

Mecanismos Formais e Relacionais de Governança em Redes de Negócios e sua Relação com a Confiança

ADRIANO AUGUSTO COSTA CARNAUBA

USP - Universidade de São Paulo
adriano.carnauba@hotmail.com

CRISTINA ESPINHEIRA COSTA PEREIRA

USP - Universidade de São Paulo
cristina_ecp@hotmail.com

Área: Estratégia em Organizações
Mecanismos Formais e Relacionais de Governança em Redes de Negócios e sua Relação com a Confiança

RESUMO:

Estudos identificaram o papel desempenhado pela confiança ao abordar a atuação de mecanismos de governança em redes. Alguns indicaram que a adoção de mecanismos formais de governança estaria associada a menores níveis de confiança, admitindo-se que os mecanismos relacionais atuariam substituindo-os. Contudo, estudos mais recentes observam que a relação entre mecanismos formais e relacionais de governança em rede nem sempre é de substituição, podendo caracterizar uma relação de complementaridade. Identificou-se uma lacuna na teoria quanto à compreensão sobre a relação entre o emprego de mecanismos formais e relacionais na governança em rede e a confiança interorganizacional. Em especial, resta inconclusivo se os mecanismos formais e relacionais atuariam como substitutos ou como complementares nesta relação. Esta lacuna configura-se no problema de pesquisa deste estudo e tem como objetivo principal investigar se esses mecanismos atuam como substitutos ou complementares. O estudo adotou uma abordagem descritiva e quantitativa. Foram aplicados questionários estruturados em 35 imobiliárias pertencentes a 11 redes. Os resultados confirmam estudos mais recentes, indicando a possibilidade da atuação complementar dos mecanismos formais e relacionais de governança na sua relação com a confiança a depender das circunstâncias e do contexto em que se dão as transações em rede.

ABSTRACT:

Studies have identified the role played by trust in addressing the role of governance mechanisms in networks. Some indicated that the adoption of formal governance mechanisms would be associated with lower levels of trust, assuming that relational mechanisms would act replacing them. However, more recent studies show that the relationship between formal and relational governance mechanisms on the network is not always the replacement, which can characterize a complementary relationship. We identified a gap in theory and the understanding of the relationship between the use of formal and relational governance mechanisms in networking and inter-organizational trust. In particular, it remains inconclusive whether the formal and relational mechanisms act as substitutes or as complementary this relationship. This gap sets up the research problem this study and has as main objective to investigate whether these mechanisms act as substitutes or complementare. The study adopted a descriptive and quantitative approach. Structured questionnaires were applied in 35 real estate firms belonging to 11 networks. The results confirm recent studies, indicating the possibility of complementary activities of formal and relational governance mechanisms in their relation to the trust depending on the circumstances and the context in which transactions occur in the network.

PALAVRAS-CHAVE:

Governança em rede, Confiança interorganizacional, mecanismos formais e relacionais

1 INTRODUÇÃO

As redes de negócios tem recebido grande atenção acadêmica nos últimos anos em decorrência da identificação da relevância de tais arranjos como alternativa organizacional na busca da competitividade empresarial. A atuação em rede passa a constituir-se em novo padrão competitivo, confrontando-se uma rede contra outra, de modo que o *locus* da competição se desloca da rivalidade entre organizações individuais para uma competição entre redes (PROVAN et al., 2007; ZACCARELLI et al., 2008).

Neste contexto, torna-se essencial uma maior compreensão a respeito da governança destes arranjos interorganizacionais. Ainda que seja possível às redes sem coordenação estruturada alcançarem resultados positivos, o potencial integral de ganhos somente será plenamente atingido mediante a atuação de mecanismos de governança que possibilitem o alinhamento estratégico e a coordenação de esforços e investimentos na rede (ZACCARELLI et al., 2008).

Diversos artigos acadêmicos identificaram o importante papel desempenhado pela confiança ao abordar a atuação de mecanismos de governança em redes. Alguns estudos relacionaram altos níveis de confiança com melhor *performance* das redes (ZAHEER et al., 1998; DYER e CHU, 2003; BALESTRIN e VARGAS, 2004; KRISHNAN et al., 2005; MU et al., 2008; GULATI e NICKERSON, 2008). Pode-se dizer que a existência de um nível de confiança inicial permite a emergência e desenvolvimento de uma rede com poucos participantes. À medida que a rede evolui, porém, a complexidade do arranjo dificilmente poderá prescindir da adoção de mecanismos formais de governança para equilibrar as suas tensões internas (GULATI et al., 2000; e ALVAREZ et al., 2010).

Ao tratarem desta questão, alguns estudos indicaram que a adoção de mecanismos formais de governança estaria associada a menores níveis de confiança, admitindo-se que os mecanismos relacionais atuariam em substituição aos mecanismos formais (DYER e SINGH, 1998; GULATI, 1998, INKPEN e CURRAL, 2004). Contudo, estudos mais recentes tem observado que a relação entre o emprego de mecanismos formais e relacionais de governança em rede nem sempre é de substituição, podendo caracterizar uma relação de complementaridade (POPPO e ZENGER, 2002; LUI e NGO, 2004).

Identificou-se, portanto, uma lacuna na teoria quanto à compreensão sobre a relação entre o emprego de mecanismos formais e relacionais na governança em rede e a confiança interorganizacional. Em especial, resta inconclusivo se os mecanismos formais e relacionais atuariam como substitutos ou como complementares nesta relação. Esta lacuna configura-se no problema de pesquisa deste estudo.

Buscando contribuir à solução deste problema, este estudo analisa a influência do emprego de mecanismos formais e relacionais de governança em rede sobre a confiança e tem como objetivo principal investigar se esses mecanismos atuam como substitutos ou complementares.

Para tal, são propostas as seguintes questões de pesquisa: Q1 – Qual a relação entre o emprego de mecanismos formais de governança em rede e o nível de confiança entre os participantes? Q2 – Qual a relação entre o emprego de mecanismos relacionais de governança em rede e o nível de confiança entre os participantes? Q3 - Mecanismos formais e relacionais de governança em rede atuam como substitutos ou complementares quanto à sua relação com a confiança?

Para atender ao objetivo proposto, e possibilitar a solução das questões de pesquisa, este estudo se vale da realização de pesquisa quantitativa no contexto da atividade de intermediação de operações imobiliárias em redes de negócios, desenvolvidas em território brasileiro.

Nos últimos cinco anos verificou-se um grande crescimento na produção imobiliária e no setor de crédito imobiliário brasileiro. Este desenvolvimento repercutiu no incremento da

competitividade no setor, implicando a busca por modelos organizacionais alternativos, dentre os quais se destaca a integração em redes de negócios (ALVES et al., 2010; HOHER e TATSCH, 2011).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Redes de Negócios

A economia mundial atualmente configura-se em uma extensa rede de transações financeiras, locais de produção, mercados de consumo e trabalho, movimentados por fluxos de dinheiro, informação e organizações empresariais (CASTELLS, 2000). A integração em uma rede de negócios possibilita o incremento do poder de mercado dos parceiros, bem como possibilita um aumento em sua competitividade, seja pela redução de custos que passam a ser compartilhados, seja pela agregação de valor aos serviços prestados (DE MAN, 2004).

