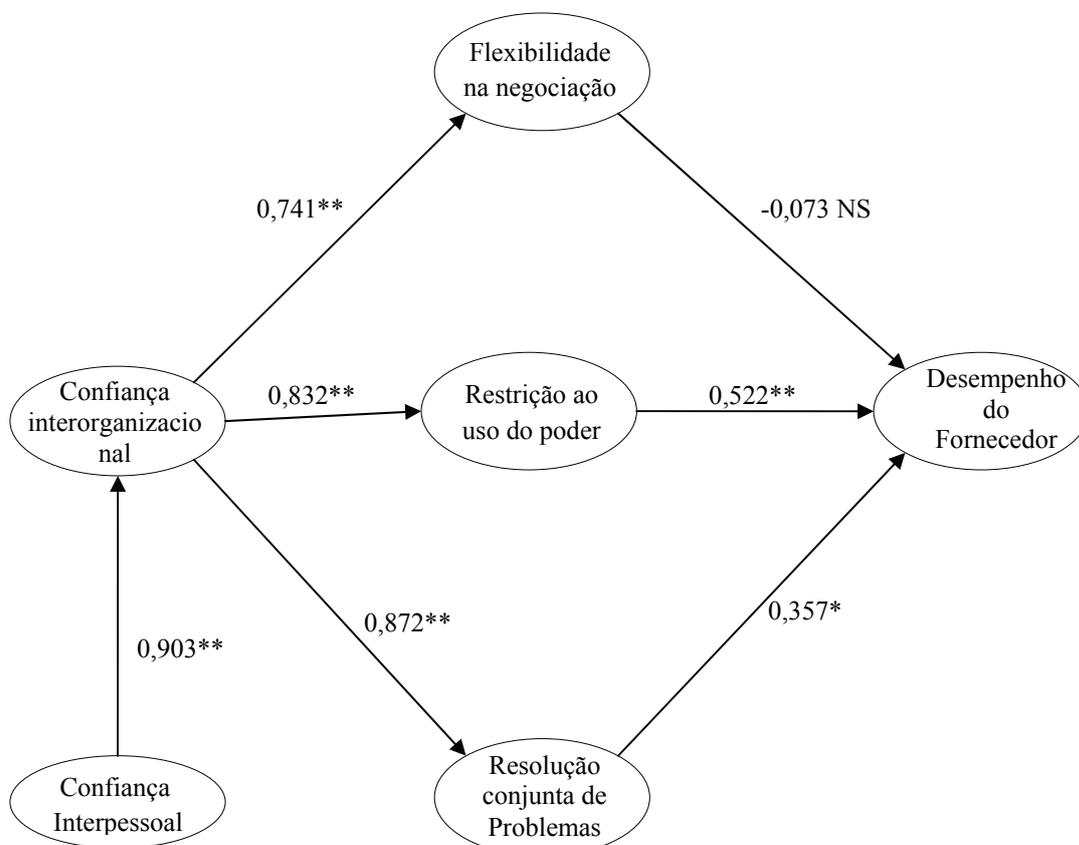


Figura 2 – Resultados padronizados para o modelo estrutural

Nota: * $p < 0,025$ / ** $p < 0,001$ / NS – não significante

Já as relações com o construto desempenho são menos intensas. Não foi encontrada relação significativa entre as variáveis flexibilidade na negociação e o desempenho (beta= - 0,073, $p = 0,22$). As variáveis restrição ao uso de poder e resolução conjunta de problemas tiveram relações significantes, mas os valores-p foram maiores que os das primeiras relações citadas, como pode ser visto na

Tabela 3. É possível afirmar que restrição ao uso de poder (beta= 0,522, $p < 0,010$) e resolução conjunta de problemas (beta= 0,357, $p < 0,050$) apresentam impacto positivo no desempenho da empresa, no entanto sua contribuição é moderada, pois juntos eles explicam cerca de 40% da variância do desempenho.

Tabela 3 – Estimadores do SEM; Razões Críticas e p-valor

Construtos	Beta	Beta Padronizado	C.R.	P
Confiança interpessoal → Confiança interorganizacional	1,088	0,903	6,234	***
Confiança interorgl → Flexibilidade na negociação	0,494	0,711	5,291	***
Confiança interorgl → Restrição ao uso de poder	0,76	0,832	7,119	***
Confiança interorgl → Resolução conj. de problemas	0,928	0,872	9,734	***
Flexibilidade na negociação → Desempenho	-0,073	-0,133	-1,233	0,217
Restrição ao uso de poder → Desempenho	0,219	0,522	3,019	0,003
Resolução conjunta de problemas → Desempenho	0,128	0,357	2,533	0,011

Estes resultados permitem afirmar que há evidências para se aceitar hipótese 1 da pesquisa, ou seja, há uma relação positiva entre confiança interpessoal e confiança interorganizacional. O mesmo pode ser afirmado sobre as hipóteses 2, 3 e 4 que previam associações positivas entre confiança interorganizacional e flexibilidade na negociação entre parceiros de negócios, resolução conjunta de problemas e restrição ao uso de poder, respectivamente.

