

**Relacionamentos Interorganizacionais: uma Análise dos Aspectos
Intervenientes da Cadeia de Serviços do Setor de Comércio Exterior de
Vitória (ES)***

Interorganisational Relationships: an Analysis of Enablers Aspects of Vitória's (ES)
Foreign Trade Supply Chain

Júlia Sasso Alighieri¹
Hélio Zanquetto Filho²

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar os aspectos intervenientes na cadeia de serviços do setor de comércio exterior do município de Vitória (ES), dando ênfase aos relacionamentos interorganizacionais entre empresas prestadoras de serviços e seus prestadores de serviços (despachantes e transportadores). Do ponto de vista teórico, a pesquisa se justifica, pois investiga os relacionamentos interorganizacionais no setor de serviços, uma vez que maior ênfase tem sido

* Artigo recebido em 24.10.2007, aprovado em 02.12.2008

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. End.: Rua Paulo Silva, 70, Vitória, ES, CEP: 29.065-600. E-mail: jusasso@globocom

² Doutor em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Professor e Pesquisador do PPGAdm da Universidade Federal do Espírito Santo. Av. Fernando Ferrari, 514, Vitória, ES, CEP: 29075-910. E-mail: zanquetto@gmail.com

dada ao setor industrial. Além disso, o setor de comércio exterior de Vitória é composto por um grupo concentrado de empresas, com grande potencial de crescimento para os próximos anos, atraindo e retendo mão-de-obra especializada e em grande número. Para a pesquisa empírica, realizou-se estudo de caso múltiplo com a participação de três empresas focais. Foram feitas dez entrevistas semi-estruturadas com gestores e os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo e organizados em torno de temas. A pesquisa empírica evidencia a presença da maioria dos aspectos intervenientes identificados no referencial teórico além de ressaltar a presença de um novo: a competência. Como complemento, um arcabouço com as relações entre estes aspectos é apresentado, a fim de melhorar o entendimento do fenômeno estudado.

Palavras-chave:

Relacionamento interorganizacional, parceria, confiança, comércio exterior, estudo de caso.

Abstract

The objective of the current article is to analyze the interorganisational relationships' enablers aspects among foreign trade services companies of Vitória (ES) and its third-parties (dispatching and transportation companies), that forms a vertical network. The main reason for this research is the investigation of interorganisational relationships in the service sector, while the majority of the studies with this approach focus on industrial sector. Thus, to reach such objective, the research strategy used was case study, using as support a qualitative methodology. Ten semi-structured interviews with managers of the sector had been carried out. The data was analysed through content analysis and organized around themes. The empirical research allows to conclude that interorganisational relationships' enablers aspects were frequently found in the cases studied, besides evidencing the presence of another aspect not shown in the literature review: competency. As complement, we propose a model which shows the existing relations among those aspects in order to improve the understanding of the phenomenon studied.

Keywords: Interorganizational relationship, partnership, trust, foreign trade, case study.

Introdução

Nas últimas décadas, a reestruturação produtiva instituiu e estabeleceu novas práticas gerenciais nas organizações. As empresas de todo o mundo enfrentaram grande competitividade nacional e internacional, o que provocou o surgimento de redes tanto horizontais quanto verticais.

Deste modo, cada vez mais as empresas se organizam a fim de se relacionarem com outras, o que torna a prestação de serviços prática comum no mercado. A partir desta nova configuração,

alguns aspectos permeiam a prestação de serviços, influenciando o desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos interorganizacionais e se fazendo presentes nas negociações, acordos e na rotina destas organizações.

Diante do exposto, o objetivo da presente pesquisa é analisar os aspectos intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais entre empresas prestadoras de serviços de comércio exterior do município de Vitória (ES) e seus prestadores de serviços, buscando relacioná-los. Os relacionamentos investigados caracterizam-se por uma relação vertical, sendo assim, parte da cadeia de prestação de serviços das empresas de comércio exterior.

Acredita-se, portanto, que seja possível contribuir para uma melhor compreensão dos relacionamentos mantidos por estas organizações, o que pode servir de base para melhorias do gerenciamento da cadeia de suprimentos das empresas de comércio exterior, contribuindo assim, para o entendimento da gestão da cadeia de suprimentos em empresas prestadoras de serviços. A gestão da cadeia de serviços apresenta diferenças operacionais, pois, diferentemente das cadeias industriais, a circulação de informação se sobrepõe à circulação de produtos. Assim, estudar os aspectos intervenientes permite investigar quais são as características dos processos de relacionamentos na cadeia de serviços e se estes se aproximam daqueles apresentados para as empresas industriais, sendo este um dos objetivos futuros da pesquisa em desenvolvimento.

Do ponto de vista econômico, as prestadoras de serviços de importação e exportação, filiadas ao Sindicato do Comércio de Exportação e Importação do Estado do Espírito Santo – SINDIEX, totalizam 160 empresas. Segundo o Anuário de Comércio Exterior (2006), o Espírito Santo é o 7º maior estado exportador em milhões de dólares FOB (*free on board*) e, nas importações, é o 6º maior do Brasil.

Este artigo está estruturado da seguinte forma. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico para dar suporte a análise empírica. Na terceira seção, os procedimentos metodológicos são descritos, visando um esclarecimento da elaboração e execução da pesquisa. A análise da pesquisa empírica assim como o arcabouço proposto são apresentados na quarta seção, ficando a última reservada às considerações finais.

Referencial Teórico

Esta seção contempla os relacionamentos interorganizacionais, enfatizando as redes e as parcerias. Os aspectos motivacionais destes relacionamentos são abordados, seguidos dos aspectos intervenientes, que, juntos, fundamentam as análises e a construção do arcabouço proposto pelo presente artigo.

Relacionamentos Interorganizacionais

As relações interorganizacionais são caracterizadas por Oliver (1990, p. 241) como sendo “as transações relativamente constantes, fluxos e ligações que ocorrem entre e no meio de uma ou mais organizações em seus ambientes”. Estes relacionamentos formam as redes, nas quais toda organização, independente do tipo de relacionamento que mantém com outras, está inserida.

Castells (2001) assume que as redes são a nova forma organizacional, que surgiu a partir da adaptação das organizações industriais, a fim de lidar com a incerteza causada pelo ritmo das mudanças. Para fazer frente a este ambiente, Castells considera que as redes são e serão componentes fundamentais das organizações, sendo capazes de expandir-se e consolidar-se na economia, pois contam com a tecnologia de informação.

