

CONFIANÇA EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS TRIÁDICOS

*TRUST IN TRIADIC INTERORGANIZATIONAL
RELATIONSHIPS*

*LA CONFIANZA EN RELACIONES
INTERORGANIZACIONALES TRIÁDICAS*

Revista ALCANCE

Eletrônica

ISSN: 1983-716X

Disponível em:

www.univali.br/periodicos

v. 21; n. 02

Abr./Jun.-2014

Doi: alcance.v21n2.p350-368

Submetido em: 12/06/2014

Aprovado em: 27/08/2014

VIVIAN SEBEN ADAMI¹ | JORGE RENATO VERSCHOORE²

RESUMO

Confiança é essencial para os relacionamentos interorganizacionais, porém pouco estudada em tríades, relação entre três atores. Este estudo tem por objetivo propor um modelo conceitual para confiança em relacionamentos interorganizacionais triádicos a partir de uma profunda revisão de literatura. O conhecimento sobre confiança interorganizacional e interpessoal em díades e sobre os aspectos relacionados à influência de terceiras partes forneceu uma base consistente para o avanço em direção às tríades. A aplicação das teorias sobre tríades originadas na sociologia sobre esta base conceitual complementou e iluminou a formulação de proposições e o estabelecimento de um modelo conceitual preliminar para a confiança em tríades interorganizacionais. Como em díades, confiança interorganizacional em tríades tem um papel importante na construção e na manutenção de parcerias, no desenvolvimento de comportamentos cooperativos entre as partes e para melhoria de desempenho e da satisfação com a relação. Em tríades, porém, a confiança tem sua contribuição ampliada, podendo potencializar ou reduzir os benefícios das propriedades de equilíbrio/desequilíbrio e das propriedades estruturais triádicas.

Palavras-chave: Confiança. Tríade. Relações interorganizacionais.

ABSTRACT

Trust is essential for interorganizational relationships, but there has been little research on triads i.e. relationships between among three actors. This study proposes a conceptual model for trust in triadic interorganizational relationships, based on an in-depth literature review. Knowledge of interpersonal and interorganizational trust in triads, and of aspects related to the influence of third parties, provides a consistent basis for advancement towards triads. The application of the theories about triads from Sociology, based on this concept, complements and shed light on the formulation of proposals and the

1 Doutoranda, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, vivian.sebben.adami@gmail.com

2 Doutor, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, jorgevf@unisinis.br

establishment of a preliminary conceptual model for trust in interorganizational triads. As in diads, inter-organizational trust in triads plays an important role in building and maintaining partnerships, in the development of cooperative behaviors between parties, and in performance improvement and satisfaction with the relationship. In triads, however, the contribution of trust is greater, and can potentiate or reduce the benefits of balance/imbalance, and of the structural properties of the triad.

Key-words: Trust. Triad. Interorganizational relation.

RESUMEN

La confianza, aunque poco estudiada en tríadas - relación entre tres actores -, es esencial para las relaciones interorganizacionales. Este estudio tiene por objetivo proponer un modelo conceptual para la confianza en relaciones interorganizacionales triádicas a partir de una profunda revisión de la literatura. El conocimiento sobre confianza interorganizacional e interpersonal en díadas y sobre los aspectos relacionados a la influencia de terceras partes proporcionó una base consistente para el avance en dirección a las tríadas. La aplicación de las teorías sobre tríadas originadas en la sociología sobre esta base conceptual complementó e iluminó la formulación de proposiciones y el establecimiento de un modelo conceptual preliminar para la confianza en tríadas interorganizacionales. Como en las díadas, la confianza interorganizacional en las tríadas tiene un papel importante en la construcción y en la manutención de alianzas, en el desarrollo de comportamientos cooperativos entre las partes y para la mejoría del desempeño y de la satisfacción con la relación. En las tríadas, sin embargo, la confianza tiene su contribución ampliada, y puede potenciar o reducir los beneficios de las propiedades de equilibrio/desequilibrio y de las propiedades estructurales triádicas.

Palabras clave: Confianza. Tríada. Relaciones interorganizacionales.

