

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO DAS EMPRESAS INSERIDAS EM REDES HORIZONTAIS

Breno Augusto Diniz Pereira¹

Jonas Cardona Venturini²

Resumo: Este trabalho objetiva determinar o impacto do ingresso na rede para as organizações inseridas nesse formato organizacional. O estudo foi realizado por meio de levantamento (*survey*) desenvolvido junto a 135 empresas, sendo os dados analisados de forma predominantemente quantitativa. Os resultados demonstram que a variável “satisfação” está diretamente relacionada a variáveis que garantam o desenvolvimento da rede em um ambiente seguro, sem grandes modificações, assim possibilitando o alcance dos objetivos individuais. Dessa forma, identifica-se que as redes são instituições formadas para atingir determinados objetivos organizacionais, reduzindo as incertezas ambientais, mas não reduzindo o desejo de os agentes agirem isoladamente.

Palavras-chave: Redes. Satisfação. Performance Estratégia interorganizacional

1 INTRODUÇÃO

A insuficiência de recursos humanos e financeiros, além de outros fatores, impede as pequenas e médias empresas de encararem as políticas de inovações somente através de suas competências internas. Assim, a crescente busca pela integração através de relacionamentos interorganizacionais tem se apresentado como estratégia para se enfrentar um ambiente incerto e turbulento, caracterizado pela forte competitividade, por crises e movimentos de reestruturação. A alternativa de estruturação interorganizacional, através das articulações de ações a partir do âmbito local, incorpora diferentes competências, buscando, dessa forma,

¹ Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Coordenador do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Maria. Endereço: Rua Floriano Peixoto, 1184, prédio 351, sala 501/502, Santa Maria, RS, CEP: 97015-372. E-mails: brenodiniz@brturbo.com.br.

² Administrador e Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Professor da Universidade Federal de Santa Maria. **Endereço:** E-mail: jonasventurini@yahoo.com.br. Artigo recebido: 13/05/2006. Aprovado em: 06/10/2006.

substituir a estrutura burocrática tradicional. Rompendo com os princípios-chave das instituições burocráticas, ao preservar a heterogeneidade entre parceiros e buscando a flexibilidade de funcionamento, as formas organizacionais cooperativas são estruturas que privilegiam as relações de parceria sem, no entanto, eliminar a competição e os conflitos (LOIOLA; MOURA, 1996).

A análise do impacto da cooperação em redes no desempenho (performance) das organizações isoladas tem originado pouca contribuição para a literatura, apesar de um considerável número de estudos existentes (HEIMERIKS; SHREINER, 2002; RAHMAN, 2006). Parte desse problema pode ser causado pela dificuldade em identificar construtos que possam mensurar a performance das redes. Parkhe (1993) e Arino (2003) ressaltam que, em redes ou alianças, de um modo geral, a mensuração da performance é extremamente difícil por várias razões. Primeiramente, numa rede, vários grupos de objetivos coexistem. Assim, as redes podem ser analisadas sob diferentes enfoques. Dessa forma, um pesquisador poderá analisar o sucesso das redes, no nível do projeto, no nível do relacionamento ou no nível da empresa pertencente à rede. Enquanto a análise de um relacionamento pode ser satisfatória, se visualizada de um ângulo, o resultado pode mudar, se analisado sob um prisma diferente (KASA, 1999).

Apesar de suas limitações, que são características de todos os estudos em ciências sociais, para Heimeriks e Shreiner (2002), pesquisadores de várias áreas têm devotado considerável esforço na tentativa de identificar fatores que influenciam a performance das redes. A proposta deste trabalho é integrar um conjunto de teorias que avalie, em perspectiva, a performance das redes, por meio de uma análise das empresas inseridas e das condições da cooperação. Para a execução deste trabalho, faz-se necessária uma avaliação dos principais trabalhos existentes na área, com o intuito de identificar as principais teorias sobre o referido tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Revisando vários estudos sobre o desempenho das redes, torna-se aparente que muitas pesquisas têm sido desenvolvidas para identificar os ingredientes “mágicos”, que levam ao sucesso as redes, em termos de causas e processos que influenciam a sua performance. Apesar disso, a integração desses fatores e a exploração de seus relacionamentos ainda permanece ausente (KAS; TENG, 2002 , ARINO, 2003; CONTRACTOR, 2005).

No entender de Keil (2000), apesar de várias pesquisas tentarem verificar a performance das alianças e das empresas pertencentes a elas (parceiros), poucos aspectos têm sido compreendidos. Enquanto alguns pesquisadores preferem utilizar medidas subjetivas, semelhantes à percepção da satisfação dos parceiros (MYOEN; TALLMAN, 1997), outros estudos utilizam medidas objetivas, como a lucratividade e o crescimento das vendas (MOHR e SPEKAMAN, 1994), rendimentos e custos (CONTRACTOR; LORANGE, 1998). Da mesma forma, outros estudos usam a dicotomia da sobrevivência-extinção como uma medida de desempenho da aliança, baseados na suposição de que alianças terminadas tiveram menos sucesso (GERINGER; HEBERT, 1989, 1991). Essa última abordagem tem sido criticada por confundir a performance da aliança e a instabilidade da aliança (INPKEN; BEAMISH, 1997). Na Figura 1, são demonstrados alguns dos principais estudos empíricos sobre o desempenho das alianças, excluindo aqueles estudos que consideram o término da aliança como o fator de performance inferior.