Orsatto (2002) destaca um conceito de redes que justifica a relevância da pesquisa para o setor de comércio exterior, uma vez que este é formado principalmente por pequenas e médias empresas, apresentando-as como uma alternativa inovadora tanto para a sobrevivência quanto para a competitividade destas empresas, pois promovem o desenvolvimento e o crescimento regional e contribuem para a cooperação e participação entre as empresas, além de concederem força e poder à rede frente às grandes empresas e corporações.

As redes consistem, portando, em “todas as interações entre organizações em uma população, sem necessariamente levar em conta se é uma relação diática, um conjunto de organizações ou um conjunto de ações” (WHETTEN, *apud* CUNHA, 2004, p. 38). Gulati, Nohria e Zaheer (2000) as conceituam como os relacionamentos entre organizações, tanto horizontais quanto verticais (com fornecedores, competidores e outras entidades), incluindo os relacionamentos com outras indústrias e países.

O relacionamento entre duas organizações inseridas na rede pode tornar-se uma parceira, definida como uma situação em que se tenta construir relacionamentos de longo prazo entre organizações, que optam por trabalhar em conjunto (BODDY; MACBETH; WAGNER, 2000). Veludo, Macbeth e Purchase (2004) afirmam que, da parceria, espera-se que o desenvolvimento de capacidades complementares, o compartilhamento de informações e o planejamento em conjunto ocorram de maneira mais comum que o usual.

Assim, o fator “tempo” possui grande influência na continuidade do relacionamento entre empresas. Isto porque uma empresa não investe num relacionamento a não ser que acredite que ele durará (ANDERSON; WEITZ, 1989). Também é mais comum que relacionamentos de longo prazo tenham passado por mais momentos que o colocaram em prova, provocando um distanciamento ou uma aproximação entre as organizações em função de como a situação foi resolvida. Mesmo não passando por crises, a frequência das transações faz com que os envolvidos se conheçam melhor, trazendo mais previsibilidade e estabilidade para o relacionamento. Os autores também destacam que relacionamentos mais antigos possuem uma comunicação mais

eficiente, assim como são mais confiáveis. Logo, esta tendência em continuar depende de como o relacionamento é desenvolvido e mantido, a partir dos aspectos que emergem durante este processo.

Para fins desta pesquisa, os aspectos intervenientes considerados são: a confiança, o comprometimento, a reputação, a comunicação e os mecanismos para resolução de conflitos. No entanto, para que se possa compreender o desenvolvimento e manutenção de tais relacionamentos, é necessário que se conheça os motivos que levaram as organizações a se relacionarem.

Aspectos motivacionais da formação dos relacionamentos interorganizacionais

Os relacionamentos interorganizacionais ocorrem e se formam por diversas razões e elementos condicionantes que surgem no ambiente. Oliver (1990) destaca as contingências determinantes dos relacionamentos interorganizacionais.

Necessidade: “As organizações freqüentemente estabelecem ligações ou trocas com outras organizações a fim de atender às necessidades legais ou regulatórias” (OLIVER, 1990, p. 243).

Assimetria: A contingência de assimetria refere-se ao potencial de uma organização exercer poder sobre a outra ou sobre os recursos dos quais a outra depende. Esta contingência é função do tamanho da organização, do controle que esta possui sobre trocas interorganizacionais, da habilidade em optar por uma estratégia de ação individual, da efetividade das estratégias coercitivas e da concentração de insumos que a organização possui (OLIVER, 1990).

Reciprocidade: Em oposição à assimetria, o conceito de reciprocidade está relacionado à “cooperação, colaboração e coordenação entre organizações, ao invés de dominação, poder e controle” (OLIVER, 1990, p. 244).

Eficiência: Organizações buscam se vincular às outras, muitas vezes, em busca de produtividade e redução de custos e desperdícios. Por isto, a Teoria de Custos de Transação vai ao encontro da contingência ‘eficiência’.

Estabilidade: Oliver (1990) afirma que a formação de relacionamentos organizacionais é uma resposta adaptativa à incerteza dos ambientes, em busca de estabilidade e previsibilidade.

Legitimação: A formação de relacionamentos interorganizacionais com o propósito de obtenção de legitimação pode ocorrer por meio da motivação da organização em demonstrar ou melhorar sua reputação, imagem, prestígio ou congruência com normas prevalecentes no ambiente organizacional (OLIVER, 1990).

Aspectos intervenientes nos relacionamentos interorganizacionais

Diversos aspectos intervenientes foram identificados no referencial teórico, entretanto vários destes estudos referem-se aos relacionamentos interorganizacionais em empresa industriais. Com o objetivo de estruturar a análise e considerando-se sua pertinência para empresas da cadeia de serviços, alguns aspectos intervenientes foram selecionados. Para esta seleção foram consideradas sua relevância e frequência identificada na vasta literatura, nacional e internacional, pesquisada. São eles: a confiança, o comprometimento, a reputação, a comunicação e os mecanismos para resolução de conflitos. Assim, outros aspectos intervenientes não foram incluídos, como a cultura e os ativos específicos, por exemplo, apesar de terem sido citados em alguns trabalhos desta natureza (BODDY; MACBETH; WAGNER, 2000; MCFEE; GLASSMAN; HONEYCUTT, 2002; FUKUYAMA, 1996; NIELSEN; NYGAARD, 2004; SULLIVAN *et al.*, 1981).

Faz-se interessante ressaltar que, simultaneamente, durante o tempo de cooperação e competição dos relacionamentos entre as organizações, as circunstâncias internas e externas destas alianças (e o 'desenrolar' destes aspectos) mudam de maneira inesperada, podendo levá-las ao fracasso ou ao sucesso (PARKHE, 1998a). É por este motivo que conhecer e compreender tais aspectos pode levar a um melhor gerenciamento das relações de uma empresa e seus fornecedores.

Confiança - Sahay (2003, p. 556) sugere que a confiança é "uma expectativa de resultados positivos (ou não negativos) que uma parte pode ter com base nas ações esperadas da outra parte numa interação caracterizada pela incerteza", idéia esta congruente com a de Clegg e Hardy (2001).

Para Ring e Van de Ven (1994), a confiança é a fé na integridade moral e na boa vontade dos outros, que são produzidas por meio da interação interpessoal fundamentada em normas mútuas, sentimentos e amizade, quando lidando com a incerteza, o que pode levar a crer que a confiança interpessoal confunde-se com a interorganizacional. Tal consideração revela que o entendimento da confiança, na prática, é limitado, "pois conjuga, ao mesmo tempo, aspectos racionais (ao considerar o comportamento passado e os riscos envolvidos), como também emocionais (como o envolvimento afetivo com a pessoa ou empresa em questão)" (CUNHA, 2004, pg. 257).