Por outro lado, as evidências, portanto, não corroboram a hipótese 5 da pesquisa que previa uma associação positiva entre flexibilidade na negociação entre parceiros de negócio e o desempenho do fornecedor, mas se pode aceitar as hipóteses 6 e 7, que propõem uma relação positiva entre desempenho organizacional e resolução conjunta de problemas entre parceiros de negócio e restrição ao uso do poder entre parceiros de negócio, respectivamente.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos mostram que a confiança interpessoal apresentou grande influência na confiança interorganizacional. Esta relação é tão intensa que há, para o tamanho de empresa pesquisada, um questionamento se há dois construtos ou um único representando a confiança que permeia os relacionamentos. Predomina no setor empresas de pequeno porte com estrutura familiar, sendo o proprietário quem assume o papel do agente de contato com os fornecedores. Desta maneira, a confiança dos indivíduos é a própria confiança interorganizacional pelo lado do comprador. Seus interlocutores - os fabricantes de brinquedo, que compuseram a diáde foco da pesquisa, também são, em geral, empresas de pequeno porte e apresentam perfil semelhante em termos de estrutura de gestão. Desta forma, as transações ocorrem entre empresas cujo elo de contato personifica a organização. No entanto, a AFC mostrou que o modelo com seis construtos dá ajuste melhor e, neste caso, são dois os tipos de confiança, mas com uma elevada associação entre eles. Este resultado concorda com Zaheer, McEvily e Perrone (1998), que afirmam que a confiança interorganizacional e a confiança interpessoal apresentam uma relação positiva. Esta é uma contribuição deste estudo, pois apesar das idiossincrasias do setor estudado, que propiciaria evidências para sobrepor confiança interpessoal a interorganizacional, os resultados apontaram para a manutenção de dois conceitos.

A mensuração da cooperação por meio dos comportamentos cooperativos também teve ajuste adequado e estes mostraram ter influências distintas sobre o desempenho. Não foi testada a possibilidade de a cooperação ser um construto de segunda ordem, porque Heide e Miner (1992) apontam que os comportamentos cooperativos são manifestações independentes da cooperação e, portanto, os parceiros podem cooperar apresentando apenas um destes comportamentos, mais de um ou todos. Além disso, Hashiba (2008) testou a hipótese de Heide e Miner (1992) sobre a composição do construto e encontrou evidências para ratificar a ideia dos autores originais.

Em discussão com gestores de buffets sobre os resultados da pesquisa, ficou evidente que os brinquedos com funcionamento ruim ou a falta deles faz com que os clientes não

retornem e ainda façam uma campanha negativa contra o buffet. Além disso, os gestores citam outras situações em que o fabricante de brinquedos parece não se importar com os problemas que emergem desta relação, avaliando apenas o seu lado. Desta maneira, é quase que lógica a ideia de que sentir “apoiado” pelo fabricante faz com que os gestores avaliem seu fornecedor mais favoravelmente. Esse resultado mostra que, quando as partes estão engajadas na solução conjunta de problemas é mais fácil encontrar soluções mutuamente satisfatórias, aumentando o sucesso da relação cliente-fornecedor, conforme argumentado por Deutsch (1969).

Por outro lado, a relação negativa entre restrição ao uso de poder e desempenho ilustra bem o sentimento capturado pelas entrevistas. Os gestores dos buffets apontam como se sentem pressionados pela demanda “induzida” de novos brinquedos, quando têm que seguir a concorrência. Isso pode indicar que os fabricantes conseguindo implantar um novo brinquedo em poucos clientes forcem a compra para os demais. O primeiro passo pode ocorrer por mecanismos de poder ou de compensação que pelo tamanho relativo dos agentes pode ocorrer. Por outro lado, os próprios fabricantes entendem que exercem o poder na cadeia em função da interdependência “desequilibrada” entre as partes.