Essa falta de entendimento reflete um problema conceitual: qual é a mais eficiente medida para avaliar a performance dos relacionamentos interorganizacionais? Na Figura 1, esboçaram dois distintos focos de análise na literatura: o foco na performance da aliança e o foco na performance das empresas parceiras pertencentes à aliança. De um lado, quando as alianças são vistas como entidades separadas, a performance da aliança é o sucesso dessas entidades em termos de lucratividade e crescimento das suas receitas. Estudos em *joint ventures* são característicos desse tipo de abordagem (GERINGER; HEBERT, 1991). Por outro lado, dado que as empresas parceiras utilizam as alianças para alcançar certos objetivos estratégicos, o desempenho da aliança deve ser mensurado em termos da agregação de resultados a essas empresas. Na tentativa de compreender essas empresas, os estudos buscam mensurar a performance da aliança através do alcance dos objetivos estratégicos das empresas isoladamente (PARKHE, 1993; YAN; GRAY, 1994). Uma popular, mas menos explícita forma de analisar a performance da rede é mensurá-la em termos de satisfação das empresas integrantes da rede. (ARINO; 2003; ZOLLO et al., 2002)

A vantagem de se focar na empresa parceira é que isso realça o fato de que uma rede é constituída dessas empresas parceiras, e o sucesso dessa instituição não poderá ser independente dos interesses das firmas que constituem essa rede. Afinal de contas, os ganhos econômicos, oriundos da empresa individual, são a base para qualquer estratégia cooperativa. As empresas, muitas vezes, têm diferentes objetivos e motivos para ingressar numa rede. Dessa forma, os critérios e as medidas de performance das redes podem ser divergentes. Keil (2000) expõe que esses objetivos podem ser combinados em três principais formas. Ela pode

ser (1) a mesma ou muito similar; (2) compatíveis e (3) conflituosos. Objetivos similares são justamente relacionados uns com os outros e são, portanto, mais prováveis de serem alcançados simultaneamente. Por exemplo, nível de vendas e *market share* são dois critérios similares de performance. Objetivos compatíveis não são similares, mas podem ser alcançados simultaneamente. Por exemplo, Geringer e Hebert (1991) demonstram que o nível de vendas e de lucratividade são objetivos compatíveis, porque os dois podem ser alcançados simultaneamente, embora não necessariamente do mesmo modo. Em contraste, objetivos conflituosos são fundamentalmente aqueles objetivos estranhos um ao outro. Dessa forma, objetivos potencialmente conflituosos incluem economias de escala e diversificação de produtos, por exemplo.

Apesar de as empresas poderem não ter objetivos compatíveis ou similares, nem sempre é possível identificá-los com um conveniente critério de performance. Tal como na observação da aliança, a mensuração da performance é questionável (KEIL, 2000). Também, somente a percepção do alcance dos seus objetivos por parte da empresa pode não ser suficiente para a avaliação da performance da rede, (CONTRACTOR, 2005). Nesse trabalho, a performance da rede é definida como o grau com que ambas as empresas alcançam seus objetivos estratégicos dentro da rede. Se o sucesso de uma empresa está em roubar a tecnologia da empresa parceira, então a rede não poderá ser vista como um sucesso, porque o objetivo da outra empresa em proteger sua tecnologia não está sendo alcançado.

Estudo	Arcabouço Conceitual	Medida de Performance	Foco	Principais resultados
Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997	Atributos relacionais	Avaliação da cooperação entre empresas para aumentar as vendas e o <i>market share</i>	Aliança	Normas relacionais e controles sociais são positivamente relacionados com a performance da aliança.
Beamish, 1987	Atributos da empresa parceira	Acordo mútuo com respeito à satisfação entre os parceiros	Empresa	Contribuições de longo prazo são cruciais para a performance satisfatória.
Doz, 1996	Condições da aliança, aprendizado e evolução	Avaliação dos parceiros pela criação de valor, comportamento cooperativo e ajuste das capacidades	Aliança	Condições iniciais afetam a aprendizagem, a qual é responsável pela performance da aliança.
Fryxell, Dooley e Vryza, 2002	Confiança e controle	Satisfação média com a aliança pela empresas parceiras	Empresa	Com confiança, o controle informal melhora a performance da aliança.
Harrigan, 1988	Parceiros assimétricos	Sobrevivência do empreendimento, duração e avaliação das empresas	Aliança	Alianças entre parceiros similares duram mais. A aliança obtém maior sucesso quando os parceiros e os empreendimentos são horizontalmente relacionados.
Inkpen e Currall, 1997	Confiança	Percepção dos parceiros sobre o ROI, <i>market share</i> , entre outros	Aliança	A confiança no parceiro é positivamente relacionada com a performance da aliança.
Luo, 1997	Atributos do parceiro	ROI, venda, exportação e risco operacional da <i>joint venture</i>	Aliança	A característica estratégica e característica organizacional da empresa parceira afetam a performance da aliança
Mojoen Tallman, 1997	Controle	Avaliação das empresas parceiras	Alianças e Empresas	O controle é positivamente relacionado com a performance da aliança.
Parkhe, 1993	Estrutura da aliança e teoria dos jogos	Compreender as necessidades estratégicas e indicadores indiretos	Empresas	A performance da aliança é positivamente relacionada com a proteção do efeito futuro e negativamente relacionada com a percepção do comportamento oportunístico.
Yan e Gray, 1994	Barganha de poder e controle	Percepção da realização de cada objetivo dos parceiros	Empresas	Controle gerencial mediante o relacionamento entre barganha de poder e performance da aliança.
Zaheer, Mceuilly e Perrone, 1998	Confiança	Percepção da empresa no alcance dos seus objetivos	Empresa	Confiança interorganizacional é positivamente relacionada com a performance da aliança.

Figura 1 - Seleção dos estudos sobre o desempenho dos relacionamentos interorganizacionais

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos trabalhos de Keil (2000) e Das e Teng (2002).

Apesar de uma longa lista de perspectivas de estudos sobre performance nas redes, a literatura está desprovida de duas áreas significativas. Primeiro, vários estudos relatando a performance das redes demonstram resultados diferentes e fragmentados, indicando a necessidade de uma adequação, integração e uma compreensão mais coerente sobre o tema. Segundo e mais especificamente, o conjunto de combinações entre as empresas não tem sido explorado adequadamente. Enquanto muitos dos estudos listados na Figura 1 relatam aspectos chaves do processo de aliança, pouca atenção tem sido dada para a compreensão das causas desses resultados. Conseqüentemente, não se tem tido uma suficiente compreensão do motivo de certas alianças serem mais propícias a conflitos entre os parceiros do que outras e, também, por que a aquisição de conhecimentos é suprimida em algumas redes e em outras não. Embora as contribuições teóricas que enfatizam os atributos dos parceiros têm revelado algum grau de coerência, os resultados não têm sido sistematicamente desenvolvidos. Por exemplo, a performance oriunda de empresas diferentes ou similares não tem sido completamente examinada.