Uma rede pode ser definida como um grupo de três ou mais organizações legalmente independentes que atuam conjuntamente para alcançar, ao mesmo tempo, seus objetivos individuais e os objetivos coletivos do grupo (PROVAN e KENIS, 2008). Neste mesmo sentido, Thorelli (1986) atribui ao termo rede o sentido de duas ou mais organizações envolvidas em relações de longo prazo.

Na produção acadêmica sobre redes de negócios, dois constructos tem se destacado como elementos essenciais para a competitividade destes arranjos: a governança em rede e a confiança. Considerando que são termos de utilização ampla, cuja conceituação não está absolutamente consolidada, a seguir é apresentado uma breve caracterização destes constructos sob o enfoque das redes de negócios.

2.2 Governança em rede

A governança em rede envolve um grupo seletivo, persistente e estruturado de firmas autônomas (JONES et al., 1997). É voltado à criação de produtos e serviços baseados em contratos implícitos e abertos, orientado para a adaptação às contingências ambientais e para a coordenação e salvaguarda de trocas.

A perspectiva econômica atribui ao termo governança o sentido de instrumento pelo qual uma ordem é alcançada por diferentes agentes em uma relação contratual incompleta, dirimindo eventuais conflitos, para possibilitar a consecução de ganhos comuns (WILLIAMSOM, 1985). O arranjo em rede, de acordo com esta teoria, constitui-se em um modo de governança híbrido, situado entre os extremos do mercado, mais flexível, mas com menor proteção a investimentos em ativos específicos, e da integração vertical, arranjo mais rígido, embora com maior proteção a ativos especializados.

Os arranjos híbridos, em verdade, se dispõem num contínuo de possíveis modelos de governança, não homogêneos, os quais tendem a se ajustar ao ambiente competitivo e às condições das transações, em especial quanto à especificidade de ativos envolvidos (MENARD, 2004). Observa-se a identificação de formas distintas, destacando-se a presença de agrupamentos híbridos sem governança, estabelecidos apenas com base na confiança entre as partes que transacionam com frequência, evoluindo para redes baseadas em governança relacional, até formatos mais complexos, que incluem as dimensões da hierarquia e da formalização da governança.

A despeito da inexistência de uma teoria consolidada a respeito da governança em redes, é convergente o entendimento de que esta seja relevante para o desempenho da rede como um todo (ZACCARELLI et al., 1998; PROVAN et al., 2007), que sua ação se perfaz mediante mecanismos tanto formais como relacionais (OSTROM, 2000; POPPO e ZENGER, 2002); bem como, que as estruturas de governança adotadas pelas redes não são homogêneas, podendo ser mais ou menos simétricas (GRANDORI e SODA, 1995).

2.2.1 Mecanismos formais de governança em redes

Mecanismos formais de governança em redes são instrumentos utilizados para que as partes envolvidas em uma transação possam estabelecer garantias e salvaguardas em caráter *ex-ante*, isto é, antecipando possíveis contingências e possíveis comportamentos oportunistas que possam ocorrer (WILLIAMSON, 1979, 1996). Os mecanismos formais envolvem a utilização de contratos escritos e outros instrumentos tais como estatutos, normas, regulamentos (POPPO e ZENGER, 2002).

Os contratos formais podem prevenir comportamentos oportunistas através de dois mecanismos (LUI e NGO, 2004). No primeiro mecanismo, os contratos alteram a estrutura de custos de possíveis comportamentos oportunistas ao impor uma multa ou penalidade pela desconformidade da ação com o contratado. No segundo, podem reduzir o custo de monitoramento ao especificar com clareza os parâmetros a serem monitorados.

Em relacionamentos em que há carência de confiança, será necessário o uso de contratos formais, incorrendo-se em custos maiores se comparados com relacionamentos com níveis de confiança mais elevados, menores níveis de confiança levam à adoção de mecanismos contratuais para regular as relações entre parceiros de negócios (KLIJN et al., 2010; RUS e IGLIC, 2005).

Quando extensivos controles são pactuados, cria-se um sentimento de receio entre os participantes, o que poderá minar o seu nível de confiança (GHOSHAL e MORAN, 1996; DAS e TENG, 1998). Contratos muito inflexíveis e detalhados podem levar a dificuldades de monitoramento e adaptação, tornando-se muito onerosos, razão pela qual os gestores podem preferir substituí-los por mecanismos relacionais baseados em confiança (LUI e NGO, 2004).

Embora os contratos relacionais sejam importantes para a redução dos custos de transação e manutenção dos níveis de confiança entre empresas, verifica-se que o uso de contratos formais pode complementar o nível de confiança existente no relacionamento, maximizando os resultados obtidos a partir do relacionamento (POPPO e ZENGER, 2002). Este efeito complementar é especialmente atuante em situação de alta complexidade nos relacionamentos, os quais podem ser governados mediante uma combinação de mecanismos relacionais e contratuais.

2.2.2 Mecanismos relacionais de governança em redes

Mecanismos relacionais de governança em redes se referem aos mecanismos que atuam na dimensão relacional da governança, impondo obrigações, compromissos e expectativas através de processos sociais não formalizados (POPPO e ZENGER, 2002).

Os mecanismos relacionais de governança produzem resultados cooperativos superiores, seja em razão de menores custos de transação e adaptação, seja pela indução de iniciativas cooperativas de criação de valor, com compartilhamento de recursos e investimentos (DYER e SINGH, 1998). Esse retorno se daria a partir de rendas relacionais obtidas através de menores gastos com monitoramento e adaptação, resultando em maior propensão à cooperação.

Os mecanismos relacionais, baseados em controles sociais, possibilitam a coordenação de recursos e incrementam os custos relacionados com condutas oportunistas, possibilitando uma redução nos custos de transação pela substituição de estruturas hierárquicas e de controle por relacionamentos baseados em confiança. Além disso, garantem incentivos ao alinhamento estratégico dos participantes, indispensável ao desenvolvimento do arranjo em rede (GULATI, et al., 2000; POPPO e ZENGER, 2002; PROVAN E KENIS, 2008; ZACCARELLI et al., 2008).

A essência do controle social é induzir comportamentos através de medidas não rígidas, mediante o compartilhamento de objetivos comuns, valores e normas. Por se basearem em um processo de autocontrole das partes, os mecanismos sociais de controle possibilitam o desenvolvimento da confiança em razão da evolução do relacionamento, com a adoção de posições de interdependência com mútua vulnerabilidade (DAS e TENG, 1998).

Jones et al. (1997) apresentam quatro mecanismos que atuam na dimensão relacional da governança e são baseados na imersão social. São eles: a reputação, a macro-cultura, as sanções coletivas e o acesso restrito.