INTRODUÇÃO

CONFIANÇA é uma das dimensões das relações sociais mais relevantes no âmbito interorganizacional. Pesquisadores e gestores concordam que a existência de confiança nas relações entre organizações que transacionam ou cooperam entre si pode proporcionar maior competitividade e melhores desempenhos. Apesar deste reconhecimento e, embora exista considerável volume de pesquisa nesta área, há ainda oportunidades de investigações sobre confiança nas relações entre organizações (BACHMANN, 2001; CURRALL; INKPEN, 2006). Grande parte das pesquisas sobre o tema tem se direcionado principalmente à confiança em relações diádicas (PROVAN; KENIS, 2008), tanto no nível organizacional como no nível pessoal. A díade, formada pela relação entre dois atores, é a unidade de análise mais utilizada nos estudos da confiança nas relações interorganizacionais (CROPPER *et al.*, 2008). Em uma díade, o foco de análise está na influência de um ator sobre o outro, sem considerar o fato desta relação poder estar imersa em uma rede de relacionamentos mais ampla. Tal abordagem não tem permitido aprofundar o

conhecimento sobre a complexidade da confiança nas relações interorganizacionais. Ela é inclusive considerada por alguns autores como insuficiente para o estudo dos comportamentos relacionais entre organizações (WASSERMAN; FAUST, 1999).

Uma alternativa para tal limitação, que tem recebido maior atenção recentemente, é a utilização das tríades, formadas pelas relações entre três atores, como unidade de análise. Ao mesmo tempo em que é uma estrutura simples, a tríade é uma unidade de análise mais poderosa que a díade. A tríade permite verificar como cada relação afeta outra em uma rede e como um ator afeta um relacionamento ao qual não está diretamente conectado, conseguindo desta maneira capturar a essência de uma rede interorganizacional (MADHAVAN *et al.*, 2004). Além desta maior amplitude de análise, estudos vêm sendo direcionados para a arena interorganizacional e utilizados como um quadro inicial para o entendimento da complexidade das relações que envolvem mais de dois atores. Posto isso, parece imperativo o entendimento do papel da confiança em relacionamentos interorganizacionais triádicos, bem como o conhecimento de seus determinantes. Assim, o estudo se justifica pelo ineditismo e pela importância desta abordagem e pela necessidade da busca de respostas para as seguintes questões: As teorias desenvolvidas para confiança interorganizacional em díades se aplicam às tríades? Qual a contribuição da confiança neste contexto ampliado? Que elementos devem ser considerados para construção de confiança em relacionamentos triádicos? Qual o papel da confiança interpessoal e qual o efeito de terceiras partes para o funcionamento das relações interorganizacionais?

Este artigo tem por objetivo avançar nestas questões, propondo um modelo conceitual para confiança em relacionamentos interorganizacionais triádicos a partir de uma profunda revisão de literatura. A estratégia utilizada para esta revisão e subsequente construção do modelo segue a lógica que estrutura o artigo: inicialmente são verificados os conceitos, os determinantes e os efeitos e as contribuições da confiança em relacionamentos diádicos, tendo como objetivo verificar sua aplicabilidade ao contexto dos relacionamentos triádicos. A seguir, é explorada a questão da confiança interpessoal e a influência da terceira parte no seu desenvolvimento. O objetivo da seção é identificar possíveis conexões da confiança interpessoal com a confiança em relacionamentos interorganizacionais. Na sequência, as teorias subjacentes às tríades são apresentadas, bem como a sua aplicação em relacionamentos interorganizacionais de modo a complementar um modelo preliminar para o papel da confiança em tríades interorganizacionais. Ao final, as proposições são formuladas e o modelo correspondente é apresentado.

DEFINIÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E DETERMINANTES DA CONFIANÇA NO CONTEXTO DIÁDICO

Há várias definições e formas de abordagem para a confiança no contexto diádico. Johnston *et al.* (2004, p. 26), por exemplo, consideram que a confiança não

é simplesmente um *input* para o relacionamento, mas também um pré-requisito e uma consequência. Confiança também é considerada como um construto multidimensional ou multinível, sendo que as distinções então podem ocorrer nos seus diferentes níveis (ALVES *et al.*, 2013). Por exemplo, Sako (1992) distingue três dimensões: contratual – pressupõe que a outra parte vai cumprir com os acordos orais e escritos; competência – habilidade do parceiro em desempenhar de acordo com o combinado; e boa vontade – relacionada à boa intenção do parceiro. De forma similar, Mayer *et al.* (1995) consideram a habilidade e a benevolência, mas incluem a dimensão integridade – percepção que o confiado segue um conjunto de princípios que a parte que confia entende como aceitáveis (credibilidade de informações, senso de justiça, congruência entre o falado e o realizado, etc.). Outra forma de definir confiança é por meio das atividades inerentes a relacionamentos de alto nível de confiança, tais como: comunicação, acordos informais, ausência de subserviência e coordenação de tarefas (CURRALL; JUDGE, 1995).

De modo geral, confiança está associada à boa vontade, à benevolência, à credibilidade e à confiabilidade. Consiste na crença de que o parceiro tem a habilidade requerida para desempenhar conforme o esperado e de que não agirá contra seus interesses, isto é, não explorará suas vulnerabilidades. Esta crença acontece sem dúvidas ou suspeitas e sem informações detalhadas sobre as ações da outra parte. Há, portanto, uma relação direta com a aceitação deliberada de riscos, tanto do ponto de vista da execução do combinado quanto com relação à adoção de comportamentos oportunistas pela outra parte. Como concluído por Hald *et al.* (2009), a incerteza é uma condição *sine qua non* da confiança, em que a parte que confia (*trustor*) por definição encara o risco do confiado (*trustee*) se comportar de forma oportunista.

A maior parte das pesquisas recentes sobre o tema tem abordado a contribuição da confiança em relacionamentos interorganizacionais diádicos, especialmente em relações entre clientes e fornecedores, indicando que confiança é um construto de elevada importância nesta área específica. Os trabalhos mais diretamente relacionados com esta temática, verificados na revisão de literatura, trataram principalmente de aspectos relativos à construção de parcerias (GOFFIN *et al.*, 2006; KETKAR *et al.*, 2011; LAAN *et al.*, 2011) e atração mútua de parceiros (HALD *et al.*, 2009), ao desenvolvimento de comportamentos cooperativos (JOHNSTON *et al.*, 2004; KIM *et al.*, 2010), à redução de conflitos (MACIEL *et al.*, 2011) e a melhorias de desempenho das/com as relações (HANDFIELD; BECHTEL, 2002; LAAKSONEN *et al.*, 2008; NYAGA *et al.*, 2010; LEEMAN; REYNOLDS, 2012). As melhorias de desempenho estão associadas principalmente à redução de oportunismo (LAAKSONEN *et al.*, 2008), e ao maior comprometimento entre as partes (NYAGA *et al.*, 2010, LEEMAN; REYNOLDS, 2012).

A construção de confiança entre indivíduos ou organizações não é tarefa fácil, principalmente na fase inicial do desenvolvimento de uma relação (HALD *et al.*, 2009; WOOLTHUIS *et al.*, 2013). Apesar desta dificuldade, está clara a importância da

construção de elevados níveis de confiança entre as partes envolvidas (DOWLATSHAHI, 2000; HANDFIELD; BECHTEL, 2002; JOHNSTON *et al.*, 2004; NYAGA *et al.*, 2010; DAY *et al.*, 2013). O trabalho seminal de Blau (1964) sobre construção de confiança aponta três principais meios para o seu desenvolvimento: por meio do cumprimento das obrigações, pela reciprocidade de benefícios recebidos e pelo aumento gradual das trocas entre os atores ao longo do tempo. A revisão da literatura mais recente agrega novos determinantes de confiança em relacionamentos interorganizacionais.