Dessa forma, este trabalho buscará a análise dos principais pontos levantados acima, utilizando uma conjunção das pesquisas e estudos citados. Em outras palavras, buscará entender a performance das redes horizontais sob diferentes perspectivas. Assim, o presente trabalho, apesar de suas limitações, pretende, de uma forma multidimensional, o melhor entendimento possível desse aspecto (performance) vital para a estruturação dos relacionamentos interorganizacionais.

3 MÉTODO DE TRABALHO

A população deste trabalho foi representada por 15 redes varejista situadas na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul. A unidade de análise do estudo constituiu-se das redes, com suas estruturas definidas e as empresas que fazem parte da associação. Dada às peculiaridades do estudo, as redes analisadas estavam concentradas na cidade de Santa Maria (03 redes). As empresas participantes das redes estão situadas em 25 cidades da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul.

Conhecida a estruturação das redes, buscou-se identificar a ação dos proprietários das empresas pertencentes a elas. Foram pesquisadas, individualmente, 135 empresas, por meio de questionários, em 25 cidades diferentes da Região Central do Rio Grande do Sul. As entrevistas estruturadas (questionários) eram previamente agendadas por telefone e, depois, as

visitas eram realizadas para o seu preenchimento. A duração média de cada visita era em torno de 30 minutos.

O processo de validação ocorreu mediante a aplicação da parte inicial do questionário, respondido individualmente pelos empresários participantes das redes analisadas. Com o objetivo de triangular os dados, o contato com os participantes das redes teve o objetivo de: a) verificar como os participantes avaliaram o programa de cooperação; b) identificar as variáveis do contexto organizacional que facilitaram e/ou impediram a transformação do conhecimento adquirido em ações; c) identificar a performance das empresas na rede e a sua satisfação para com essa associação.

A análise dos dados foi realizada por meio da utilização da estatística multivariada. Essa etapa teve o objetivo de caracterizar as empresas em relação a seus índices médios de performance. Assim, busca-se diferenciar o comportamento de estruturação das empresas em rede por meio da percepção dos seus agentes. Para a relação dessa parte do trabalho, utilizaram-se os testes de diferenças entre médias, testes qui-quadrados e o modelo de regressão.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para alcance do objetivo proposto neste trabalho, escolheu-se a Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, a qual possui uma característica inovadora na formação de relacionamentos interorganizacionais. Foram realizadas entrevistas com atores representativos da região, de forma a melhor harmonizar as redes dentro dos objetivos estratégicos propostos. Nesta região, no ano de 2004, existiam quatro redes na cidade de Santa Maria, com foco claramente definido: a Rede Super, a Rede Unimercados (ano de criação 2000), a Super Coop (ano de criação 2003), e a Central Mais (ano de criação 2004). A Rede Super, líder na região de atuação, buscava agregar mais valor aos seus produtos, através da marca forte e da consolidação institucional. A Rede Unimercados buscava agregar seus pequenos comerciantes, na tentativa de ganhar em escala e sobreviver, assim, à força das outras redes. A Super Coop, formada pela associação de cooperativas, tinha como pressuposto atingir melhor seus cooperados, aceitando somente, como novos membros, cooperativas agrícolas. A Central Mais nasceu com 45 supermercados e possuía um objetivo claro: estruturar o negócio em rede para alcançar o líder do setor, ou seja, suplantando a Rede Super. Este trabalho foi realizado nas empresas pertencentes às redes Unimercados, Super Coop e Central Mais. Cabe ressaltar que

a Rede Super não permitiu a divulgação dos dados. A tabela 1 expõe, resumidamente, alguns dados de identificação das empresas participantes das redes analisadas.

Tabela 1: Características das empresas pertencentes às redes horizontais estudadas.

Variáveis/Redes	Média Geral	Unimercados	Central Mais	Super Coop
Idade média das empresas (anos)	11,97	7,27	13,10	13,78
Tempo médio em que pertence à rede (anos)	2,32	1,95	3,64	1,3
Faturamento médio anual (em reais)	643.654,52	329.538,46	701.846,67	1.001.338,75
Número médio de empregados	9,47	3,15	9,17	20,07
Número médio de produtos comercializados	4.184	2.772	5.172	3.278
Lucratividade média (%)	16,89	25,25	14,97	15,47

Fonte. Elaborado pelos autores.

Fazendo os testes estatísticos, como, por exemplo, a análise de variância ANOVA, para identificar diferenças nos dados da tabela 1 demonstrados, observa-se que somente as variáveis “idade média das empresas”, “número médio de empregados” e “tempo médio que pertence às redes” sugerem alguma diferença ao nível de confiança de 95%.

4.1 Avaliação sobre a Performance das Empresas Pertencentes às Redes

Conforme exposto na revisão teórica, a análise da performance de uma rede é um trabalho muito complexo. Buscou-se, aqui, compreender/identificar a performance sob dois aspectos. Primeira, para a avaliação da performance da rede faz-se necessário identificar o desempenho das empresas pertencentes a essas redes. A performance de uma rede é proporcional à capacidade que essa rede possui para agregar valor às organizações pertencentes a ela. Assim, busca-se verificar o impacto que uma rede possui no desempenho da organização a ela associada.

O segundo aspecto que se procurou, neste trabalho, para avaliar a performance é corroborado em grande parte da literatura, está relacionado com a satisfação das empresas para com a rede, (CONTRACTOR, 2005; ARINO, 2003; ZOLLO et al., 2002). Observa-se que a satisfação está diretamente relacionada com a forma de estruturação das redes. Tem-se o

intuito, aqui, de determinar qual o impacto que as variáveis de gestão têm sobre o construto “satisfação na rede”.

Primeiramente, buscou-se identificar o nível de satisfação geral sobre cada tipo de rede. Outra variável importante, nessa parte do trabalho, refere-se à percepção dos empresários sobre a contribuição da rede para a performance individual. Em outras palavras, o desempenho de uma empresa depende, também, de outros fatores extra rede, ficando inviável, neste estudo, determinar com exatidão o percentual da rede. No entanto, resolveu-se identificar essa contribuição junto à percepção dos empresários que são integrantes das redes. A tabela 2 retrata as informações acima relatadas. As questões relatam a percepção dos proprietários, numa escala de 0 a 10, sobre a sua satisfação para com a rede e a contribuição dessa para a performance da sua organização.