A flexibilidade na negociação também não apresentou explicação significativa para o desempenho. Este resultado e a relação negativa entre uso de poder e desempenho confirmam a tendência identificada por Hashiba (2008) para o relacionamento com o fornecedor no setor de embalagens. Ser flexível pode significar perder eficiência operacional. Uma razão para essa relação inversa pode ser que os buffets, ao permitirem flexibilidade nos termos da negociação com os fornecedores, possibilitam aos últimos usar seu poder de barganha e adotar uma postura oportunista na relação aos primeiros. Tal resultado contraria os argumentos de Claro, Claro e Omta (2004), para os quais a relação entre confiança e flexibilidade deveria ser positiva (direta). Ao mesmo tempo, esse resultado apóia as ideias de Bello e Gilliland (1997), Cannon, Achrol e Gundlach (2000), Zaheer, McEvily e Perrone (1998) e Milgron e Roberts (1992).

Estes resultados indicam que a confiança interorganizacional e indiretamente a confiança interpessoal explicam os comportamentos cooperativos entre as empresas da cadeia de fornecimento estudada pela visão dos donos do buffets. Por outro lado, apenas um os comportamentos cooperativos explica parte da variação do desempenho organizacional.

Uma contribuição relevante deste estudo é a confirmação da existência de dois níveis de confiança, mesmo em si tratando de empresas de pequeno porte. Isso pode sugerir que os gestores devem investir na reputação individual do agente de contato e também em comunicação organizacional para sustentar uma reputação corporativa que dê lastro à confiança interorganizacional.

É também relevante o teste dos comportamentos cooperativos, que corrobora a ideia de que há várias formas para se cooperar e parece que ao se apresentar um tipo de comportamento cooperativo e não outros, ainda de obtém resultados positivos nas relações entre empresas. Isso significa que os comportamentos não se anulam mutuamente, então os resultados sugerem que, por exemplo, se pode usar o poder e ter uma relação desempenhando bem se outros comportamentos cooperativos forem acionados.

A validação das escalas de mensuração dos construtos da pesquisa é relevante para se avançar no sentido de ter uma definição e uma operacionalização que permitam novos estudos em diferentes setores com peculiaridades, como o estudado.

Neste estudo não foi incluída o comportamento cooperativo troca de informação. No entanto, em estudos futuros esta variável poderá ser incluída, testando-se a relação dela com desempenho nas relações interorganizacionais, tendo uma etapa qualitativa para identificar quais são as informações que são trocadas entre os buffets e os fornecedores. Uma segunda sugestão é replicar o presente estudo com outras categorias de fornecedores, ou seja, trabalhar

com insumos de diferentes graus de especificidade. E por fim, poder-se-ia controlar os resultados pela variável tempo de existência do relacionamento, como fizeram Heide e Miner (1992).

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, v. 8, n. 4, p. 310-323, 1989.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership. *Journal of Marketing*, v. 54, n.1, p. 42-58, 1990.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two step approach. *Psychological Bulletin*, v. 103, n. 3, p. 411-423, 1988.
- AXEROLD, R. *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books, 1984.
- BACHMANN, R. Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. *Organization Studies*, v. 22, n. 2, p.337-365, 2001.
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, v. 15, Special Issue, p.175-190, 1994.
- BELLO, D.C.; GILLILAND, D.I. The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 1, p. 22-38, 1997.
- 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. 180-194, 2000.
- CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O.; OMTA, O. How to manage a long-term buyer-supplier relationship successfully? The impact of network information relationship in the Dutch potted plant and flower industry. In: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 2004, Curitiba. *Anais...Curitiba: Anpad*, 2004.
- CLARO, D.P.; HAGELAAR, G.; OMTA, O. The determinants of relational governance and performance: How to manage business relationships? *Industrial Marketing Management*, v. 32, n. 8, p. 703-716, 2003.
- CUMMING, T. Transorganizational development. *Research in Organization Behavior*, v. 6, n.5, p. 367-422, 1984.
- DEUSTSCH, M. Conflicts: productive and destructive. *Journal of Social Issues*, v. 25, n. 1, p. 7-41, 1969.
- FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v.18, n.3, p. 375-381, 1981.
- GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.
- HAIR, JR., J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. C. *Multivariate Data Analysis*. 5.ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- HARDY, C.; PHILIPS, N.; LAWRENCE, T. Distinguishing trust and power in interorganizational relations: Forms and façades of trust. In: LANE, C.; BACHMANN, R. *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. Oxford: Oxford University Press, 2000, p. 64-87.
- HASHIBA, L. *O relacionamento colaborativo com fornecedores e clients e sua influência no desempenho da firma: uma análise empírica na indústria brasileira de embalagens*. Dissertação de Mestrado. EAESP/FGV, São Paulo, 2008.
- HEIDE, J. B. Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 71-85, 1994.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. The Role of Dependence-Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 1, p. 20-35, 1988.