Uma boa reputação possibilita o aumento do nível de confiança entre as partes, mediante o aproveitamento de informações e conhecimentos provenientes de experiências de terceiros, o que possibilita o incremento dos ganhos oriundos dos relacionamentos interorganizacionais (DYER e SINGH, 1998). A troca de informações a respeito da reputação das empresas é facilitada pelo compartilhamento de normas de conduta, códigos de linguagem e valores, maximizando as possibilidades de criação de valor através dos relacionamentos.

O desenvolvimento de uma linguagem comum e um código de normas específico do setor reduz as dificuldades de negociação e os custos das transações, ao permitir uma melhor coordenação de expectativas sobre níveis esperados de desempenho e quanto ao alinhamento de objetivos, caracterizando a atuação do mecanismo social da macro-cultura (JONES et al., 1997).

As sanções coletivas caracterizam outro mecanismo social em que o grupo impõe sanções informais às partes que violem as normas do grupo, dispensando a aplicação de regulamentos e meios coercitivos formais, menos flexíveis, normalmente estabelecidos em leis, regulamentos e contratos (JONES et al., 1997). Destaca-se ainda a utilização pelas redes do mecanismo social de restrição de acesso, através dos quais agentes centrais de uma rede limitam o acesso aos recursos e às operações mais atrativos apenas aos participantes da rede alinhados com a orientação central da rede (JONES et al., 1997).

2.3 Confiança

A confiança pode ser definida como a convicção de um indivíduo, em posição vulnerável, de que, outro indivíduo, em boa fé, não lhe causará mal, configurando-se como uma espécie de adesivo social (VAN DE VEM e RING, 2008). Neste mesmo sentido, a confiança entre organizações se refere à segurança de que um parceiro não irá explorar a vulnerabilidade do outro (GULATI, 1998).

Confiança também pode ser entendida como a situação na qual é presumível que um determinado ator da rede, A, quando defrontado em uma situação não prevista explícita ou implicitamente em sua relação contratual relacional com outro ator, B, poderá considerar que B empregará seus recursos assim como se fossem de A (THORELLI, 1986).

A confiança interpessoal pode ser diferenciada da confiança interorganizacional (ZAHEER et al., 1998). A primeira dimensão da confiança, a interpessoal, refere-se à confiança depositada por um indivíduo em outro indivíduo. A dimensão interorganizacional refere-se ao nível de confiança partilhado pelo grupo de indivíduos em uma determinada organização no relacionamento com outra organização, com a qual estabelece transações repetidas. Reflete procedimentos institucionalizados durante a sucessão de transações e interações que ocorrem no relacionamento entre as organizações (ZAHEER et al., 1998).

Logo, em razão de seu impacto no desempenho das redes de negócios, mostra-se necessária uma maior compreensão sobre a relação entre confiança e o modo como redes estruturam sua governança, justificando a realização deste estudo.

Em linhas gerais, a associação entre confiança e desempenho está consolidada na literatura sobre redes de negócios, e conta com um expressivo número de estudos empíricos confirmatórios. O Quadro 1 relaciona pesquisas que identificaram a associação positiva observada entre altos níveis de confiança e altos níveis de desempenho.

Quadro 1: Confiança e Desempenho em Rede

Autores / Publicação	Resultados	Abordagem	Rede analisada
Zaheer, Evily e Perrone (1998) Organization Science	Confiança Interorganizacional influencia negativamente o custo de negociação, e positivamente a <i>performance</i> . Confiança interpessoal tem efeitos reduzidos	Quanti, Modelo estrutural	Rede Vertical (cadeia de suprimentos na área de equipamentos elétricos)
Dyer e Chu (2003) Organization Science	Maiores níveis de confiança estão positivamente associados a mais trocas de conhecimento e negativamente associados a custos de transação	Quanti, Regressão múltipla	Redes Verticais. Amostra de 344 fornecedores e montadoras de veículos
Balestrin e Vargas (2004) Revista de Adm. Contemporânea	Maior nível de confiança possibilita maior interação interfirmas	Quali, Estudo de caso	Rede Horizontal de PME na área de confecção
Gulati e Nickerson (2008) Organization Science	Confiança impacta relações interorganizacionais. Maior a confiança, melhor a <i>performance</i>	Quanti, Regressão múltipla	Rede Vertical (cadeia produtiva automobilística)
Gulati e Sytch (2008) Managerial and Decision	O histórico de transações está positivamente associado à confiança interorganizacional	Quanti, Regressão múltipla	Redes Verticais (2 cadeias de suprimentos na indústria automobilística)

Fonte: Os autores.

2.4 A relação entre mecanismos de governança e confiança

O estabelecimento de controles sociais aumenta o nível de confiança entre parceiros (GULATI et al., 2000). Por sua vez, a confiança exerce papel fundamental de atenuar os riscos de oportunismo nos relacionamentos interorganizacionais, atuando na esfera relacional da governança (POPPO e ZENGER, 2002). A confiança desempenha também um papel moderador, reforçando a efetividade dos mecanismos sociais e formais de controle (DAS e TENG, 1998).

Mecanismos relacionais, não formais, baseados na auto-coordenação, possibilitam o desenvolvimento de uma atitude mais aberta a iniciativas de criação de valor (DYER e SINGH, 1998). Economizariam ainda os custos de mecanismos formais mais elaborados, que incluem a redação, monitoração e execução.

Pelas iniciativas de criação de valor e pela economia de custos de transação, a utilização de mecanismos não formais de governança está associada a maiores níveis de confiança, possibilitando a obtenção de maior renda relacional (DYER e SINGH, 1998). Estes mecanismos relacionais estão associados a um maior nível de confiança e à maior obtenção de rendas relacionais. Por outro lado, o emprego de mecanismos formais acaba por reduzir o nível de confiança, restringindo a obtenção de rendas relacionais. A Figura 1 ilustra a visão dos autores quanto a esta relação.

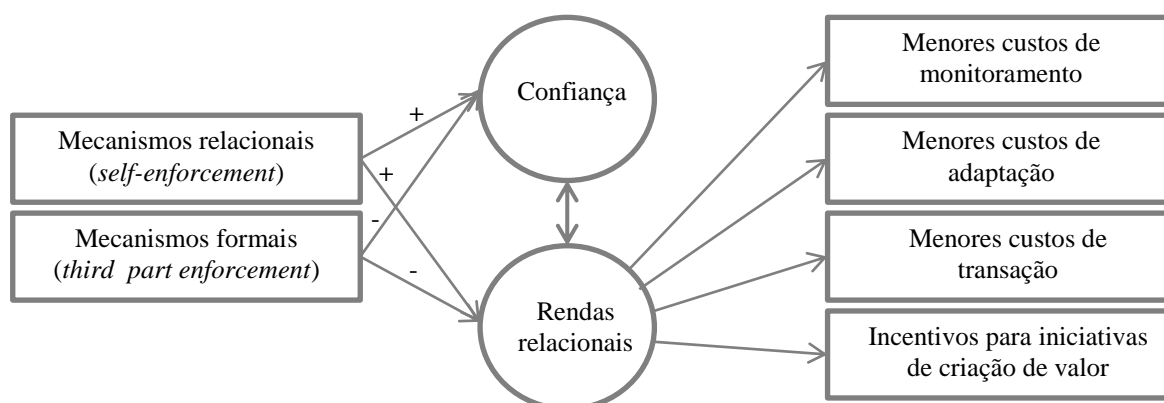


Figura 1: Modelo de Dyer e Singh

Fonte: Os autores, com base nos argumentos de Dyer e Singh (1998).