Tabela 2: percepção média dos empresários pertencentes às redes sobre as variáveis satisfação e contribuição da rede para a performance individual, segundo o tipo de rede.

Redes	Satisfação	Contribuição da Rede para a Performance (%)
Unimercados	7,73	45,91
Central Mais	8,18	56,67
Super Coop	7,36	41,88
Média	7,9	49,42

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando a tabela 2, observa-se que, na percepção média dos empresários, a rede contribuiu 49,42% para o desempenho da sua empresa e, naquele momento, o índice de satisfação era de 7,9. Apesar de o índice médio de satisfação ser de 7,9, a contribuição da rede para com os resultados da empresa somente representam 49,42%. Esse dado reforça a tese do efeito limitador das redes no desempenho das organizações nelas inseridas, ou seja, o empresário está satisfeito com as redes, mas estas representam ou influenciam menos da metade do seu desempenho individual.

Na tabela 3 verifica-se por meio da análise de variância (ANOVA), se há alguma diferença estatística significativa entre as variáveis “satisfação” e “contribuição da rede para a performance individual” em relação aos tipos de redes. Os dados foram analisados com o nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$).

Tabela 3: análise de variância das diferenças entre satisfação e contribuição da rede para a performance individual em relação ao tipo de rede.

Variáveis		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Satisfação	Between Grc (Combined)	10,93	3	3,643	2,141	0,099
	Within Groups	176,95	104	1,701		
	Total	187,88	107			
% Rede Contr	Between Grc (Combined)	3134,577	3	1044,859	1,679	0,18
	Within Groups	40442,235	65	622,188		
	Total	43576,812	68			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados apresentados evidenciam que no nível de significância de 5%, a hipótese nula não pode ser rejeitada. Conclui-se, então, que os dados encontrados no teste são insuficientes para afirmar que existe diferença entre satisfação e contribuição da rede para a performance das organizações nela inseridas, em relação aos tipos de redes. Esses dados reforçam a idéia de que a satisfação não está relacionada aos objetivos das empresas na rede, mas sim com a estruturação das redes.

Procurando compreender melhor o desempenho das organizações inseridas em redes, buscou-se identificar variáveis organizacionais de performance que pudessem auxiliar nesta análise. As variáveis “faturamento anual”, “taxa de lucro”, “participação de mercado”, “número de produtos comercializados” e “número de empregados” estão expostos na tabela 4.

Tabela 4: análise descritiva das variáveis relacionadas à performance das empresas pertencentes às redes.

Variáveis	Média	Casos	Desvio-Padrão	Erro Padrão Médio
Faturamento Inicial	417.801,32	41	441.078,74	68.884,93
Faturamento em 2004	622.768,05	41	624.287,81	97.497,38
Empregados Inicial	7,00	64	14,36	1,80
Empregados em 2004	9,50	64	17,68	2,21
N. de Produtos Inicial	3.336,94	36	2.686,20	447,70
N. de Produtos em 2004	4.417,78	36	3.332,66	555,44
Taxa de Lucro Inicial	15,47	37	12,35	2,03
Taxa de Lucro em 2004	16,89	37	14,03	2,31
Partic. no Mercado Inicial	34	21	24,04	5,25
Partic. no Mercado em 2004	44,37	21	26,07	5,69

Fonte: Elaborado pelos autores.

Cada empresa respondeu, por exemplo, qual era o faturamento da empresa quando ingressou na rede, independentemente do ano em que isso tenha ocorrido, e qual foi o faturamento no ano de 2004. O faturamento inicial foi corrigido pelo IPCA (Índice de Preço ao Consumidor Amplo), para que pudesse ser comparado com o valor de 2004. Apesar de vários empresários se negarem a responder tais questões, o que impediu uma análise

comparativa entre as redes estudadas, observou-se um crescimento geral, comparando-se as variáveis antes das empresas entrarem na rede e depois que entraram nas redes.

Entretanto, os valores podem não ser necessariamente verdadeiros. Faz-se necessária uma análise estatística. O teste “t” para dados pareados é apropriado para comparar dados quantitativos em termos de seus valores médios, oriundos dos procedimentos utilizados nesta parte do estudo. A tabela 5 retrata a estatística do teste para todos os 5 pares de variáveis.

Considerando o nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$) o teste conclui que as variáveis “faturamento”, “número de empregados”, “número de produtos” e “participação no mercado” mostram evidência suficiente de que H_0 é falsa (pois, $P=0,007$; $P=0,00$; $P=0,00$ e $P=0,00$, respectivamente) e, portanto, menor que o nível de significância adotado ($\alpha = 0,05$), detectando-se, então, que houve um aumento real da produtividade entre as mensurações. Admitindo-se que não houve qualquer outro fator, além da entrada na rede, atuando de forma sistemática entre os pares de mensurações, pode-se concluir que o ingresso na rede tende a aumentar as variáveis: faturamento, número de empregados, número de produtos e participação no mercado. No entanto, este estudo não tem o intuito de estabelecer relações de causa e efeito. Ou seja, não tem a pretensão de prever que o desempenho superior/inferior das empresas não é determinado apenas pelo seu ingresso na rede. Para a realização de um trabalho dessa magnitude, seria necessária a utilização do método experimental, o que foge ao escopo desta proposta.

Tabela 5. Teste Pareado das Variáveis Relacionadas à Performance das Empresas Pertencentes às Redes.

Variáveis	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Média	Desvio-Padrão	Erro médio Padrão	Confiança 95%				
				Lower	Upper			
Pair 1 Faturamento - Faturamento1	-204966,73	463875,31	72445,15	-351383,85	-58549,62	-2,829	40	0,01
Pair 2 Empregados - Empregados1	(2,50)	3,83	0,48	(3,46)	(1,54)	(5,22)	63,00	0,00
Pair 3 PRODUTOS - Produtos1	(1.080,83)	1.233,23	205,54	(1.498,10)	(663,57)	(5,26)	35,00	0,00
Pair 4 LUCRO - LUCRO1	(1,43)	6,63	1,09	(3,64)	0,78	(1,31)	36,00	0,20
Pair 5 % Mercado - % Mercado1	(10,37)	8,28	1,81	(14,14)	(6,60)	(5,74)	20,00	0,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

Entretanto, em relação a variável “taxa de lucro”, os testes comprovaram, no nível de significância de 5%, que H_1 é falsa, ou seja, não houve crescimento desta variável devido à entrada da empresa na rede.