Em relacionamentos cliente-fornecedor, a especificidade de ativos investidos pelos fornecedores é considerada importante para aumentar a confiança do comprador. Por sua vez, esta maior confiança do comprador resultaria em maiores níveis de responsividade do fornecedor (HANDFIELD; BECHTEL, 2002). Também são importantes os investimentos dedicados entre as partes, juntamente com realização de esforços conjuntos e compartilhamento de informações para maior satisfação com o relacionamento, seus resultados e desempenho (NYAGA *et al.*, 2010). Outro determinante relevante é a comunicação, que leva também à melhoria de desempenho. Esta última reforça a confiança e conduz a resultados de curto-prazo. À medida que a confiança aumenta e o tempo passa, parcerias estreitas (*close partnerships*) podem então ser alcançadas (GOFFIN *et al.*, 2006). Em relacionamentos interorganizacionais interculturais, comunicações face a face como, por exemplo, visitas técnicas aos locais de produção e interação em projetos diversos facilitam o estabelecimento de confiança (KETKAR *et al.*, 2011).

Além da comunicação, a benevolência ou a boa vontade e a confiança percebidas levam a um maior comprometimento dos parceiros, e assim a maior longevidade da relação (LEEMAN; REYNOLDS, 2012). A benevolência do comprador (resistência ao oportunismo), juntamente com a confiabilidade (*dependability/reliability*), são consideradas determinantes da confiança com vistas ao desenvolvimento de comportamentos colaborativos entre comprador e fornecedor, tais como flexibilidade para alteração de arranjos e combinações inicialmente acordados (JOHNSTON *et al.*, 2004). Além da benevolência, a competência ou a habilidade, e também a integridade, são considerados determinantes da confiança com fins de atração mútua de parceiros e criação e transferência de valor entre eles (LAAKSONEN *et al.*, 2008; HALD *et al.*, 2009). Laan *et al.* (2011) acrescentam à competência e à intenção (dividida em dedicação e benevolência) o fator relacionamento e confiança interpessoal. Estas seriam condições iniciais direcionadoras da confiança em termos de oportunidades e incentivos ao estabelecimento e à manutenção de projetos cooperativos interorganizacionais. Além da confiança interorganizacional em díades, outros aspectos relevantes a serem explorados neste estudo são a confiança interpessoal diádica e a influência da terceira parte no seu desenvolvimento, bem como possíveis conexões com a confiança em relacionamentos interorganizacionais triádicos.

CONFIANÇA INTERPESSOAL E CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL

Não são muitos os estudos que examinam conjuntamente a confiança interpessoal e a confiança interorganizacional (JOHNSTON *et al.*, 2004). Um destes estudos é o trabalho de Zaheer *et al.* (1998), que trata justamente desta conexão e a reconhece como muito importante. Estes autores identificaram correlações significativas quando a confiança interpessoal e interorganizacional são comparadas diretamente a desempenho e satisfação. Consideram que a principal diferença entre estes diferentes níveis é o objeto da confiança. No nível interpessoal o objeto é o representante da organização parceira, enquanto que no nível interorganizacional o objeto é a própria organização (KROEGER, 2013). Laan *et al.* (2011) avançaram este conhecimento e sugerem que a confiança interpessoal é constitutiva da confiança interorganizacional. Concluem que, quando indivíduos agem em nome de suas organizações, como em uma aliança de projeto, bom relacionamento e confiança interpessoal são fundamentais para o desenvolvimento da confiança interorganizacional. Excetuando-se Laan *et al.* (2011), os demais artigos sobre confiança em díades interorganizacionais revisados deram pouca atenção ao aspecto interpessoal. Laaksonen *et al.* (2008), por exemplo, deixam claro que o seu foco foi examinar a confiança no nível interorganizacional, uma vez que entendiam que este nível traria maior estabilidade e continuidade ao desenvolvimento de relações cliente-fornecedor que o nível interpessoal. No entanto, reconheceram posteriormente que os efeitos interpessoais na evolução destas relações deveriam ser mais bem endereçados no futuro. O estudo de Ring e Van de Ven (1994) sobre o processo de desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais já havia ressaltado a importância do comprometimento dos representantes individuais, e de suas personalidades, na evolução de relacionamentos do tipo comprador-fornecedor. No estudo destes autores, é enfatizada a questão da crença na integridade moral e boa vontade de outros como conceituação de confiança. A confiança seria resultado das interações pessoais que levam a ligações social-psicológicas para lidar com a incerteza baseadas em normas, sentimentos e amizades mútuas. Estes autores propõe então que o entendimento da boa vontade das partes em confiar para lidar com incertezas requer cuidadosa e sistemática atenção aos processos pelos quais as relações pessoais emergem entre partes que transacionam.