Neste mesmo sentido, há uma forte influência da confiança pré-existente entre os membros da rede na escolha do seu respectivo modo de governança (GULATI e NICKERSON, 2008). Tal fato possibilita a adoção de modelos de governança econômica que impliquem menores custos, incrementando a *performance* das transações.

Considerando que mecanismos formais e relacionais atuam como substitutos, Inkpen e Curral (2004) propõem um modelo evolutivo para acompanhar a evolução da confiança e dos mecanismos de controle em alianças estratégicas, conforme a Figura 2. Um maior nível inicial de confiança entre participantes de uma aliança estaria associado à escolha de mecanismos de controles sociais. Do mesmo modo, um nível baixo de confiança inicial estaria associado à adoção de mecanismos formais, como os contratos, para limitar atitudes oportunistas de uma das partes.

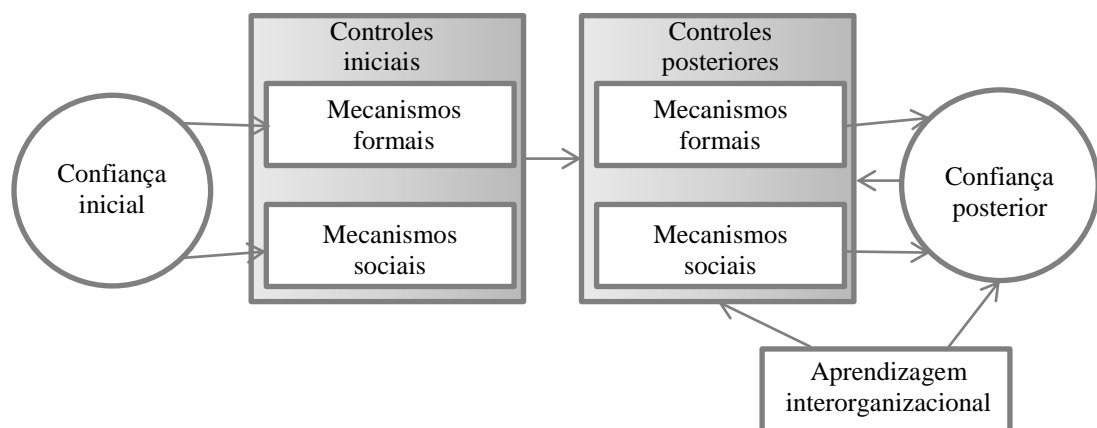


Figura 2: Modelo de Inkpen e Curral
Fonte: Adaptado de Inkpen e Curral (2004).

Nesta perspectiva a variável confiança assume um papel fundamental para a estabilidade do arranjo cooperativo, pois uma queda na confiança durante o processo de transações entre os participantes implicaria em adoção de controles formais, os quais, por sua vez, podem provocar uma redução no desenvolvimento da confiança, gerando um efeito de reforço sistêmico que pode resultar em encerramento da aliança.

Para os autores existe um processo de coevolução da confiança e dos mecanismos de controle que seria alimentado pelos processos de aprendizagem e adaptação entre as firmas. Note-se que a variável aprendizagem pode ser associada com a dimensão relacional da confiança, como proposto por Rousseau et al. (1998).

Tanto Dyer e Singh (1998) como Inkpen e Curral (2004) informam a existência de uma associação positiva entre mecanismos relacionais de governança e a confiança, e negativa entre mecanismos formais de governança e o nível de confiança interorganizacional. Mas essa associação não é isenta de considerações e ponderações apresentadas em estudos recentes.

O nível de confiança inicial possibilita que mecanismos informais de governança atuem na conformação inicial da rede de negócios (ALVAREZ et al., 2010). Porém, à medida que a rede passa a incluir um número maior de parceiros, a formalização dos mecanismos de governança se revela necessária para lidar com a crescente complexidade das transações entre as firmas. Esta tendência à formalização se justifica pela busca de coordenação entre os diversos parceiros, que passam a ter objetivos comuns mais claros, e com parâmetros de mensuração, inexistentes nos arranjos informais.

Mecanismos de governança relacional podem ser complementados por contratos formais à medida que a complexidade das transações se eleva, conforme a Figura 3 (POPPO e ZENGER, 2002). Contratos customizados possibilitam delinear objetivos com clareza, reduzindo o escopo de monitoramento e impondo sanções aos comportamentos oportunistas.

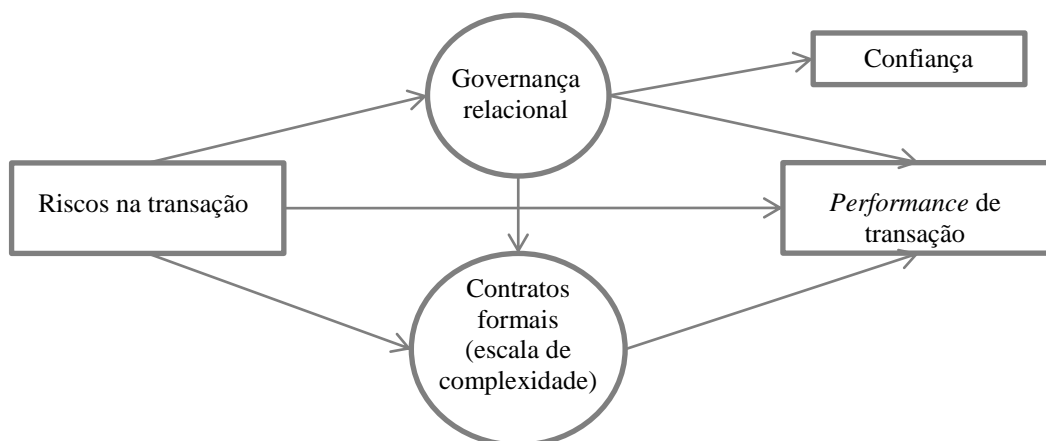


Figura 3: Modelo de Poppo e Zenger
 Fonte: Adaptado de Poppo e Zenger (2002).

O desenvolvimento da governança relacional complementa as salvaguardas contratuais, possibilitando a redução do custo de transação, bem como possibilitando um maior desenvolvimento da confiança. Nesta perspectiva, os mecanismos de governança formais e relacionais podem ter uma relação de complementaridade, em oposição aos estudos anteriores, que afirmam uma relação de substituição.

Avançando na diferenciação entre mecanismos formais e informais de governança, Lui e Ngo (2004) identificam papéis diferentes desempenhados pela confiança em relação às suas dimensões da competência e da boa fé, quanto à interação com a adoção de salvaguardas contratuais em relações cooperativas. Segundo o modelo destes autores, os mecanismos formais contratuais assumem um papel moderador na relação entre as dimensões da confiança e os resultados cooperativos.