Os resultados encontrados indicam as possibilidades oriundas de um processo de associação em rede. Inicialmente, verifica-se que a entrada na rede, admitindo-se a constância de outros fatores, faz com que as organizações cresçam em termos quantitativos, ou seja,

faturamento, empregados, número de produtos e participação no mercado. O ingresso na rede gera maior visibilidade para as organizações inseridas, principalmente através da sua inserção na mídia. Esses fatores fazem com que as organizações inseridas em rede cresçam rapidamente. No entanto, em termos qualitativos, isso não é verdadeiro, a inserção em rede não representa para as organizações nelas inseridas, maior agregação de valor. Novamente observa-se, aqui, a limitada forma de atuação da rede para com a criação de novos conhecimentos.

Observando os resultados encontrados individualmente, percebe-se que houve aumentos específicos das empresas pertencentes às redes. A figura 2 demonstra o histograma da distribuição da variável “faturamento” em 2004, multiplicado pela contribuição individual de cada rede para cada empresa. Em outras palavras, multiplicou-se o faturamento de 2004 pelo percentual de contribuição da rede para esse resultado, na percepção dos empresários.

Os resultados indicam que a rede contribuiu com um faturamento médio adicional anual de R\$ 109.631,10. Sendo que o custo médio anual para participar de uma rede gira em torno de R\$ 12.000,00 (dado fornecido pelo pesquisador), em termos de faturamento adicional, isso representa 10,95% ($12.000/109.631,10$). Considerando-se, ainda, que a taxa média de lucratividade das empresas pertencentes às redes é de 16,89% (tabela 1) e mantendo todo o resto constante, as empresas pertencentes à rede teriam, em média, um lucro monetário adicional de R\$ 6.516,69 ($16,89\% - 10,95\% \times 109.631,10$) ao ano. Esses resultados podem ser bastante significativos. Por exemplo, caso as outras empresas do setor, na região estudada, tivessem reduzido a sua participação no mercado, as empresas em rede conseguiram, em termos reais, crescer quantitativamente. No entanto, para tais afirmações seria necessário um estudo longitudinal e comparativo de empresas pertencentes e não-pertencentes ao processo cooperativo em rede, o que foge ao escopo deste trabalho.

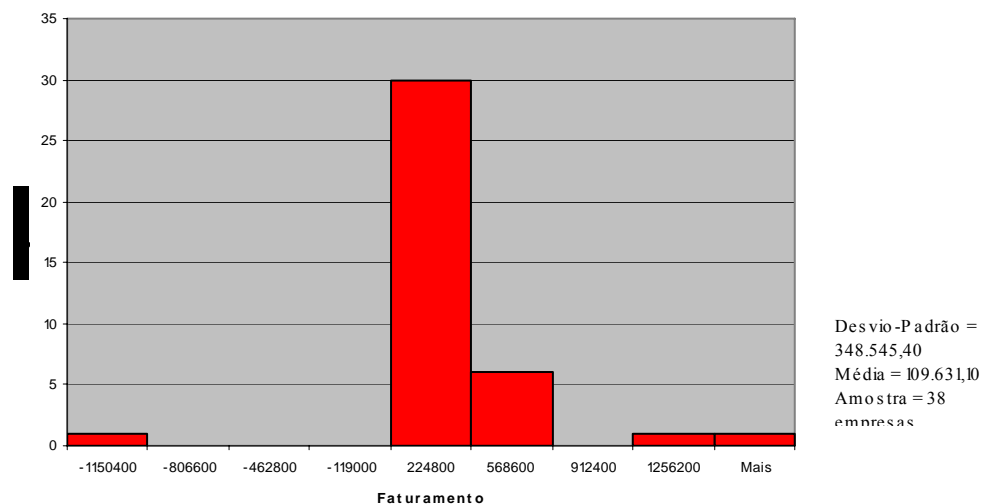


Figura 2: contribuição da rede para a melhoria do faturamento das empresas individuais segundo a percepção dos empresários.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Feita as análises sobre os índices de performance das empresas inseridas em rede, parte-se, agora, para uma análise mais pormenorizada da variável “satisfação”. Sendo a variável “satisfação” para com a rede um forte indicador de performance, uma pergunta torna-se relevante: o que determina a satisfação das empresas pertencentes às redes? Para responder a essa pergunta, lança-se mão da técnica multivariada, denominada análise de regressão.

Para a realização da análise de regressão, determinou-se a concordância sobre a estruturação das redes para cada uma das empresas pertencentes a elas. Definiu-se, como critério de entrada da variável nas regressões o método, *stepwise* com uma probabilidade de F de 5%.

Para a variável de performance denominada “satisfação” (variável dependente), a variável 35 é a mais significativa (tabela 6). A satisfação na rede está diretamente associada ao alcance dos objetivos individuais. Além de ser significativo, a variável “realização dos objetivos individuais na rede” (variável 35) apresenta o maior coeficiente beta, indicando que esta é a variável independente mais relevante do modelo.

As tabelas 6 e 7 apresentam os resultados do teste de significância global da regressão e do coeficiente de determinação ajustado. Todos os valores calculados da estatística de teste Durbin-Watson são superiores ao valor tabelado para o limite superior. Sendo assim, é possível aceitar a hipótese nula de que não há autocorrelação positiva ou negativa.

Para avaliar uma possível multicolinearidade entre os fatores, foram calculados os coeficientes de correlação de Pearson e a sua significância. Como a matriz dos coeficientes de correlação apresentada era idêntica a uma matriz identidade, indicando que a correlação entre as variáveis duas a duas era zero, optou-se por não apresentar, aqui, a tabela.

Além da matriz de correlação, foram aplicados as estatísticas tolerância, FIV (Fator de Inflação de Variância) e índice de condição para avaliar a presença ou a ausência de multicolinearidade. As tabelas a seguir apresentam os resultados para os devidos testes, para a aplicabilidade do método de regressão.