Zucker (*apud* PARKHE, 1998b) faz uma relação interessante entre confiança e desconfiança. Para ele, estes dois elementos não têm uma relação simples e direta. A violação de comportamentos esperados produz um senso de 'dilaceramento' (enfraquecimento) da confiança, mas não de desconfiança. Esta última aparece quando há suspeita de que as expectativas foram violadas intencionalmente, e que tais violações têm chance de acontecer repetidamente.

Kumar (1996) destaca um outro ponto de vista. Para ele, o que realmente distingue a confiança da desconfiança é a habilidade das partes de 'fazer um voto de fé': as partes acreditam que cada uma está interessada no bem estar da outra e que nenhuma agirá sem antes considerar o impacto da ação na outra. Ainda, segundo Kwon e Suh (2004), enquanto a confiança proporciona

aos parceiros uma comunicação aberta e a disposição em enfrentar riscos, a falta dela provoca o aumento dos custos de transação, em função da governança.

Atualmente, a confiança é vista como um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos entre empresas e, portanto, é relevante que organizações e atores organizacionais dêem a devida atenção a este elemento na construção de seus relacionamentos. No entanto, apesar de haver evidências de que a confiança depende de outros aspectos intervenientes, não se pode negar que ela também se manifesta independente destes.

Comprometimento - Morgan e Hunt (1994, p. 23) definem comprometimento no relacionamento como “um parceiro acreditando que um relacionamento ativo com outro parceiro é tão importante quanto garantir o máximo de suporte na manutenção dele, ou seja, a parte comprometida acredita que o relacionamento irá durar indefinidamente”, enfatizando que o comprometimento é um elemento central nos relacionamentos.

Para Anderson e Weitz (1992, p. 19), comprometimento num relacionamento é “o desejo de desenvolver relações estáveis, a vontade de fazer sacrifícios de curto-prazo para mantê-las e a confiança na estabilidade delas”. Estes autores desenvolveram um modelo onde o comprometimento é função da percepção que uma parte tem do comprometimento da outra parte, das ações ou investimentos dedicados que demonstram dedicação das partes e, de outros fatores, tais como o nível de comunicação, reputação e a história do relacionamento.

O fato de relacionar o comprometimento com ‘relações estáveis’ coloca em evidência um outro elemento, as relações de poder. Isto porque em relações simétricas existe menos dependência de recursos, o que torna a relação mais estável. Assim, o comprometimento aparece em oposição à assimetria de poder. Talvez isto justifique o fato de Morgan e Hunt (1994) teorizarem que a presença de comprometimento e confiança, e não poder e sua habilidade de condicionar outros, é essencial para a construção de relacionamentos de sucesso.

Ainda, estes autores acrescentam que o comprometimento, quando somado à confiança, encoraja os gestores a trabalhar de maneira cooperativa com parceiros e a resistirem às alternativas de curto prazo, investindo no relacionamento de longo prazo que já possuem. Em resumo, estes dois elementos, a confiança e o comprometimento, direcionam o relacionamento à cooperação, proporcionando eficiência e produtividade (MORGAN; HUNT, 1994).

Reputação - O conceito de reputação é tão próximo do conceito de confiança que estes são interdependentes. Esta relação ocorre pois muitas vezes a confiança que existe entre parceiros é baseada na reputação das partes ou de uma delas. A reputação, para Parkhe (1998a), representa uma seqüência de comportamentos passados, que foram acumulados e geram certa expectativa para os futuros comportamentos do parceiro. Neste sentido, quanto melhor a consideração destes comportamentos passados, melhor a reputação do parceiro, que é um ativo fortíssimo para as organizações.

A reputação, também, é definida por Sahay (2003) como a crença de que o parceiro é honesto, ou seja, é o reconhecimento da honestidade. É um aspecto interveniente que pode ser transferido pelos parceiros a outros possíveis parceiros e é responsável pelo desenvolvimento da credibilidade da parceria. Deste modo, frisa-se aqui que a reputação de uma organização é função direta da credibilidade e confiabilidade que ela tem junto aos outros elos da rede, tendo um papel essencial na busca de novos mercados e na formação de novos relacionamentos.

Comunicação - Muitas empresas são relutantes ao compartilhamento de informações, o que pode acarretar em inibição da confiança (HANDFIELD *et al.*, 2000). Parceiros que provém a outra parte com informações acuradas, completas e em tempo, além de reduzirem a incerteza e a vulnerabilidade das partes envolvidas, proporcionam maiores chances de alcance de metas da parceria (ANDERSON; WEITZ, 1992; MOHR; SPEKMAN, 1998; LANIADO; BAIARDI, 2003; PARKHE, 1998b).

A comunicação entre organizações também pode ser entendida a partir de três aspectos: a qualidade da comunicação, o nível/grau da troca de informação e participação. A qualidade da comunicação está relacionada à relevância e credibilidade da informação. O nível da troca de informação se refere ao conteúdo da informação trocada (operacional ou estratégica), e a participação está associada ao engajamento conjunto no planejamento e estabelecimento de metas (MOHR; SPEKMAN, 1998). Bowersox, Closs e Stank (2000) salientam que a confidencialidade das informações trocadas entre as partes é de suma importância para a redução de conflitos.

A comunicação pode parecer irrelevante e ser vista como fator de exposição da organização, colocando-a numa posição vulnerável, mas é um dos elementos chave para o sucesso do relacionamento e, principalmente, para resolução de conflitos.

Mecanismos para resolução de conflitos - Thomas (1992) define conflito como o processo que se inicia quando uma parte percebe a frustração da outra, ou está frustrada com a outra, por algum motivo. Este autor desenvolveu um modelo que relaciona as quatro variáveis ligadas ao conflito. São elas: a predisposição comportamental (vista como o 'estilo' da parte envolvida), as pressões sociais (influências da sociedade), as 'estruturas incentivantes' (o grau de interesse da parte no conflito) e as regras e procedimentos (que são o que normatizam o processo).

Aplicando este conceito aos relacionamentos interorganizacionais, pode-se dizer que o conflito pode tornar difícil a disposição de uma parte em se dedicar a outra, ou até mesmo em confiar na outra. Gaski (1984, p. 11) o conceitua como "a percepção de uma das partes de que o alcance de seus objetivos está sendo prejudicado por outra", ressaltando que é um dos fenômenos mais estudados na cadeia de suprimentos, pois tem um grande potencial de destruir a relação entre organizações.