A confiança baseada em boa fé atua como substituta às salvaguardas, enquanto a confiança baseada em competência atua como complementar, potencializando os efeitos das salvaguardas formalizadas entre as partes (LUI e NGO, 2004). Logo, altos níveis da dimensão da confiança baseada em competência podem ser reforçados pela utilização de mecanismos contratuais formais, numa associação positiva que resulta em melhor *performance* cooperativa, com obtenção de melhores resultados. Em sentido inverso, contratos formais não contribuiriam à atuação da confiança baseada na boa-fé. Para ilustrar a argumentação dos autores foi construído o modelo apresentado na Figura 4.

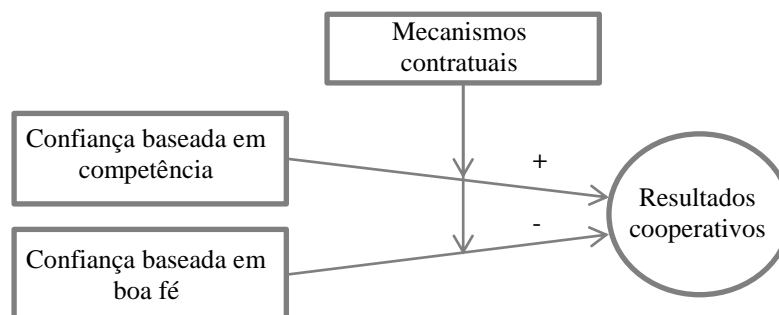


Figura 4: Modelo de Lui e Ngo
 Fonte: Os autores, a partir dos argumentos de Lui e Ngo (2004).

É interessante notar a evolução dos estudos de um autor que se dedicou ao tema por vários anos. Em Gulati (1998) é identificada uma relação de substituição entre os mecanismos formais e relacionais de governança, enquanto em Gulati e Nickerson (2008), apresenta-se uma relação mais complexa, indicando que o uso de um determinado nível de mecanismos formais pode complementar o uso dos mecanismos relacionais.

Há ainda a existência de um sistema institucional de maior credibilidade. Denominada como confiança institucional, permite um maior desenvolvimento da confiança interorganizacional, alterando a composição dos mecanismos de governança interorganizacionais (RUS e IGLIC, 2005).

3 METODOLOGIA

O estudo adotou uma abordagem descritiva e quantitativa. Para orientar a análise dos dados coletados foi elaborado o modelo conceitual, apresentado na Figura 5. O modelo permite a visualização dos dois construtos principais, governança em rede e confiança, bem como de seus elementos componentes, os mecanismos formais e relacionais de governança em rede, e a dimensão interpessoal e interorganizacional da confiança.

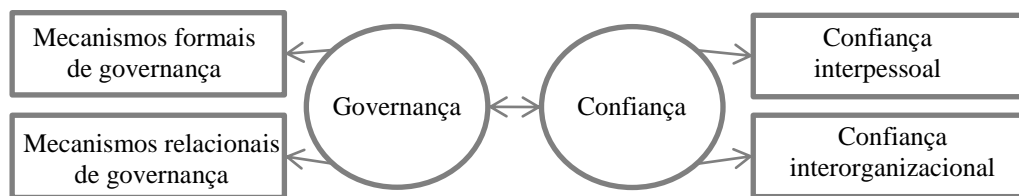


Figura 5: Modelo Conceitual de Pesquisa

Fonte: Os autores.

A existência de uma relação de interdependência entre a governança e a confiança é admitida em conformidade com a teoria. Observa-se que a escolha do modelo de governança adotado pela rede ou aliança será uma decisão influenciada pelo nível de confiança pré-existente, e que este mesmo modelo de governança, em uma perspectiva dinâmica, influenciará o nível de confiança interorganizacional (GULATI e SYTCH, 2008; INKPEN e CURRAL, 2004).

3.1 Amostra e Instrumento de Coleta de Dados

A pesquisa compreendeu um levantamento efetuado nos meses de fevereiro e março de 2012 junto a uma amostra composta por 35 empresas imobiliárias que participam de 11 redes de negócios estabelecidas no território brasileiro. Foram selecionadas empresas localizadas em várias regiões geográficas do Brasil, tendo por critério de admissão dos respondentes ter participado de ao menos uma transação em parceria na rede nos últimos seis meses.

Para coleta dos dados foi empregado questionário estruturado, enviado aos gestores destas empresas imobiliárias através de comunicação eletrônica. Estes questionários incluíram indicadores do nível de confiança, bem como dados a respeito da utilização de mecanismos formais e relacionais na governança das transações em parceria desenvolvidas nas redes pesquisadas.

3.2 Unidade de pesquisa e Variáveis

A unidade de pesquisa se refere às imobiliárias respondentes. Com relação à transação em parceria em específico, os respondentes indicaram quais mecanismos de governança foram utilizados, bem como informaram sua percepção quanto ao nível de confiança durante o transcurso da transação.

Do ponto de vista da perspectiva de análise, foi adotado neste estudo o enfoque relacional. Tal abordagem permite a coleta de dados relevantes sobre os relacionamentos interfirmas com foco no relacionamento estabelecido entre as organizações participantes da rede de negócios (TODEVA, 2006).

A identificação do emprego do uso de mecanismos formais e relacionais para governança das transações em rede envolveu cada um dos relacionamentos estabelecidos pela imobiliária

respondente, a saber: com a imobiliária parceira na rede, com seu cliente, e com gestão da rede como um todo.

Para cada um destes relacionamentos foi verificado se houve ou não o emprego dos mecanismos formais (MF) ou relacionais (MR) para governança da transação em parceria. A utilização de contratos (mecanismos formais) incluiu ainda a classificação entre o uso de contratos simples ou detalhados. A unidade de pesquisa pode ser observada na Figura 6.

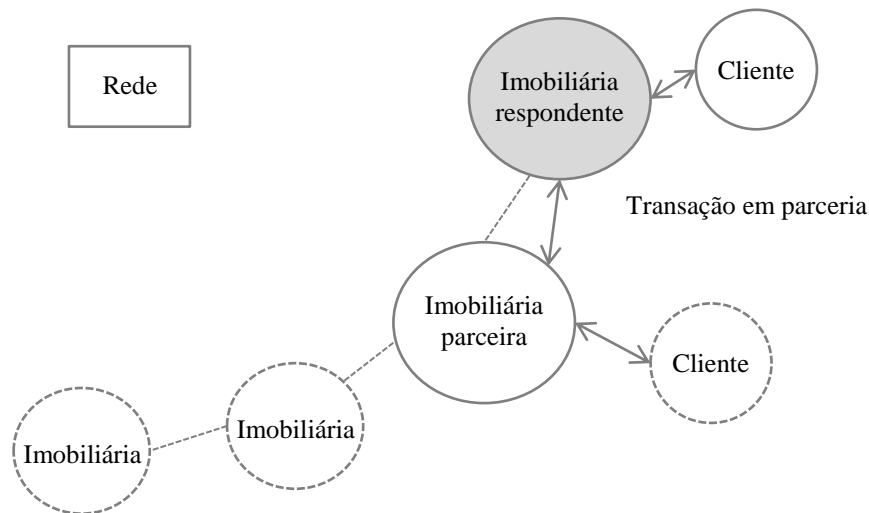


Figura 6: Unidade de Pesquisa

Fonte: Os autores.