Tabela 6: análise de regressão com a variável de performance satisfação dos empresários para com a rede

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F. Change	
1	0,496	0,246	0,237	1,17	0,246	29,291	1	90	0	
2	0,574	0,33	0,315	1,11	0,084	11,198	1	89	0,001	
3	0,629	0,395	0,375	1,06	0,066	9,54	1	88	0,003	
4	0,661	0,437	0,411	1,03	0,042	6,475	1	87	0,013	
5	0,689	0,475	0,444	1	0,037	6,126	1	86	0,015	1,891
a	Predictors: (Constant), V35									
b	Predictors: (Constant), V35, V23									
c	Predictors: (Constant), V35, V23, V20									
d	Predictors: (Constant), V35, V23, V20, V16									
e	Predictors: (Constant), V35, V23, V20, V16, V12									
f	Dependent Variable: Satisfação									

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se, na tabela 6, que todos os valores da estatística F são significativos a 1%, ou seja, rejeita-se a hipótese de que todos os coeficientes da regressão sejam iguais a zero para todos os modelos estudados. Por representar o percentual da variável dependente que é explicado pelas variáveis independentes, pode-se concluir que as variáveis de estruturação das redes utilizadas neste estudo conseguem explicar em torno de 44,4% da variância da variável “satisfação dos atores para com a rede” (tabela 6). Portanto, existem variáveis e fatores não avaliados neste trabalho, que seriam importantes para se explicar à parte ainda não estudada da variância das variáveis dependentes. Isso reforça a necessidade de novos estudos de natureza mais qualitativa sobre o tema.

Tabela 7: valores de F para o modelo de regressão

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
5	Regression	77,453	5	15,491	15,543	0 ^e
	Residual	85,71	86	0,997		

Total	163,163	91
e	Predictors: (Constant), V35, V23, V20, V16, V12	
f	Dependent Variable: Satisfação	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se observar, na tabela 8, que para todas as variáveis, os valores da tolerância são muito próximos de um, o que é um forte sinal da ausência de multicolinearidade. Os resultados para o índice de condição, corroboram os resultados obtidos para tolerância e FIV, como pode ser observado na tabela 8.

Todos os índices de condição situam-se entre 1,000 e 1,358. Esses valores ficam abaixo tanto do critério proposto por Pestana e Gageiro (2000), quanto do critério um pouco mais rigoroso de Gujarati (2000).

Portanto, todos os testes indicam a ausência de multicolinearidade, confirmando que a utilização das variáveis de estruturação permite a eliminação da colinearidade entre as variáveis independentes.

Tabela 8: tolerância e FIV com a variável satisfação dos empresários para com a Rede

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance			VIF	
1 (Constant)	5,399	0,471			11,472	0		
V35	0,475	0,088	0,496		5,412	0	1	1
2 (Constant)	4,361	0,543			8,029	0		
V35	0,4	0,086	0,417		4,639	0	0,932	1,073
V23	0,258	0,077	0,301		3,346	0,001	0,932	1,073
3 (Constant)	3,751	0,555			6,755	0		
V35	0,352	0,084	0,367		4,204	0	0,9	1,111
V23	0,238	0,074	0,277		3,213	0,002	0,924	1,082
V20	0,205	0,066	0,263		3,089	0,003	0,947	1,056
4 (Constant)	4,369	0,591			7,393	0		
V35	0,419	0,085	0,436		4,902	0	0,817	1,224
V23	0,298	0,076	0,347		3,941	0	0,834	1,199
V20	0,227	0,065	0,292		3,496	0,001	0,93	1,075
V16	-0,232	0,091	-0,237		-2,545	0,013	0,744	1,344
5 (Constant)	3,996	0,594			6,73	0		
V35	0,375	0,085	0,391		4,422	0	0,782	1,279
V23	0,281	0,074	0,326		3,796	0	0,826	1,211
V20	0,259	0,065	0,332		4,019	0	0,893	1,12
V16	-0,254	0,089	-0,26		-2,854	0,005	0,737	1,358
V12	0,144	0,058	0,206		2,475	0,015	0,884	1,131

Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda dentro da avaliação dos pressupostos do modelo de regressão, aplicou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov para testar a hipótese de normalidade dos resíduos (tabela 9).

**Tabela 9: teste de normalidade dos resíduos
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	Standardized Residual
N	92

Normal Parameters ^{a, b}	Mean	-9,01E-09
	Std. Deviation	0,9721394
Most Extreme Differences	Absolute	0,091
	Positive	0,07
	Negative	-0,091
Kolmogorov-Smirnov Z		0,869
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,438

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Fonte: Elaborado pelos autores

O modelo de regressão apresenta resíduos com distribuição normal. Para a variável satisfação, o modelo apresenta níveis de significância superiores a 1% ($P = 43,8\%$), o que indica a aceitação da hipótese de normalidade dos resíduos.

Feitas as análises estatísticas se para verificar a adequação das premissas do modelo de regressão, parte-se, agora, para a explicação do modelo propriamente dito. O modelo de regressão encontrado pode, assim, ser definido:

$$Y = 3,996 + 0,391X_1 + 0,326X_2 + 0,332X_3 - 0,260X_4 + 0,206X_5$$

onde:

Y = Satisfação dos empresários para com a rede;

X₁ = Realização dos objetivos organizacionais na rede;

X₂ = Ambiente de rede;

X₃ = Fortes mecanismos de controle;

X₄ = A inovação como objetivo da empresa;

X₅ = Confiança.

Em outras palavras, pode-se dizer que a variável de performance denominada “satisfação para com a rede” pode ser explicada positivamente pelas variáveis “realização dos objetivos”, “ambiente de rede”, “mecanismos de controle” e “confiança” e negativamente pela variável “inovação da empresa”. Com um índice de explicação de 44% da variância total da variável “satisfação” essas variáveis independentes merecem uma análise individualizada.

A variável “realização dos objetivos individuais na rede” apresenta-se como a variável independente de maior peso na análise, pois, quanto maior a concordância com essa variável,

maior é a satisfação para com a rede. Isso, a princípio, parece fácil de se entender, mas os seus resultados nem sempre são conquistados.