O conflito, muitas vezes, ocorre por causa da dependência que uma organização tem de outra, ou dos recursos da outra (GASKI, 1984; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). No entanto, Bengtsson e Kock (1999) destacam que os acordos formais ou informais, baseados nas normas

sociais e na confiança, ajustam a distribuição de poder e a dependência entre organizações e, por este motivo, nestas situações, os conflitos são raros.

Ainda assim, Ring e Van de Ven (1994) afirmam que, com o tempo, a destruição da relação é inevitável. O mesmo diz Deutsch (*apud* MORGAN, HUNT; 1994), segundo o qual a hostilidade que surge dos conflitos não resolvidos amigavelmente pode levar à dissolução do relacionamento. No entanto, quando as disputas são resolvidas amigavelmente, estes conflitos podem ser chamados de 'conflitos funcionais', pois previnem estagnação, estimulam o interesse e a curiosidade provém as partes com um caminho por meio do qual as soluções podem chegar.

Neste sentido, Mohr e Spekman (1998) afirmam que quando organizações decidem solucionar o problema conjuntamente, uma solução satisfatória para as duas partes normalmente é alcançada, sendo que este tipo de tentativa é mais construtivo do que o uso da coerção ou do poder. Deste modo, uma solução positiva depende exclusivamente das partes envolvidas e do tempo do relacionamento.

Procedimentos Metodológicos

O objeto de estudo da presente pesquisa enfocou o setor de comércio exterior, mais especificamente, os relacionamentos entre as empresas prestadoras de serviços de importação e exportação situadas em Vitória (ES) (aqui chamadas de organizações focais) e seus prestadores de serviços (despachantes e transportadores). Destas, as organizações focais são as que mantêm atividades de comércio exterior como atividade-fim e não como atividade-meio.

Considerando-se a necessidade de compreender os aspectos intervenientes dos relacionamentos pesquisados, estabeleceu-se como estratégia metodológica uma abordagem de estudo de caso, pois o estudo dos relacionamentos entre as organizações é um 'fenômeno contemporâneo', que ocorre na vida real e que exige a utilização de diversas fontes de evidência, visto que é de extrema complexidade (YIN, 2005).

A Figura 1 mostra a rede formada por estas empresas, destacando no centro, as organizações focais e, em seu entorno, as empresas que se relacionam com ela. A partir deste contexto, tomou-se como base as relações entre as empresas focais do município de Vitória e os transportadores (frete nacional) e despachantes com quem se relacionam, formando assim o primeiro elo da cadeia de serviços que possui no segundo nível instituições governamentais, administração portuária, Estações Aduaneiras de Interior (EADI`s), armazéns e instituições financeiras.

Foram selecionadas três empresas focais, não importando critérios como faturamento, ciclo de vida, ou outros. Estes critérios não seriam relevantes já que o objeto de estudo é o relacionamento interorganizacional e não a organização. Cada estudo de caso é composto pelo relacionamento

Um roteiro de entrevista foi adaptado, a partir de pesquisas anteriormente realizadas pelo grupo de pesquisa, levando-se em conta as características das cadeias de serviços identificadas no referencial.

O contato preliminar com as empresas foi feito por meio das informações do site do SINDIEX. Os sujeitos foram selecionados levando-se em conta as pessoas que de fato mantêm contato e trocam informações com outras pessoas de outra organização, no nível estratégico e/ou operacional. Foram conduzidas dez entrevistas semi-estruturadas com os gestores dos relacionamentos das três empresas focais e de seus prestadores de serviços, entre outubro de 2006 e janeiro de 2007. Portanto, nos Casos 1 e 2, entrevistou-se um representante de cada Prestador, um de cada Despachante e um de cada Transportador. No caso do Prestador 3, que possui departamento de despacho próprio, o sócio-gerente e a gerente dos três departamentos (logística, despacho e de importação e exportação) foram ouvidos. Também foram entrevistadas duas pessoas do Transportador 3, visando a obtenção de dados mais consistentes deste Prestador.

Utilizou-se a análise de conteúdo temática (BARDIN, 1977) como técnica de análise de dados, por meio da qual os temas identificados foram agrupados e organizados de forma a possibilitar comparabilidade e validação com os temas destacados e apresentados no referencial teórico.