- HEIDE, J. B.; MINER, A. S. The shadow of the future effects of anticipated interactions and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 2, p. 265-291, 1992.
- HEIDE, J. B.; STUMP, R. L. Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets: A transaction cost explanation. *Journal of Business Research*, v. 32, n.1, p.57-66, 1995.
- JANOWICZ, M.; NOORDEHAVEN, N. Levels of inter-organizational trust: conceptualization and measurement. . In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. *Handbook of trust research*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2006, p. 264-279.
- JOHNSTON, D. A.; MCCUTCHEON, D. M.; STUART, F. I.; KERWOOD, H. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, v. 22, n. 1, p. 23-38, 2004.
- KAUFMAN, P.; STERN, L. W. Relational exchange norms, perceptions of unfairness and retained hostility in commercial litigations. *Journal of conflict resolution*, v. 32, n. 3, p. 534-552, 1998.
- KERN, H. Lack of trust, surfeit of trust: Some cause of the innovation crisis in Germany industry. In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Org.). *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. Oxford: Oxford Univ. Press, 1998, p. 173-202.
- LANE, C. Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. In: LANE, C.; BACHMANN, R. *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. Oxford: Oxford University Press, 2000, p. 1-30.
- LEWIS, D.; WEIGERT, A. Trust as a Social Reality. *Social Forces*, v. 63. n. 4, p. 967-985, 1985.
- LOEHLIN, J.C. *Latent variable models: an introduction to factor, path and structural equation analysis*. 4.ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2004.
- LUHMAN, N. *Trust and power*. Chichester: Wiley, 1979.
- LUI, S.S.; NGO, H.Y., The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of Management*, v. 30, n. 4, p. 471-485, 2004.
- LUSCH, R.F.; BROWN, J.R. Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 19-38, 1996.
- MACNEIL, I. R. Economic Analysis of Contractual Relations: Its shortfalls and the need for a ‘Rich classificatory apparatus’. *Northwestern University Law Review*, v. 75, n.6, p. 1018-1063, 1981.
- MACNEIL, I. R. *The new social contract: an inquiry into modern contractual relations*. New Heaven: Yale University Press, 1980.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.
- McEVILY, B.; WEBER, R. A.; BICCHIERI, C.; HO, V. T. Can groups be trusted? An experimental study of trust in collective entities. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. *Handbook of trust research*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2006, p. 52-67.
- MCKNIGHT, D.; CHERVANY, N. *The Meanings of Trust*. University of Minnesota, 1996.
- MILGRON, P.; ROBERTS, J. *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall, 1992.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 2, p. 135-152, 2004.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- MUELLER, R. O. *Basic principles of structural equation modeling: An introduction to LISREL and EQS*. New York: Springer, 1996.

- NOORDEWIJER, T.; JOHN, G.; NEVIN, J. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, v.54, n.4, p.80-93, 1990.
- PAVLOU, P. A. Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: The role of online B2B marketplaces on trust formation. *Journal of Strategic Information Systems*, v. 11, n. 3-4, p. 215-243, 2002.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Journal*, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.
- ROUSSEAU, D.; SITKIN, S.; BURT, R.; CAMERON, C. Not so different after all: A cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.
- SAKO, M. Does Trust Improve Business performance? In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Org.). *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. Oxford: Oxford University Press, 2000, p. 88-117.
- SHAH, R.; GOLDSTEIN, S.M. Use of structural equations modeling in operations management research: looking back and forward. *Journal of Operations Management*, v.24, n.2, p.148-169, 2006.
- SHOOK, C.L.; KETCHEN Jr., D.J.; HULT, G. T.; KACMAR, K. M. An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 4, p.397-404, 2004.
- SITKIN, S. B.; ROTH, N. L. Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organizational Science*, v. 4, n. 3, p. 367-392, 1993.
- SMITH, K. G.; CARROL, S. J.; ASHFORD, S. J. Intra- and Inter-organizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 7-23, 1995.
- THOMAS, K. Conflict and conflict management. In: DUNNETTE, M. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976, p. 889-935.
- THOMPSON, J. D. *Organization in action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- WHITE, G. P. A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 16, n. 3, p.42-61, 1996.
- WILLIAMSON, O. E. Opportunism and its critics. *Managerial and Decision Economics*, v.14, n. 2, p. 97-107, 1993.
- ZAHEER, A.; McEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, v.9, n.2, p. 141-159, 1998.
- ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 5, p. 373-392, 1995.
- ZUCKER, L. G. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (ed). *Research in Organization Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1986, p. 53-111.