O processo de seleção das redes não é explicitamente feito pela adequação dos objetivos individuais dos parceiros. Para a inclusão de novos membros, essa variável é ignorada. A rede tem características peculiares, que a distingue dos objetivos dos seus membros, sendo, muitas vezes, fonte geradora de insatisfações e conflitos.

Com um coeficiente beta de 0,326, a variável “ambiente de rede” torna-se uma variável importante para a explicação do modelo de regressão. Quanto melhor o ambiente da rede, que favoreça a criatividade dos seus membros, melhor será a satisfação deles para com a associação. O ambiente de rede está ligado à capacidade de os seus membros interagirem entre si na busca da solução dos problemas. Para que essa interação possa ser bem sucedida, há a necessidade do aparecimento de lideranças na rede. Essas lideranças teriam o papel de diluir os conflitos, possibilitando a criação de um ambiente mais propício aos objetivos das redes.

Outra variável também importante no modelo de regressão é a variável “mecanismos de controle”. Para que o ambiente de rede seja o mais agradável aos participantes, faz-se necessário, por parte dos gestores das redes, a criação de fortes mecanismos de controle. Esses mecanismos de controle estão fortemente ligados ao combate de ações oportunistas de alguns membros das redes. Observando mais atentamente o modelo de regressão proposto, percebe-se que a satisfação está relacionada ao alcance dos objetivos individuais em um ambiente de rede, que possibilite a resolução de problemas, mas que, ao mesmo tempo, tenha mecanismos de controles fortes, que impeçam ações oportunistas de alguns possíveis atores.

A questão entre objetivos individuais e objetivos da rede é sempre uma variável complexa em relações interorganizacionais. Sendo a rede uma estrutura formada pela inclusão de vários agentes coletivos, os objetivos das redes serão diferentes dos objetivos individuais. Dado isso, há uma preocupação dos atores em rede de garantirem a sua sustentabilidade por meio da inclusão de mecanismos de controle. Em outras palavras, as organizações individuais estariam mais satisfeitas, se participassem de relacionamentos cooperativos, que possuíssem mecanismos de controles claramente definidos.

Dessa forma, observa-se, na variável “inovação como objetivo da empresa parceira”, um fator restritivo à satisfação dos membros. Essa variável é associada à noção de que a rede está mais preocupada em salvaguardar os seus membros em um ambiente seguro e menos incerto do que em criar condições para que as empresas inovem. As organizações que possuem objetivos próprios em inovar devem estar mais propensas a exercer ações

oportunistas em um ambiente de rede, podendo, assim, dificultar a harmonia entre os atores. Por isso, essa variável está negativamente relacionada à variável de performance “satisfação”. Em uma ambiente de rede, os atores buscam parceiros que possam alavancar suas ações, mas que não incorram em objetivos grandiosos, que resultem em ações oportunistas. Isso significa que as empresas em rede podem até inovar, desde que todas inovem ao mesmo tempo.

A última variável relatada no modelo é a variável “confiança”. Apesar de possuir um poder de explicação menor do modelo, a confiança é um fator preponderante, que atravessa o entendimento de todas as outras variáveis. Para que a rede possa ter uma ambiente saudável, a confiança é uma importante variável. Entretanto, devido ao pouco tempo de participação das empresas nas redes analisadas (54,10% tem 1 ano de ingresso na rede), observa-se que o índice de confiança é pequeno. Por outro lado, a variável “mecanismos de controle” é alta. Pode ocorrer que, quanto maior o tempo de permanência na rede, maior será a confiança dos seus membros e menores os mecanismos de controle. Pereira (2005) estudou a relação entre essas variáveis e demonstrou a corroboração da variável “confiança”, ou seja, quando maior o tempo de associação maior a confiança. No entanto, ele refutou a variável “mecanismos de controle”. Em vista disso, pode-se concluir que, apesar da confiança aumentar através do tempo, a necessidade dos mecanismos de controle não se alteram.

À parte de tudo isso, observa-se que a constante do modelo é de 3,996, isto é, o coeficiente de regressão é $B_0 = 3,996$. Isso significa que, se nenhuma das variáveis de estruturação assimiladas forem mencionadas, a satisfação dos membros para com a associação em rede é de, aproximadamente 4,0, numa escala que vai de 0 a 10.

Por fim, sintetizando as análises anteriormente demonstradas, verifica-se que a variável “satisfação” está diretamente relacionada a variáveis que garantam o desenvolvimento da rede em um ambiente seguro, sem grandes modificações, possibilitando, assim, o alcance dos objetivos individuais, corroborando com os resultados encontrados em Pereira e Pedrozzo, (2005). Dessa forma, identifica-se, aqui, novamente, uma situação que vem sendo corroborada em todo o trabalho. As redes são instituições formadas para atingir determinados objetivos organizacionais, reduzindo as incertezas ambientais, mas não reduzindo o desejo de os agentes agirem isoladamente. Nesse sentido, as redes possuem fortes mecanismos de controle, o que impedem a criação de novos conhecimentos. A atuação nas redes torna-se restrita, fazendo surgir novos atores oportunistas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Tendo como foco responder ao objetivo de pesquisa proposto neste trabalho, faz-se necessária uma compreensão do ambiente onde estão situados os objetos de estudo. As redes estudadas foram criadas em um ambiente de crescente entendimento de complexidade e aumento da concorrência. Entretanto, essas variáveis não são restritas às regiões em estudo, o que torna as iniciativas de formação de redes necessárias para se enfrentar a hostilidade ambiental, sendo uma postura pró-ativa e inovadora na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul. No fundo, as iniciativas da formação das redes dependem da interpretação dos atores envolvidos sobre as ameaças ambientais presentes, no estudo representado pelos proprietários das empresas.

Outro resultado importante proveniente desse estudo refere-se aos indicadores de performance. A escolha de um estudo de multimétodos auxilia na análise e na interpretação dos resultados. Como se pode observar no modelo de regressão de performance identificado a satisfação dos empresários para com a rede está diretamente relacionada à capacidade da rede em manter o seu *status quo*. As redes estudadas são formadas, em sua maioria, por atores denominados “empresários”, que visam, em primeiro lugar, atingir os seus objetivos individuais em rede e, em seguida, garantir, através dos mecanismos de controle, que esses objetivos não sejam perdidos por ações oportunistas de outros atores. O modelo de performance, identificado junto às empresas pertencentes às redes, reflete a incapacidade desses atores em gerar novos conhecimentos, sendo a rede constituída apenas como um artifício gerencial. A satisfação para com a rede, como indicador de performance, reflete a visão estratégica desses atores para com essa instituição, impossibilitando, assim, o seu processo evolutivo.