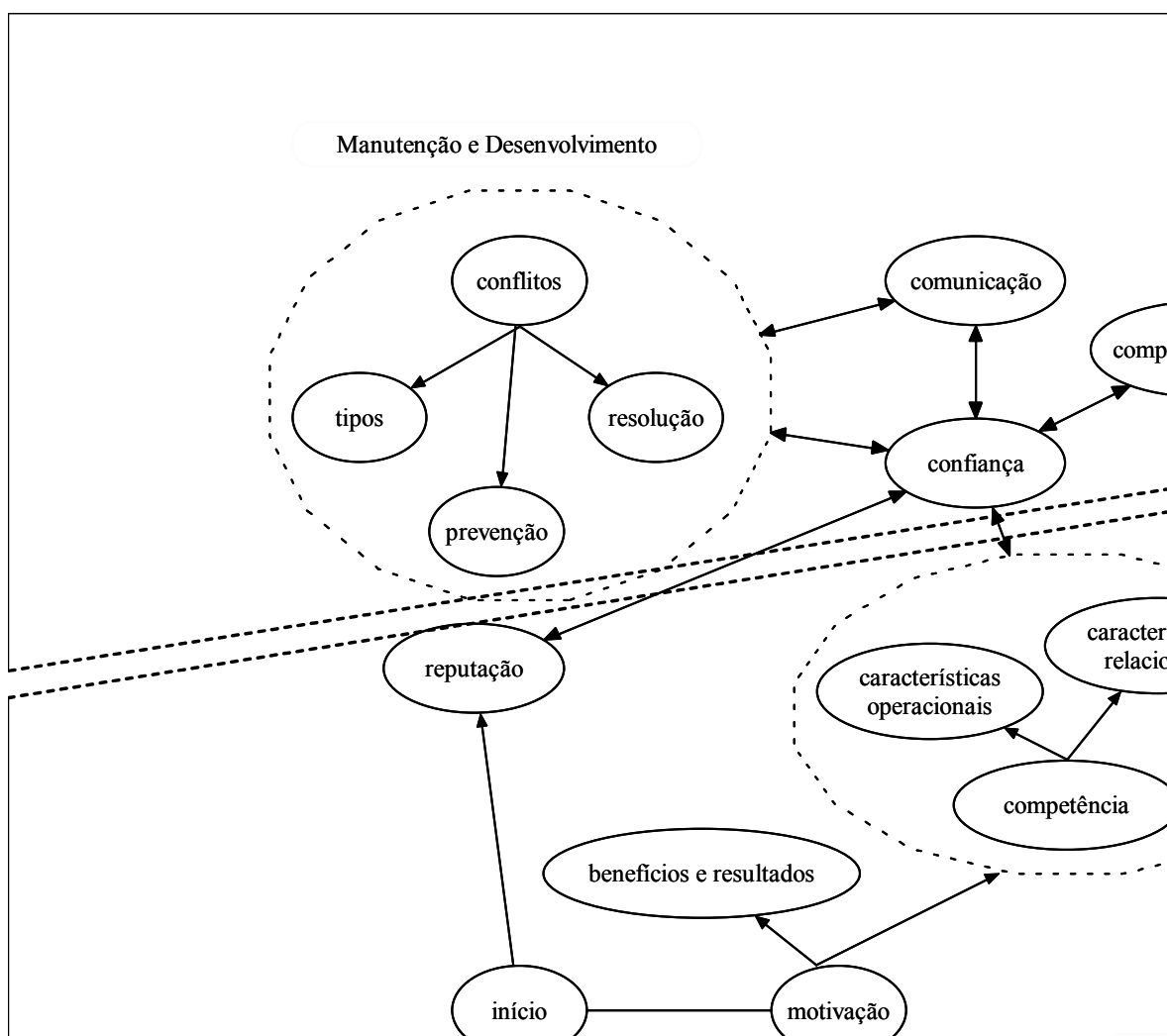
Análise Temática da Pesquisa Empírica

A abordagem temática baseou-se nos temas buscados nas entrevistas, organizados em torno dos aspectos intervenientes do referencial teórico, que são: a confiança, o comprometimento, a reputação, a comunicação e os mecanismos para resolução de conflitos. Após a leitura flutuante, novos temas surgiram e as categorias foram reorganizadas. Um arcabouço foi proposto, buscando-se organizar tais temas de forma a viabilizar a compreensão destes e de suas relações, ressaltando-se que a categorização não tem a intenção de 'enquadrar' os aspectos. Apesar da estrutura propor uma lógica estática aos aspectos destacados, deve-se lembrar que os relacionamentos são processuais e, por isso, esses aspectos misturam-se e confundem-se o tempo todo, não possuindo nem início nem fim determinados. As considerações a seguir foram feitas com base neste arcabouço, conforme a Figura 2.

Assim, a pesquisa empírica permitiu que os dados fossem divididos em duas grandes categorias que dizem respeito ao tempo e ao processo do relacionamento. A primeira contemplou aspectos ligados à "Formação" e a segunda à "Manutenção e Desenvolvimento" do relacionamento. Ressalta-se que o presente trabalho abordou principalmente a última, pois prioriza relacionamentos estáveis e de médio e longo prazos.

Deste modo, a categoria "Formação" está relacionada aos aspectos motivacionais dos relacionamentos, não estando diretamente ligada aos aspectos intervenientes, cujas características são mais perceptíveis na manutenção e no desenvolvimento das relações interorganizacionais. No entanto, essa categoria é o 'ponto de partida' para o entendimento destas, pois aborda o "Início" e a "Motivação" para os relacionamentos.

Figura 2 - Arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa empírica



Assim, a categoria "Início" se refere à forma como o relacionamento começou, destacando-se aqui duas possibilidades: reputação/indicação/rede de relacionamento e mercado/orçamento. Quando a empresa foi indicada à outra por algum ator de sua rede de relacionamento, ela contemplou a primeira categoria, salientando a influência da reputação; já quando o relacionamento foi iniciado por meio de orçamentos e buscas ao mercado, sem a recomendação de outro ator, este foi condizente com a segunda categoria.

Já a "Motivação" contempla os condicionantes para o relacionamento e foi dividida entre "Benefícios e Resultados" e "Competência".

Benefícios e Resultados – Na categoria "Benefícios e Resultados", foram incluídos temas tais como eficiência, nível de erro, resolução de problemas, qualidade, custo-benefício e preço, que estão de acordo com o que Oliver (1990) destaca como aspectos motivacionais para o relacionamento ligados a eficiência. Já a segurança, estabilidade e sigilo vão ao encontro do que Oliver (1990) denomina estabilidade, ou seja, empresas que buscam relacionar-se para minimizar as incertezas e suas vulnerabilidades. Outro motivo citado nas entrevistas foi a captação de negócios, relacionado à reciprocidade (OLIVER, 1990), segundo o qual se busca a cooperação entre as empresas, além do alcance de objetivos comuns. Outros aspectos citados nas entrevistas como motivacionais foram a exigência da outra empresa para profissionalização do serviço prestado e satisfação com o serviço, este último ligado à avaliação de desempenho, assunto que não foi abordado na presente pesquisa.

Competência - O segundo tema ligado à "Motivação" é a "Competência", incluído tanto na "Formação" quanto na "Manutenção e Desenvolvimento" dos relacionamentos, pois a pesquisa empírica demonstrou que este tema é essencial em todo o processo. Como o tema não havia sido abordado de forma sistemática no referencial teórico, este foi considerado como novo. Assim, o conceito de "Competência" da empresa utilizado no presente trabalho engloba as características operacionais (tecnologias de gestão) e as características relacionais (subjektividades) da empresa, subdividindo o tema em outras duas categorias.

As "Características Operacionais" dizem respeito às habilidades técnicas da empresa, à capacidade de prestação do serviço com qualidade, à agilidade, bom atendimento, pontualidade, atenção, retorno, segurança, profissionalismo. As "Características Relacionais" refere-se às atitudes e comportamentos que fundamentam as ações da empresa e possibilitam que ela se relacione. Assim, as evidências empíricas apontam que, quando empresas buscam parceiros, vão ao encontro daqueles que reflitam honestidade, transparência, seriedade, envolvimento, ética, confiabilidade, características próprias da empresa e que permitem a formação de relações. Apesar desta separação entre "operacionais" e "relacionais" ser necessária para melhor conceituação do tema, na prática tais características estão imbricadas, não sendo fácil distingui-las ou isolá-las, o que demonstra a dificuldade em se fazer a separação do que é objetivo (operacional) e do que é subjetivo (relacional).

Em resumo, da forma como conceituado anteriormente, o tema "Competência" não se fez presente no referencial teórico. As características operacionais e relacionais nada mais são do que, respectivamente, as qualidades técnicas e a capacidade de relacionamento que uma empresa possui, que, juntas, fundamentam e suportam as ações das organizações. Por estes motivos, a partir da análise dos casos, acredita-se que a "Competência" torna-se um aspecto antecedente à confiança, apesar de manter sua influência também na fase de manutenção e desenvolvimento dos relacionamentos.