Considerando importante a análise também do aspecto da confiança interpessoal na construção da confiança em relacionamentos interorganizacionais, parece relevante ao objetivo deste ensaio – confiança interorganizacional em tríades - explorar a questão da influência da terceira parte no desenvolvimento de confiança interpessoal e verificar sua aplicação a relacionamentos interorganizacionais triádicos. Como no caso da confiança interorganizacional, há diversos estudos sobre confiança interpessoal em relações diádicas, tais como relação líder-subordinado, relação entre colegas de trabalho, entre outras, e poucos sobre relacionamentos a três. Um trabalho nesta última linha é o de Ferrin *et al.* (2006). Estes autores

apontam que o enfoque dado pelos estudos em díades é basicamente de âmbito psicológico (o qual pode ser confirmado em estudo mais recente de Fulmer e Gelfand (2012), em que, após uma profunda revisão teórica, os autores definem confiança interpessoal como “um estado psicológico que compreende a boa vontade de aceitar vulnerabilidade baseado em expectativas positivas em relação ao outro).” Porém, entendendo que as díades raramente operam isoladas do contexto social, Ferrin e colegas buscam justamente verificar o efeito de terceiras partes no desenvolvimento da confiança interpessoal dentro de uma organização. Mais especificamente, investigam a associação entre terceiras partes e confiança, como a confiança é construída, e como a influência de terceiras partes opera em combinação com os efeitos das díades. Definem confiança percebida como a crença de um indivíduo sobre a integridade e a confiabilidade (*dependability*) de outro. As terceiras partes, neste estudo, seriam os indivíduos com potencial de conectar dois colegas de trabalho em uma organização.

Autores como Ferrin *et al.* (2006) se utilizam da perspectiva das redes sociais e trabalham três formas de relacionamentos triádicos: *network closure* e equivalência estrutural (similaridade de relações), de forma indireta, e transferência de confiança, de forma direta. A operacionalização na forma indireta significa que há uma variável mediadora entre *network closure* e equivalência estrutural e confiança entre colegas. Esta variável mediadora seria o que os autores denominam de comportamento organizacional interpessoal cidadão, também chamado de comportamento cooperativo altruísta. O conceito de *network closure* é o definido por Coleman (1990) como o número de ligações mútuas de díades com terceiras partes e a hipótese levantada por ele é de que a confiança está positivamente relacionada à *network closure*. A equivalência estrutural se refere à extensão em que dois atores são similares em termos das relações formais e informais que têm, e não têm, com outros dentro da rede de relacionamentos (BORGATTI; EVERETT, 1992). O pressuposto dos autores é que a confiança está positivamente relacionada à equivalência estrutural dos atores em uma organização. A transferência de confiança é considerada a transmissão de julgamentos de confiança por meio de terceiras partes. Este construto avalia então como as terceiras partes podem servir como intermediários de confiança. A confiança interpessoal está positivamente relacionada ao poder de transferir confiança, ou seja, ao número de terceiras partes que confiam em uma das partes e são de confiança da outra. Os autores concluem que o comportamento organizacional interpessoal cidadão e a transferência de confiança estão diretamente relacionados à confiança, e que o efeito da equivalência estrutural é mediado pelo comportamento organizacional interpessoal cidadão. A confiança não foi significativamente relacionada com a *network closure*. Desta maneira, é possível depreender que terceiras partes moldam o comportamento pessoal influenciando o desenvolvimento da confiança e que são fonte importante de julgamentos de confiança.