Com relação aos indicadores que compõem o constructo da confiança, foram coletados dados relativos às suas dimensões interpessoal e interorganizacional. O instrumento de coleta incluiu indicadores em escala likert, razão pela qual foi testado para confiabilidade interna dos constructos (MARTINS, 2006), tendo obtido, respectivamente *alphas* de Cronbach de 0,835 para os indicadores de confiança interorganizacional, e de 0,647 para os indicadores de confiança interpessoal.

3.3 Procedimentos de Análise dos Dados

Considerando as características da amostra e do instrumento de pesquisa, foram empregadas técnicas não paramétricas para subsidiar a solução das questões de pesquisa. As correlações entre as variáveis foram analisadas através da identificação dos coeficientes de Spearman e respectivos níveis de confiança, método apropriado à análise de correlações não paramétricas entre variáveis ordinais (HAIR et al., 2009).

Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 131), o teste de significância para o coeficiente de correlação por postos de Spearman é aplicável para amostras com mais de dez observações ($n > 10$). Bonett e Wright (2000), ao testarem diferentes tamanhos de amostras para aferição de correlações não paramétricas de Spearman, identificaram que bons resultados podem ser obtidos em amostras a partir de 20 observações, com índices de confiança a 95%, faixa comumente adotada nos estudos sociais.

A análise das associações entre as variáveis que mensuraram as dimensões interorganizacional e interpessoal da confiança e o emprego dos mecanismos formais e relacionais na governança das transações em rede possibilitou responder às questões Q1 e Q2.

Para solução de Q3, que trata da interação entre os mecanismos formais e relacionais de governança na relação com a confiança, foram estabelecidas duas hipóteses que representam as duas principais correntes teóricas desenvolvidas na literatura a respeito do assunto:

H1 – Mecanismos formais e relacionais de governança atuam como substitutos na sua relação com a confiança.

Esta hipótese reflete a posição de parcela dos autores que identificam os mecanismos formais como substitutos dos mecanismos relacionais. Nesta perspectiva, espera-se uma associação negativa entre as variáveis que mensuram o emprego dos mecanismos de governança, uma associação positiva entre mecanismos relacionais e confiança, bem como uma associação negativa entre o emprego de mecanismos formais e a confiança, como observada na figura 7:

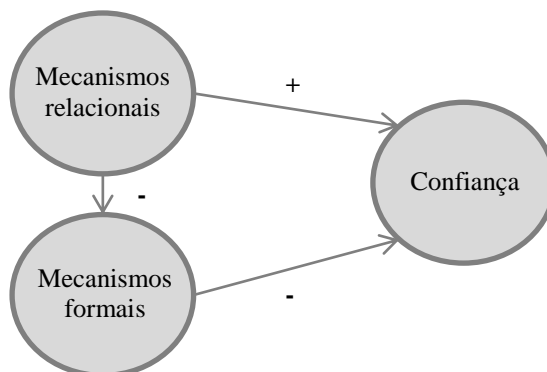


Figura 7: Mecanismos Formais e Relacionais como substitutos (H1)

Fonte: Os autores.

H2 – Mecanismos formais e relacionais de governança atuam como complementares na sua relação com a confiança.

No modelo e respectiva hipótese (H2), que reflete a posição de parcela dos autores que identificam os mecanismos formais e relacionais como complementares, é esperada uma associação positiva entre governança e confiança, bem como entre governança e confiança interorganizacional, uma vez que neste estudo, para fins de análise deste modelo, a variável governança é identificada como a somatória dos mecanismos formais e relacionais de governança.

As hipóteses foram testadas a partir da confrontação entre as correlações esperadas a partir da teoria e as efetivamente observadas na amostra. O alinhamento entre as correlações esperadas e observadas indica a hipótese aceita para a amostra e permite a resposta a Q3.

O Quadro 2 relaciona as associações analisadas para solução das questões de pesquisa propostas (Q1, Q2 e Q3):

Quadro 2: Questões de Pesquisa e Associações Analisadas

Questões de Pesquisa	Associações Analisadas
Q1	Mecanismos Formais (MF) X Confiança (CONFI) Mecanismos Formais (MF) X Confiança Interorganizacional (CIO) Mecanismos Formais (MF) X Confiança Interpessoal (CIP)
Q2	Mecanismos Relacionais (MR) X Confiança (CONFI) Mecanismos Relacionais (MR) X Confiança Interorganizacional (CIO) Mecanismos Relacionais (MR) X Confiança Interpessoal (CIP)
Q3 – H1	Mecanismos Formais (MF) X Mecanismos Relacionais (MR) Relação entre MF e MR (RELA_FormxRel) X Confiança (CONFI) Relação entre MF e MR (RELA_FormxRel) X Confiança Interorganizacional (CIO)
Q3 – H2	Governança (GOV = MF + MR) X Confiança (CONFI) Governança (GOV = MF + MR) X Confiança Interorganizacional (CIO)

Fonte: Os autores.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise descritiva dos dados coletados

Foram coletados dados de 35 imobiliárias participantes de redes de negócios, das quais, 13 integravam redes de cooperação regional, 11 integravam redes dispersas com empresa líder e 11 participavam de redes de franquias.

Com relação aos níveis confiança, foi observado que o nível de confiança interpessoal se concentrou em extratos intermediários, enquanto que o nível de confiança interorganizacional se concentrou nos extratos mais elevados, indicando, possivelmente, a institucionalização da confiança a partir da ocorrência de transações repetitivas entre as imobiliárias.

Especificamente, com relação à utilização de contratos nas relações na rede, observou-se uma maior formalização das relações entre a rede e seus participantes, uma vez que 94% dos respondentes se valeram de contratos, e 71% utilizaram contratos detalhados para regular as relações entre as imobiliárias participantes da rede e suas respectivas responsabilidades. Observou-se ainda uma grande utilização de contratos formais estabelecidos entre a imobiliária e seus clientes (88%), sendo que cerca da metade da amostra utilizou-se de um contrato detalhado para este fim.

A observada formalização nos relacionamentos entre as imobiliárias parceiras na rede está em conformidade com o estudo de Alves et al. (2011), que demonstra que a relação entre a imobiliária e seus clientes constitui o principal recurso da empresa, e portanto devem estar devidamente protegidos nas interações da empresa dentro da rede.

Com relação à utilização dos mecanismos relacionais de governança, observou-se que 83% dos respondentes afirmaram checar previamente a reputação da imobiliária parceira, e 94% afirmam analisar a reputação do outro corretor, individualmente. Logo, segundo os dados coletados no setor imobiliário, o mecanismo social da reputação foi identificado como o mecanismo relacional mais utilizado.