Confiança – O aspecto interveniente que possui relação direta com a "Competência" é a "Confiança". O empírico demonstrou que as características que a empresa possui e a qualidade do serviço prestado (aqui entendidas como competência da empresa) são o que alimentam e fortalecem a confiabilidade entre as empresas.

O conceito de Sahay (2003), similar ao de Clegg e Hardy (2001), destaca que a confiança é uma expectativa de resultados positivos (ou não negativos) que uma parte pode ter com base nas ações esperadas da outra parte, numa interação caracterizada pela incerteza, o que vai ao encontro do exposto sobre qualidade. A expectativa destacada direciona-se à qualidade do serviço e tem relação especialmente com setor de serviços, que se caracteriza pela 'compra de um produto' sem o efetivo conhecimento deste 'produto'. Então, no setor, quando se contrata, há a 'expectativa' de que o serviço seja bem prestado e, por isto, a incerteza é ainda mais evidente do que no setor industrial. Dir-se-ia, portanto, que a confiança é suportada pela qualidade do serviço prestado anteriormente e pelas competências do parceiro e, por ser baseada em eventos ocorridos em diferentes ocasiões, ela é obtida e fortalecida com o tempo.

O conceito de Ring e Van de Ven (1994) coloca a confiança como produzida por meio da interação interpessoal fundamentada em normas mútuas, sentimentos e amizade. Apesar dos relacionamentos pesquisados muitas vezes destacarem o relacionamento pessoal que existe entre as partes, a linha que separa o profissional do pessoal foi desenhada com muita evidência pelos entrevistados, o que vai contra ao exposto por aqueles autores. No entanto, não se pode negar a influência e a força que o personalismo possui nos relacionamentos interorganizacionais.

Ainda, o que Zucker (*apud* PARKHE, 1998b) destaca como violação da confiança está de acordo com o campo. Em outras palavras, quando as expectativas esperadas não são concretizadas, não há o sentimento de desconfiança, mas um enfraquecimento do nível de confiança entre as partes. A desconfiança ocorre, portanto, quando a expectativa é frustrada intencionalmente, quando informações não são dadas corretamente ou não há vontade mútua em se resolver problemas.

Comprometimento - Kumar (1996) distingue a confiança da desconfiança como a habilidade das partes de 'fazer um voto de fé', referindo-se ao comprometimento recíproco. Da mesma forma, Morgan e Hunt (1994) e Anderson e Weitz (1992) relacionam comprometimento com o máximo de suporte na manutenção e na estabilidade dos relacionamentos, solidificando assim as bases para que haja confiança mútua, o que foi confirmado na pesquisa empírica.

A confiança se dá, portanto, por meio do comprometimento, que está relacionado ao 'cumprimento do combinado', 'alcance do êxito', metas, resolução de problemas, 'ter os parceiros e seus negócios como seus próprios', ou seja, sempre relacionado a algo concreto, a algo que deve ser conquistado. Essas atitudes, com o passar do tempo, influenciam a "Confiança", tornando o "Comprometimento" um aspecto fortalecedor daquela e vice-versa, num ciclo que se consolida a todo momento.

Em resumo, a pesquisa de campo está de acordo com o que Kumar (1996), Anderson e Weitz (1992) e Morgan e Hunt (1994) teorizaram, principalmente por aproximar os conceitos de comprometimento e confiança, sem contudo demarcar uma situação de precedência daquele com aquela, diferentemente do que ocorre com a "Competência".

Conflitos - Outra subcategoria da "Confiança" é a relacionada aos "Conflitos". Isto se dá porque a capacidade das empresas em resolver os problemas que ocorrem influencia positiva ou negativamente a confiança. Desse modo, o empírico confirma o que Deutsch (*apud* MORGAN, HUNT; 1994) chama de 'conflitos funcionais', segundo os quais quando os conflitos são resolvidos de forma amigável e quando há vontade em se chegar numa solução satisfatória, existe uma pré-disposição maior das partes em confiar. Tal situação é bastante coerente, pois a expectativa da parte prejudicada foi confirmada por um comportamento que a satisfaz, nesse caso específico, a satisfação foi admitida por meio da resolução do problema, fortalecendo assim a confiança.

Gaski (1984) e Kumar, Scheer e Steenkamp (1995) apontam também que o conflito, muitas vezes, ocorre por causa da dependência que uma organização tem de outra, ou dos recursos da outra, o que vai de encontro ao que foi visto no campo, pois, especificamente no setor de comércio exterior de Vitória, existe pouca dependência entre as empresas em função da oferta de serviços. Assim, quando os conflitos não são resolvidos de forma satisfatória, o caminho mais curto para sanar a situação é mudar de prestador. Esse tipo de comportamento foi percebido no setor quando empresas procuram adaptar a forma como seus Despachantes e Transportadores trabalham às suas. Quando não têm êxito e para evitar conflitos, buscam outras empresas, que possam vir a atendê-las melhor.

Caso contrário, quando optam por não trocar de prestador, a pesquisa empírica mostrou que os conflitos no setor estão mais relacionados ao que Thomas (1992) denominou de conflitos ligados a regras e procedimentos, que são o que normatizam o processo. Também se deve acrescentar que os conflitos nos casos pesquisados são raros, pois, como as relações são de médio e longo prazos, os acordos formais ou informais ajustam as diferenças entre as partes, o que vai ao encontro do que Bengtsson e Kock (1999) afirmam.

Durante a análise dos dados, também foi perceptível o agrupamento de outros temas relacionados ao tema "Conflitos", possibilitando sua organização em torno de três categorias: "Tipos de Problemas", "Resolução" e "Prevenção". Na primeira, foram identificados problemas mais comuns ao negócio como também foram descritos problemas ligados aos processos e ao trâmite

das mercadorias. Na subcategoria "Resolução", foi nítida a visibilidade que os aspectos ligados à comunicação e à troca de informação tiveram. Na subcategoria "Prevenção" de problemas, os entrevistados destacaram que deve haver maior controle dos processos e maior transparência, referindo-se novamente a comunicação entre as empresas.

Assim, é importante perceber o papel que a comunicação desempenha tanto na prevenção quanto na resolução de conflitos. Alguns entrevistados salientaram que a troca de informações é mais comum quando há problemas, o que é de se esperar já que as empresas que trabalham há algum tempo juntas já conhecem a rotina e os procedimentos uma das outras, diminuindo a necessidade de comunicação sobre processos do dia-a-dia.