TEORIAS E PROPRIEDADES DAS TRÍADES

O estudo das tríades representa importante área de pesquisa dentro da disciplina das redes sociais (MADHAVAN *et al.*, 2004). Simmel (1922; 1950) foi quem primeiro analisou as diferenças entre díades e tríades. Contribuições posteriores vieram, por exemplo, com Festinger (1957) – formação de coalizões, Heider (1958) – teoria do equilíbrio (*balanced theory*) e Caplow (1959, 1968) – dinâmica da tríade. A transferência dos conceitos e as análises de tríades desenvolvidas na sociologia, cujo foco está nas relações interpessoais para as relações interorganizacionais, é acontecimento mais recente. Os estudos precursores de Simmel ganharam maior interesse a partir dos trabalhos de Burt (1992), que referenciou a noção do *tertius gaudens* e desenvolveu a teoria dos buracos estruturais. Mais recentemente, Choi e Wu (2009) desenvolveram arquétipos explorando a dinâmica relacional entre os atores a partir da teoria do equilíbrio e da perspectiva de Burt (1992) dos buracos estruturais para predições com relação aos padrões de formação e natureza dos novos relacionamentos. A seguir, a teoria do equilíbrio e dos buracos estruturais é apresentada em maior detalhe.

A teoria do equilíbrio foi desenvolvida inicialmente como uma teoria de consistência cognitiva por Heyder (1958), posteriormente evoluindo para um modelo mais amplo visando ao entendimento das influências interpessoais. A chave para esta mudança foi a transposição dos conceitos de Heyder (1958) para termos gráfico-teóricos (CARTWRIGHT; HARARY, 1956) e subsequente extensão dos processos cognitivos para processos estruturais (DAVIS, 1967). O foco da teoria do equilíbrio são então as estruturas interpessoais das organizações. Uma das derivações mais importantes desta teoria são as proposições para estados de equilíbrio e desequilíbrio (KILDUFF; TSAI, 2003). Laços positivos são representados por sinais positivos (+) e significam uma relação cooperativa baseada no diálogo, na confiança e no comprometimento. Laços negativos são representados por sinais negativos (-) e se referem a relações competitivas que surgem por desigualdades e desconfianças entre os atores. Uma relação triádica em equilíbrio tem todos os laços entre seus atores positivos ou dois laços negativos e um positivo. Estados de desequilíbrio em uma tríade ocorrem quando todos os sinais são negativos ou então quando há dois sinais positivos e um sinal negativo. Como princípio geral, estados de desequilíbrio tendem a se transformar em estados equilibrados, levando a um novo arranjo. Um importante conceito derivado de generalizações da teoria do equilíbrio (teorema do equilíbrio estrutural) é o da transitividade (WASSERMAN; FAUST, 1999). A partir dele, é possível explicar diversas estruturas sociais. Uma tríade é transitiva quando, se há uma ligação de A para B, e de B para C, então existe também uma de A para C. Se as ligações A-B e B-C existem, mas A não está conectado a C, então a tríade é intransitiva. Por outro lado, se há uma ligação de A para C e de B para C, mas não há de A para B, ou se há uma ligação de C para A e de C para B, mas não de A para B, a tríade é dita vaziamente transitiva. A transitividade é tipicamente estudada em relações

direcionadas (em que importa o sentido da relação – de/para). Por exemplo, se A domina B e B domina C então A tende a dominar C (KITTS; HUANG, 2010).

A teoria dos buracos estruturais de redes sociais foi desenvolvida por Burt (1992) a partir dos trabalhos de Simmel (1950). O relacionamento triádico, em que dois nós não estão conectados diretamente, exceto por meio do terceiro nó, é referido como buraco estrutural. Este terceiro ator é o beneficiário do buraco estrutural, uma vez que, por sua posição privilegiada, pode controlar os outros dois, mesmo sendo talvez a parte mais fraca. Ele pode explorar esta condição, por exemplo, se alinhando com um dos atores e formando uma coalizão contra o outro, ou jogando um contra o outro, uma vez que eles não têm uma ligação direta. Simmel denominou esta terceira parte com habilidade de controlar as outras duas de *tertius gaudens* (literalmente, o terceiro que lucra). Há tensões em um arranjo estrutural e o estado de um buraco estrutural não é equilibrado ou desequilibrado. Ele é na verdade indeterminado e dependerá então dos atores envolvidos estabelecerem ou não o equilíbrio (CHOI; WU, 2009).