Com relação à utilização da restrição do acesso dos parceiros às respectivas carteiras de imóveis, apenas 10 imobiliárias, ou 29% da amostra, responderam afirmativamente. Questionados sobre o direcionamento de contato preferencial com parceiros específicos da rede, com os quais os respondentes declararam manter um relacionamento mais próximo, apenas 13, ou 37% da amostra, responderam afirmativamente. Verifica-se, portanto, uma menor utilização relativa deste mecanismo, o que provavelmente possa ser explicado pelos altos índices de confiança observados na amostra, ou mesmo pela imposição de colocação mínima de carteira no sistema integrado da rede, o que foi observado em determinados contratos.

4.2 Análise dos resultados

A análise dos resultados foi direcionada à solução das questões de pesquisa propostas, o que se fez pela análise das associações entre as variáveis envolvidas.

Foram identificadas e analisadas as associações relevantes para a solução das questões de pesquisa, e tabulados os respectivos resultados das correlações não paramétricas estabelecidas entre as variáveis. Estes resultados então agrupados no Quadro 3.

Respondendo à primeira questão de pesquisa (Q1), verificou-se que o maior emprego de mecanismos formais de governança está associado com maiores níveis de confiança. Em especial, verificou-se que os mecanismos formais se associaram mais fortemente com a dimensão interorganizacional da confiança.

Os resultados obtidos estão alinhados aos resultados obtidos por Poppo e Zenger (2002), que identificaram a possibilidade de contratos formais estarem associados a níveis altos de confiança em razão da complexidade dos relacionamentos entre as organizações. Por outro lado, os resultados obtidos não são aderentes à argumentação de Ghoshal e Moran (1996) e de Das e Teng (1998), que informam que controles formais podem minar o nível de confiança

interorganizacional, uma vez que no contexto pesquisado o emprego de mecanismos formais de governança está associado a níveis mais altos de confiança.

O grande emprego de mecanismos formais nas relações entre as imobiliárias integradas em rede está em conformidade com o observado por Alves et al. (2011), que verifica a importância estratégica destes relacionamentos para as imobiliárias, uma vez que há riscos de perda no compartilhamento de recursos não protegidos adequadamente.

Quadro 3: Respostas às Questões de Pesquisa

Questões de pesquisa	Associações analisadas	Coeff. Spearman	Signif.	Resultados	Conclusão
Q1 - Qual a relação entre o emprego de mecanismos formais de governança em rede e o nível de confiança entre os participantes?	MF X CONFI	0,299	0,081	indícios de associação positiva	O emprego de mecanismos formais está associado com maior confiança interorganizacional.
	MF X CIO	0,403	0,016	associação positiva significativa	
	MF X CIP	0,102	0,559	não há associação	
Q2 – Qual a relação entre o emprego de mecanismos relacionais de governança em rede e o nível de confiança entre os participantes?	MR X CONFI	0,281	0,102	indícios de associação fraca	O emprego de mecanismos relacionais está fracamente associado à confiança, estando mais associado com a confiança interpessoal.
	MR X CIO	0,195	0,261	indícios de associação fraca	
	MR X CIP	0,288	0,094	indícios de associação	
Q3/ H1 - Mecanismos formais e relacionais de governança são substitutos	MF X MR	0,158	0,365	sem indícios de associação	H1 é rejeitada - não é observada a substituição de mecanismos relacionais por formais.
	RELAFormRel X CONFI	-0,008	0,963	sem indícios de associação	
	RELAFormRel X CIO	0,138	0,429	sem indícios de associação	
Q3/H2 - Mecanismos formais e relacionais de governança são complementares	GOV X CONFI	0,329	0,053	fortes indícios de associação	H2 é aceita – observada complementaridade no emprego de mecanismos formais e relacionais.
	GOV X CIO	0,351	0,039	associação significativa	
Q3 - Mecanismos formais e relacionais de governança em rede são substitutos ou complementares quanto à sua influência sobre a confiança?				H1: rejeitada H2: aceita	Na amostra, os mecanismos formais e relacionais atuaram como complementares.

Legenda

MF: mecanismos formais; MR: mecanismos relacionais; GOV: governança; CONFI: confiança; CIO: confiança interorganizacional; CIP: confiança interpessoal; RELAFormRel: relação de proporção entre MF/MR

Fonte: Os autores.

Em relação à segunda questão de pesquisa (Q2), os resultados indicam que o emprego de mecanismos relacionais está mais associado à dimensão interpessoal da confiança. Na amostra pesquisada, os relacionamentos interpessoais se sobrepõem aos relacionamentos interorganizacionais quanto à influência sobre a adoção dos mecanismos relacionais baseados na análise da reputação, do acesso restrito e da aplicação de sanções coletivas, mecanismos baseados em controle social.

Conclui-se, portanto, que uma análise multidimensional é necessária na manipulação dos constructos da governança em rede e da confiança, uma vez que os resultados da amostra

identificam uma associação do emprego de mecanismos formais com a dimensão interorganizacional da confiança, enquanto o emprego de mecanismos relacionais se mostrou associado com a dimensão interpessoal da confiança.

Por fim, respondendo à terceira questão de pesquisa (Q3), os testes das hipóteses alternativas dispostas pela teoria revelam que na amostra pesquisada, há uma clara indicação de que os mecanismos formais e relacionais atuam como complementares na governança das transações nas redes imobiliárias.

Em um raciocínio simplista, seria possível concluir que os mecanismos relacionais, menos custosos, não seriam suficientes para fornecer a confiança necessária aos participantes da rede para compartilhar seus recursos mais valiosos, e que, portanto as imobiliárias então os estariam substituindo por mecanismos formais, mais custosos e rígidos. Mas a pesquisa é bem sucedida em mostrar que a relação observada entre os mecanismos relacionais e formais é de complementaridade, uma vez que a associação entre as variáveis que mensuram o emprego de mecanismos formais e relacionais não é significativa, e tampouco com sinal negativo, o que seria esperado em uma relação de substituição.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado contribui à teoria sobre redes de negócios, ao fornecer subsídios a uma melhor compreensão da relação entre a confiança e a governança em rede. Considerando as respostas às questões de pesquisa, foi possível, nos limites do contexto pesquisado, contribuir ao esclarecimento de um ponto da teoria que se revelava inconcluso. Os resultados confirmam estudos mais recentes, indicando a possibilidade da atuação complementar dos mecanismos formais e relacionais de governança na sua relação com a confiança a depender das circunstâncias e do contexto em que se dão as transações em rede.

A interpretação prevalente nas publicações anteriores a 2000, de que a substituição dos mecanismos formais por mecanismos sociais possibilitariam uma maior confiança e uma maior integração na rede, deve ser substituída por uma investigação mais criteriosa de cada contexto. O ambiente institucional e cultural do setor deve ser considerado nas análises relativas à composição da governança em redes de negócios, uma vez que os resultados podem ser diversos a partir do contexto em que a rede atua.

Outra contribuição reside na identificação da necessidade de que os constructos da governança e da confiança em rede sejam analisados sob uma abordagem multidimensional, uma vez que as relações entre as dimensões da confiança e da governança são complexas. No contexto pesquisado foi observado que a dimensão interpessoal está mais associada com o emprego dos mecanismos relacionais de governança, enquanto que a dimensão interorganizacional se associa com o emprego de mecanismos formais.