Comunicação – Segundo Handfield *et al.* (2000), a inibição da confiança pode ser consequência da restrição do compartilhamento de informações entre as empresas, afirmação com a qual a pesquisa empírica concorda. O campo também corrobora o que afirmam Anderson e Weitz (1992), Mohr e Spekman (1998), Laniado e Baiardi (2003) e Parkhe (1998b), conforme os quais a qualidade da troca de informações reduz as incertezas e a vulnerabilidade das partes, criando possibilidades para a formação da parceria.

Mohr e Spekman (1998) afirmam que a qualidade da comunicação é fundamental, o que também foi observado no setor estudado, já que a credibilidade das informações trocadas possui grande influência na prevenção de erros em registros de declarações de importação, que podem gerar multas e atrasos na liberação da mercadoria. Assim, apesar dos Prestadores, Despachantes e Transportadores terem reforçado a necessidade da comunicação ser eficiente e essencial, principalmente para se resguardar no que diz respeito a informações sobre os processos, os resultados empíricos evidenciaram que tal prática não é cumprida pelos atores pesquisados. Ainda, mesmo possuindo sistemas de informações que facilitem uma comunicação mais aberta, estes são subutilizados.

O que Mohr e Spekman (1998) dizem sobre nível de troca de informação e participação não foi verificado na pesquisa de campo, pois não há diálogo em torno da estratégia que as empresas tomarão. Somente em um dos casos foi percebido que existe uma tendência das empresas em participar conjuntamente no planejamento e estabelecimento de metas, sentido este buscado na conceituação proposta pelos autores. Isso foi refletido quando empresas expuseram sobre a captação de negócios. Quando isto acontece, o Prestador e o Despachante organizam-se e planejam-se para o atendimento daquele cliente específico.

A confidencialidade das informações compartilhadas entre as organizações, destacada por Bowersox, Closs e Stank (2000) significa o mesmo que foi dito sobre sigilo pelos Despachantes. Num setor com grande atividade, como o de comércio exterior, informações sobre clientes são valorosas. Principalmente no que diz respeito aos Despachantes, o sigilo das informações, suportado pela ética das empresas, foi destacado como de suma importância para a manutenção do relacionamento. O fato é que os Despachantes possuem, em virtude da própria atividade que

desempenham, informações de diversos clientes (importadores e exportadores), que poderiam ser utilizadas para benefício próprio caso ele optasse por levar a operação a outro Prestador. Em outras palavras, o Despachante pode 'tirar' a operação de um cliente e 'levar' a outro, com a condição de receber algo em troca. É importante lembrar que existe um histórico entre o cliente (importador e exportador) e o Prestador inicial e que talvez o primeiro não queira mudar de Prestador, mas sempre existe a chance disso acontecer quando as condições financeiras são mais favoráveis. Por estes motivos, a capacidade (e também a vontade) de manter sigilo é fundamental.

Reputação - No exemplo citado anteriormente, é muito provável que o Despachante não aja desta maneira ('levar a operação de um cliente a outro para beneficiar-se'), principalmente por querer preservar sua reputação. Na pesquisa empírica, a reputação foi relacionada a temas que mencionavam reconhecimento e atitudes com relação ao mercado, construção, história, processo, comportamento, indicação, imagem externa e outras. São termos muito próximos dos apresentados na categoria "Confiança". Da mesma forma, existem dois conceitos apresentados no referencial teórico que, apesar de definidos de forma diversa pelos autores, guardam grande semelhança.

- Parkhe (1998a) apresenta o conceito de reputação como uma seqüência de comportamentos passados, que foram acumulados e geram certa expectativa para os futuros comportamentos do parceiro;

- Sahay (2003, p. 556) apresenta o conceito de confiança como "uma expectativa de resultados positivos (ou não negativos) que uma parte pode ter com base nas ações esperadas da outra parte numa interação caracterizada pela incerteza".

O conceito de Parkhe (1998a) refere-se a uma expectativa em relação a eventos passados e o conceito de Sahay (2003) não deixa explícito se é uma expectativa com base nas ações 'passadas'. No entanto, ela destacou que é uma 'expectativa (...) com base em ações esperadas'. Logo, se são ações esperadas, elas têm base em algum evento passado. Julgando-se tais considerações, não há uma diferença clara entre os dois conceitos apresentados.

Julga-se importante a diferenciação entre o conceito de confiança e reputação, pois os dois estão presentes nas relações interorganizacionais tanto na gestão da cadeia de suprimentos quanto nos relacionamentos horizontais. A fim de contribuir para que se possa melhorar a diferenciação entre dois conceitos apresenta-se as considerações a seguir:

Considerando-se dois parceiros que se relacionam diretamente (A e B) e um terceiro (C) que se relaciona diretamente com (B), mas não possui relacionamento direto com A, propõe-se a seguinte conceituação: "a reputação é o reconhecimento de comportamentos passados do terceiro (C) pelo parceiro (A), transmitidos do parceiro (B) ao parceiro (A), que foram acumulados, ao longo do tempo, por meio do relacionamento do terceiro (C) com o parceiro (B)".

Assim, a reputação é o reconhecimento pelo parceiro do comportamento de um terceiro, observando-se que em várias situações pode haver mais de um parceiro (B), sendo este

denominado 'mercado'. O 'mercado', na realidade, é composto por organizações com as quais as empresas se relacionam e são consideradas parceiras. Ou seja, para que o terceiro tenha reputação, é necessário que a empresa parceira tenha relação de confiança com o 'mercado'.

Considera-se recomendável a diferenciação entre os conceitos de reputação e confiança, ressaltando que a confiança quando é reconhecida e transferida na rede pode gerar a reputação da empresa. Desta forma, a confiança é dinâmica e construída ao longo do relacionamento enquanto a reputação é estática e transferida em um determinado momento, podendo assim, a partir deste momento, ser construída a relação de confiança entre os pares. Desse modo, é importante frisar que, quando uma empresa afirma que confia em outra com quem não se relaciona diretamente, ela o faz com base na reputação transmitida pelo parceiro com o qual se relaciona.

Assim, tal diferenciação é necessária, pois diversas pesquisas têm destacado que, tanto na gestão da cadeia de suprimentos quanto nos relacionamentos horizontais, há necessidade de existir/construir relações de confiança interorganizacional. Na realidade, como nem todas as empresas se relacionam diretamente, aos pares, existe tanto relação de confiança (dinâmica e construída) como reputação (informações estáticas). Assim, a reputação funciona como um patamar inicial para a construção da confiança entre os pares organizacionais, mas é estabelecida a partir da informação de terceiros. Por outro lado, as relações de confiança são construídas a partir do relacionamento direto. Desta forma tem-se como inferência, nesta fase da pesquisa, que os mecanismos de construção da confiança são influenciados pela percepção de reputação que o mercado (demais empresas que não têm relacionamento direto) tem das empresas que se relacionam diretamente.