Além de Choi e Wu (2009), outros pesquisadores como Peng *et al.* (2010) e Shipilov e Li (2012) vêm desenvolvendo estudos com base em diferentes características e tipos de tríades. Peng *et al.* (2010) avaliaram 3 diferentes estruturas de tríades no estudo da *performance* cooperativa no contexto de serviços. A diferenciação das três estruturas diz respeito ao papel desempenhado pela empresa focal (EF): se o papel é central – a EF está posicionada no buraco estrutural, formando uma ponte entre os outros dois atores desconectados; se a EF tem um papel periférico, ou seja, está conectada a um dos dois outros atores nos quais estão conectados; se há uma conexão total entre a EF e os outros dois atores. A partir da perspectiva de redes estratégicas, os autores identificam uma série de benefícios para as firmas que detêm uma posição central ou de terceiro em um buraco estrutural em comparação com firmas em posições periféricas, tais como: maior acesso a informações e recursos; desenvolvimento mais rápido e fácil de capacidades e vantagens competitivas; vantagem na identificação e no aproveitamento de oportunidades e de potenciais parcerias e alianças; poder de barganha e controle, porém sem associar o aspecto da confiança a esta abordagem.

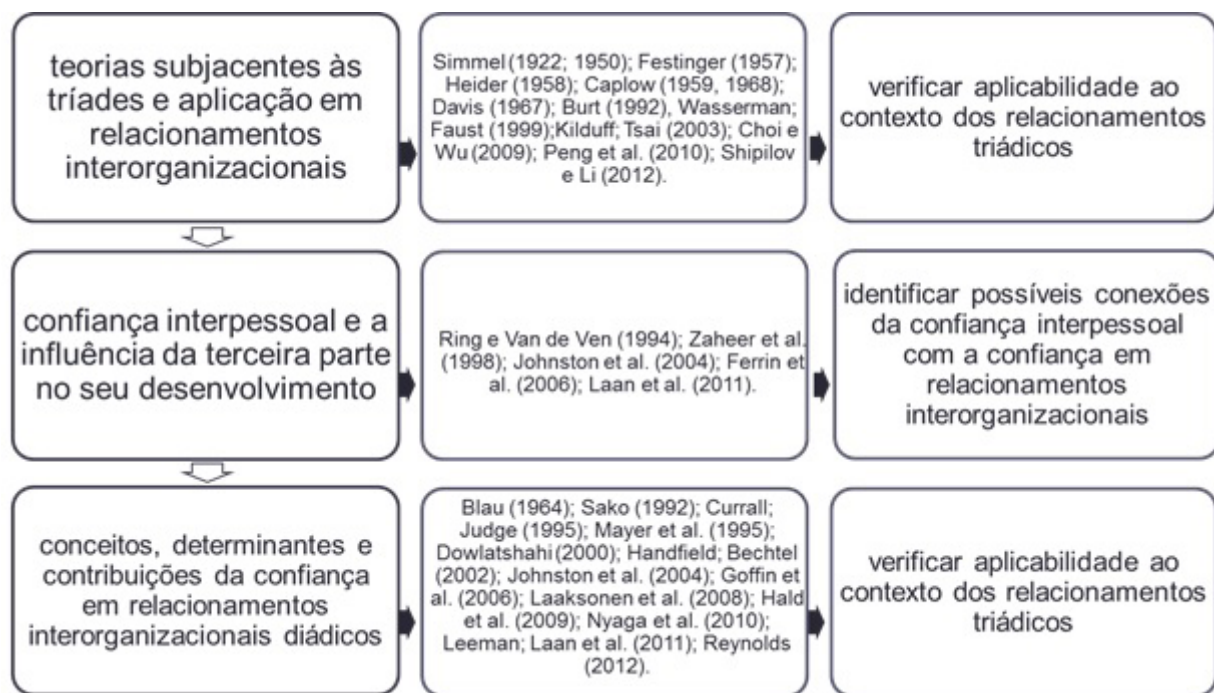
Outra forma de caracterizar as tríades é por meio do conceito de multiplexidade desenvolvido por Shipilov e Li (2012). Embora o conceito tradicionalmente desenvolvido para multiplexidade dentro da área de redes se refira a diferentes tipos de relacionamento entre os atores (GRANOVETTER, 1973; IBARRA, 1995), Shipov e Li consideram que multiplexidade em tríades está relacionada à horizontalidade ou à verticalidade dos laços. Laços horizontais são os que conectam duas firmas com papéis equivalentes como, por exemplo, fornecedores de produtos similares. Laços verticais são os que conectam diferentes estágios em uma cadeia, como, por exemplo, o comprador e o fornecedor. Uma tríade multiplex seria então aquela que contém laços horizontais e verticais e engloba atores que desempenham diferentes papéis. De forma mais ilustrativa, uma firma pode atuar como produtor e estar