Como sugestões para futuras pesquisas, um ponto, não focado neste trabalho, mas de cujos resultados a literatura ainda carece, está relacionado à performance de empresas dentro e fora das redes. Neste trabalho, buscou-se na percepção dos atores sobre a contribuição da rede para a performance de suas organizações individuais. No entanto, ainda não se sabe, efetivamente, se, ou o quanto as organizações em rede ganham mais do que as outras empresas que não participam dessa forma de relacionamento interorganizacional. Estudos dessa natureza devem ser realizados de forma experimental e longitudinal e serão de grande valia para o entendimento do momento ideal para que as empresas possam sair das redes.

Os resultados oriundos deste trabalho deverão ser analisados, levando-se em consideração as nuances ambientais existentes e os fatores restritivos para este estudo. Suas

contribuições visam trazer análises mais críticas sobre o processo de formação das redes. A impressão inicial, corroborada por uma onda de artigos teóricos, é que as redes são a única alternativa estratégica para que as organizações possam garantir a sua sustentabilidade. O que se identificou é que as redes são apenas, em alguns casos, vantagens competitivas transitórias com pouca capacidade de inovação e fadadas, assim, a longo prazo, ao fracasso. Caberá aos gestores em redes criar instrumentos capazes de impedir tal fim, buscando alternativas estratégicas de geração de novos benefícios.

IDENTIFYING THE FACTORS THAT DRIVE PERFORMANCE FOR COMPANIES IN HORIZONTAL NETWORKS

Abstract

This research is aimed at estimating the impact for a company from joining a network of organizations. The method consisted of a survey in 135 companies, with data analyzed with a predominantly quantitative lens. Findings suggest that variable *satisfaction* is directly related to other variables that empower the network to develop in a secure, relatively stable environment, thus enabling private goals to be achieved. Accordingly, evidence shows that networks are institutions set up to accomplish particular organizational purposes, lowering the environmental uncertainties, but not preventing agents from behaving individually.

Keywords: Networks. Satisfaction. Performance. Interorganizational strategy.

REFERÊNCIAS

ARINO, A. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**, n. 34, p. 66-79, 2003.

AULAKH, P. S., KOTABE, M., SAHAY, A.. Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach. **Journal of International Business Studies**, n.27, p. 1005-1032, 1996.

BEAMISH, P. W. Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. **Management International Review**, n. 27, p. 23-37, 1987.

CONTRACTOR, F. J. Alliance structure and process: will the two research streams ever meet in alliance research. **European Management Review**, n.2, p. 123-129, 2005.

CONTRACTOR, F. J., LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In CONTRACTOR, F. J.;LORANGE, P. (Eds.),

Cooperative strategies in international business. Lexington, MA: Lexington Books, p. 3-30, 1988.

DAS, T. K., TENG, B. Resource and risk management in the strategic alliance making process. **Journal of Management**, n. 24, p. 21-42, 1998.

DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?. **Strategic Management Journal**, n. 17 (Summer Special Issue), p. 55-83, 1996.

FRYXELL, Gerald E., DOOLEY, Robert S., VRYZA, Maria. After the ink dries: The interaction of trust and control in U.S.-based international joint ventures. **Journal of Management Studies**, n. 39, p. 865-886, 2002.

GERINGER, J. M., HEBERT, L. Control and performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, n. 20, p. 235-254. 1989.

GERINGER, J. M., HEBERT, L. Measuring performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, n. 22, 249-263, 1991.

GUJARATI, Damodar N. **Econometria básica.** 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

HEIMERIKS, Koen H., SHREINER, Melanie. Relational quality and alliance capacity: a conceptual framework for their influence on alliance performance. **22^o Annual International Conference of the Strategic Management Society**, September, 2002.

INKPEN, A. C., BEAMISH, P. W. Knowledge, bargaining power and the instability of international joint ventures. **Academy of Management Review**. N.22, p. 177-202, 1997.

KASA, Ville-Pekka. Networks of alliances. **Seminar in Business strategy and International Business. Helsinki University of Technology.** Report of the course, 1999.

KEIL, T. Strategic Alliances - A Review of the State of the Art. **Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.** Working Paper Series 2000.

LOIOLA, Elisabeth, MOURA, Suzana, Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais, In: FISCHER, T. (Org.), **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1996.

LUO, Y. Partner selection and venturing success: The case of joint ventures with firms in the People's Republic of China. **Organization Science**. N.8, p. 648-662, 1997.

MJOEN, H., TALLMAN, S. Control and performance in international joint ventures. **Organization Science**. N. 8, p. 257-274, 1997.

MJOEN, H., TALLMAN, S. Control and performance in international joint ventures. **Organization Science**. n. 8, p. 257-274, 1997.

MOHR, J., SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**. n.15, p. 135-152, 1994.

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, **Academy of Management Journal**. vol. 36, p. 794-829, 1993

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: A game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**. 36, p. 794-829, 1993.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. Tese de doutorado defendido na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/EA/UFRGS, 2005.

PEREIRA, Breno, A., D; PEDROZZO, E., A. **Empreendedorismo coletivo é possível? Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em redes**. XXIX Encontro da ANPAD, setembro 2005, Brasília, DF.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 2 ed. Lisboa: Silabo, 2000.

RAHMAN, N. Duality of alliance performance. **The journal of american academy of business**., 1, p. 305-311, 2006.

YAN, A., GRAY, B. Bargaining power, management control, and performance in United States - China joint ventures: a comparative case study. **Academy of Management Journal**, 37, p. 1478-1517, 1994.

ZAHEER, A., MCEVILY, B., PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, 9, p. 141-159, 1998.

ZOLLO, M., REUER, J., SINGH, H. Interorganizational routines and performance in strategic alliances. **Organization Science**, 6, p. 701-713, 2002.