Foram pesquisadas empresas imobiliárias de vários portes e de várias regiões do país, que adotam diferentes modos de governança. No entanto, ainda que esforços tenham sido empreendidos para alcançar uma composição amostral semelhante à do universo pesquisado, uma limitação deste estudo é o fato de que a amostra não foi probabilística, mas sim de conveniência. Logo, aplicam-se restrições à generalização dos resultados para todo o universo estudado.

O contexto de realização da pesquisa foi restrito às atividades de intermediação imobiliária em redes imobiliárias, que se caracterizam como redes horizontais. Logo os resultados da análise não podem ser generalizados para outros setores, em especial para contextos que envolvem redes verticais, nas quais a interdependência entre as atividades desenvolvidas pelos participantes é maior.

É relevante observar que as redes são agrupamentos dinâmicos, e os resultados deste estudo estão limitados a um determinado momento de tempo. Novas pesquisas, que possibilitem

o acompanhamento do desenvolvimento das redes ao longo do tempo podem enriquecer os resultados deste estudo.

A despeito das contribuições resultantes do estudo, os resultados confirmam a complexidade da relação entre confiança e governança, razão pela qual é sugerida a realização de novos estudos para consolidar e ampliar as conclusões ora obtidas. Estudos semelhantes em contextos diversos poderiam contribuir à generalização do entendimento sobre a relação entre a governança em rede e a confiança, possibilitando a identificação de mais fatores incidentes nesta relação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, G., PILBEAM, C., WILDING, R. . Nestlé Nespresso. A sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network. *Supply Chain Management*, v.15, n.2, p. 165-182, 2010.
- ALVES, C., PIZZINATTO, N., GONÇALVES, M. A Importância Estratégica dos Relacionamentos de Negócios em Redes de Empresas: Uma Visão Baseada no RBV – Resource Based View. *Revista Brasileira de Marketing*. v. 9, n. 2, 2010.
- ALVES, J.; BALSAN, L.; MURA, G.; PEREIRA, B. As Relações de Confiança, Aprendizagem e Conhecimento em Uma Rede do Setor Imobiliário. *Gestão Organizacional*. v. 9, n.3, p. 463-485, set. - dez. 2011.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*. v.8, 2004.
- BONETT, D.; WRIGHT, T. A. Sample Size Requirements for Estimating Pearso, Kendall e Spearman Correlations. *Psychometrika*. v. 65, n. 1, p. 23 – 28, 2000.
- CASTELLS, Manuel. *The Rise of Network Society*. 2ed.UK: Blackwell, 2000.
- DAS, T. K.; TENG. B.. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.
- DE MAN, A. P. *The Network Economy. Strategy, Structure and management*. U K: Edward Elgar. 2004.
- DYER, J.; CHU, W. The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*. v. 14, n. 1, p. 57-68, 2003.
- DYER, J.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*. v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- GHOSHAL, S.; MORAN , P. Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review*. v. 21, n.1, p. 13-47. 1996
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firms networks: Antecedents, Mechanisms, and Forms. **Organization Studies**. v. 16, n.2, p. 183-214. 1995
- GULATI, R. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*. v. 19, p. 293-317, 1998
- _____, NOHRIA N., ZAHEER, A. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*. v. 21, p. 203-215, 2000.
- _____, NICKERSON, J. Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. *Organization Science - Articles in Advance*, 2008.
- _____, R.; SYTCH, M. Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust. *Managerial and Decision Economics*. v. 29, p. 165–190, 2008.
- HAIR, J.; BLACK, W., BABIN, B., ANDERSON, R., TATHAM, R. *Análise Multivariada de Dados*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- HÖHER, R.; TATSCH, A. Redes de cooperação: o caso da Rede Imobiliárias de Santa Maria no Rio Grande do Sul. *Perspectiva Econômica*, v. 7, p. 15-26, jan-jun 2011.
- INKPEN, A.; CURRALL, S. The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint

Ventures. *Organization Science*. v. 15, n. 5, p. 586-599, 2004.

JONES, C, HESTERLY, W, BORGATTI, S. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *Academy of Management Review*. v. 22 n. 4, 1997.

KLIJN, E; EDELENBOS, J; STEIJN, B. Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. *Administration & Society*, v. 42, p.193-221, 2010.

KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. When Does Trust Matter to Alliance Performance? *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 5, p. 894–917, 2006.

LUI, S.; NGO, H. The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances. *Journal of Management*. v. 30, n. 4, p. 471–485, 2004.

MARTINS, G. A. Sobre Confiabilidade e Validade. *RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. v. 8, n. 20, p. 1 – 12, 2006.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, v. 2, 2009.

MENARD, C. The Economics of Hybrid Organizations, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, n. 160, 2004 p. 345-376.

MU, J., PENG G. e LOVE, E. Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. *Journal of Knowledge Management*. v. 12, n. 4, p. 86-100, 2008.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In NOHRIA, N.; ECLES, R. *Networks and organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School, 1992

OSTROM, E., Collective Action and the Evolution of Social Norms. *The Journal of Economic Perspectives*. v. 14, n. 3, p. 137-158, 2000.

POPPO, L., ZENGER, T. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 707 – 725. 2002.

PROVAN, G.; FISH, A, SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, v. 33, 2007.

PROVAN, G.; KENIS, P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *JPART*. v. 18, p. 229–252, 2008.

ROUSSEAU, D.; SITKIN, S.; BURT, R.; CAMERER, C. Not so different after all: A cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, v. 23, n.3, p. 393 – 404, 1998.

RUS, A; IGLIC, H. Trust, Governance and Performance: The Role of Institutional and Interpersonal Trust in SME Development. *International Sociology*, v. 20, p. 371- 391, 2005.

THORELLI, H. Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, v.7, n.1, p. 37-51, 1986.

TODEVA, E. Business Network Paradigms: Conceptual Divorce and Marriage In Todeva E. *Business Networks: Strategy and Structure*, New York: Taylor & Francis. 2006.

TSAI, W., GHOSHAL, S. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, v. 41, n. 4, p. 464 – 476, 1998.

VAN DE VEN, A.; RING, P. Relying on Trust In *Cooperative Inter-organizational Relationships In Handbook of Trust Research*, org. ZAHEER, A., UK: Edward Elgar Publishing. 2008.

WILLIAMSON, O. *The Economics Institutions of Capitalism*. New York: McMillan, 1985.

YOON, W., HYUN, E. Economic, Social and Institutional Conditions of Network Governance. Network governance in East Asia. *Management Decision*, v.48, n.8, p. 1212 – 1229, 2010.

ZACCARELLI, S., TELLES, R., SIQUEIRA, J.,BOAVENTURA, J., DONAIRE, D. *Clusters e Redes de Negócios. Uma nova visão para a gestão dos negócios*. São Paulo: Atlas. 2008.

ZAHEER, A., McEVILY, B., PERRONE, V. Does Trust Matters? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*. v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998.