Considerações finais

Tendo como objetivo principal analisar os aspectos intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais entre empresas da cadeia de serviços de comércio exterior do município de Vitória (ES), busca-se aqui uma síntese das considerações.

Os resultados empíricos comprovam que os aspectos intervenientes destacados no referencial teórico estão presentes nos relacionamentos interorganizacionais do setor, sendo ainda acrescentado a estes aspectos o que foi denominado "Competência", que representa as características operacionais (capacidade técnica) e relacionais (capacidade de se relacionar) das empresas, que, juntas, dão suporte às ações das organizações. Este aspecto interveniente consolidou-se como antecedente da confiança, apesar de também se fazer presente na fase de desenvolvimento e manutenção do relacionamento.

A pesquisa empírica também permite concluir que a confiança existente entre as empresas é, às vezes, fundamentada na confiança interpessoal desenvolvida ao longo do tempo, em função do próprio relacionamento interorganizacional, idéia que corrobora o apresentado no referencial. Além disso, há evidências de que o comprometimento, os mecanismos para resolução de conflitos e a comunicação são aspectos necessários para que a confiança seja fortalecida e mantida. A soma destas características nos relacionamentos interorganizacionais cria possibilidades para o desenvolvimento de relacionamentos mais estáveis, o que pode refletir na maturidade da confiança.

Por sua vez, a reputação pode ter influência na formação como também no desenvolvimento e na manutenção dos relacionamentos. Para o primeiro caso, sugere-se uma adaptação ao conceito do referencial teórico, por meio da qual a reputação é o reconhecimento pelo parceiro do comportamento do terceiro com o qual o parceiro se relaciona, criando-se expectativas sobre estes comportamentos.

Cabe observar que as relações de poder apareceram, assim como a competência, como um tema na pesquisa empírica. Entretanto, dada a complexidade deste tema, entende-se que seja necessário um maior aprofundamento deste estudo, não sendo possível fazê-lo até o presente momento, desta forma não foi incluído na análise. À primeira vista pode-se inferir que as relações de poder são o pano de fundo de todas as relações, mas não há elementos empíricos que permitam esta análise.

Deste modo, as organizações buscam, por meio da gestão de seus relacionamentos na cadeia de serviços, alcançar o equilíbrio junto a outros atores das redes nas quais estão inseridas, para que possam satisfazer seus próprios interesses. Este não é um trabalho simples, já que estabilidade envolve harmonia. Como observado, os relacionamentos organizacionais são complexos, possuindo ramificações e nuances distintas, cada uma resultante de determinadas interações, que são constantemente construídas e reconstruídas, sofrendo influências de diversos aspectos. Como pensar em estabilidade e harmonia, se tudo muda o tempo todo? Ou será que o tempo dos relacionamentos é o que possibilita o amadurecimento destes, trazendo assim um 'equilíbrio instável'?

A presente pesquisa é parte integrante de uma pesquisa maior que tem como interesse principal compreender os aspectos subjetivos/relacionais no ambiente das redes organizacionais da cadeia de serviços, sendo as relações empresarias o objeto de estudo. Assim, tem-se ainda a intenção de: investigar outros relacionamentos no mesmo setor estudado dentro da mesma abordagem teórica/metodológica; investigar as relações das empresas com organizações públicas, procurando identificar os principais aspectos intervenientes que surgirão nestes casos; pesquisar os aspectos intervenientes que surgem nos relacionamentos horizontais entre empresas na cadeia de serviços.

Referências

ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. **Marketing Science**, v. 8, n. 4, p. 310-323, 1989.

_____.; _____. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 1, p. 18-34, 1992.

Anuário de Comércio Exterior 2006. **Análise** (Distribuição Dirigida), Brasil, p. 1-346, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1977.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 3, p. 178-191, 1999.

BODDY, D.; MACBETH, D.; WAGNER, B. Implementing collaboration between organizations: an empirical study fo supply chain partnering. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 1003-1017, 2000.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; STANK, T. P. Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistic. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 2, 2000.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**. Volume I – A Sociedade em Rede. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Conclusão: Representação. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 2, 2001.

CUNHA, C. R. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas: estudo múltiplo de casos em empresas de Biotecnologia no Brasil**. 2004. 281 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Economicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GASKI, J. F. The theory of power and conflict in channels of distribution. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 3, p. 9-29, 1984.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HANFIELD, R. B. et al. Avoid the Pitfalls in Supplier Development. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 2, 2000.

KUMAR, N. The power of trust in manufacturer-retailer relationship. **Harvard Business Review**, Nov-Dez, p.92-106,1996.

_____; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. E. M. The effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 32, p. 348-356, 1995.

KWON, I. G.; SUH, T. Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. **Journal of Supply Chain Management**, v. 40, n. 2, p. 4-14, 2004.

LANIADO, R. N.; BAIARDI, A. A contribuição das redes na formação da cooperação empresarial - um estudo de caso. **Organizações e Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 61-74, 2003.

MCAFEE, R. B.; GLASSMAN, M.; HONEYCUTT JR., E. D. The Effects of Culture and Human Resource Management Policies on Supply Chain Management Strategy. **Journal of Business Logistics**, v. 23, n. 1, p. 1-19, 2002.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.

NIELSEN, L. D.; NYGAARD, E. A Sociological perspective on supply chains - an interview analysis. **World Transport Policy & Practice**, v. 10, n. 3, p. 42-47, 2004.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

ORSSATTO, Carlos Henrique. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial**. Florianópolis, 2002. 253 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de produção, UFSC, 2002.

PARKHE, A. Building Trust in International Alliances. **Journal of World Business**, v. 33, n. 4, p. 417-437, 1998a.

_____. Understanding Trust in International Alliances. **Journal of World Business**, v. 33, n. 3, p. 219-240, 1998b.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

SAHAY, B. S. Understanding trust in supply chain relationships. **Industrial Management & Data Systems**, v. 103, n. 8, p. 553-563, 2003.

SULLIVAN, J. *et al.* The Relationship between Conflict Resolution Approaches and Trust - a Cross Cultural Study. **Academy of Management Journal**, v. 24, n. 4 , p. 803-815, 1981.

THOMAS, K. W. Conflict and conflict management: reflections and update. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 3 , p. 265-274, 1992.

VELUDO, M. L.; MACBETH, D. K.; PURCHASE, S. Partnering and relationships within an international network context. **International Marketing Review**, v. 21, n. 2, p. 142-151, 2004.

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