imersa em uma rede de relacionamentos colaborativos horizontais com outros produtores, ao mesmo tempo em que é fornecedora para um determinado cliente, estabelecendo então uma relação vertical. Os dois tipos de tríades abordados por estes autores são as tríades multiplex e as não multiplex, ou uniplex. Uma situação de não multiplexidade acontece quando a tríade é composta por três atores que desempenham papéis diferentes, como no caso de um comprador, um produtor e um fornecedor. As três firmas estão interconectadas por laços verticais e, neste caso, a divergência de papéis não tende a provocar conflito de interesses, pois não há na tríade membros com papéis equivalentes e todos necessitam da colaboração para criação de valor (SHIPILOV; LI, 2012). Quanto mais fortes os laços em tríades uniplex, maior a tendência desta tríade ser fechada e assim permanecer, seguindo os princípios de transitividade. Em tríades multiplex, papéis e relacionamentos divergentes podem levar à divergência de interesses, minando os efeitos de transitividade. A pesquisa de Shipilov e Li (2012) busca então entender o impacto da multiplexidade na dinâmica da rede. Seus achados dizem respeito à influência de relações verticais sobre relações horizontais passadas na repetição ou não destas últimas. Isto é, contrariamente à visão tradicional de transitividade e fechamento, em tríades multiplex a força de relações diádicas subjacentes diminuem a probabilidade do fechamento da tríade devido às tensões resultantes de interesses concorrentes. Outra questão interessante levantada pelos autores é a possibilidade de buracos estruturais virtuais em tríades multiplex fechadas. O conflito de interesses entre dois atores pode impedir um fluxo de informações pleno e permitir assim à terceira parte assumir um papel de intermediário entre eles. Esta situação sinaliza a necessidade de se investigar não somente a estrutura das relações, mas também a propriedade dos nós conectados nestas relações, seus papéis, interesses e objetivos, além das questões relacionadas à confiança entre os parceiros. Desta forma, será possível melhor compreender, por exemplo, os determinantes das oportunidades de intermediação (*brokerage*) e de sua real efetividade.

MODELO CONCEITUAL PARA CONFIANÇA EM TRÍADES INTERORGANIZACIONAIS

O conhecimento sobre confiança interorganizacional e interpessoal em díades e sobre os aspectos relacionados à influência de terceiras partes fornecem uma base consistente para o avanço da teoria em direção às tríades. A aplicação das teorias sobre tríades originadas na sociologia sobre esta base teórica complementa e ilumina a formulação de proposições e o estabelecimento de um modelo conceitual preliminar para a confiança em tríades interorganizacionais. O Quadro 1 apresenta de forma sintética e esquemática a lógica utilizada na construção da base conceitual utilizada neste estudo.

Quadro 1. Base conceitual da pesquisa



As definições de confiança utilizadas nos estudos interorganizacionais analisados seguem o mesmo conceito de vulnerabilidade proposto por Mayer *et al.* (1995) para a confiança organizacional. Outros autores, como Ferrin *et al.* (2006), reforçam esta corrente que analisa o efeito de terceiras partes na confiança interpessoal. Por conseguinte, entende-se que tal conceituação é válida e aplicável aos relacionamentos triádicos interorganizacionais. A confiança, como visto, é relevante para os relacionamentos interorganizacionais. No caso das tríades, que em essência são pequenos grupos de relações diádicas mais ou menos conectadas (tríades fechadas ou abertas), o estabelecimento de relações de confiança parece ser tão ou mais importante. Ao analisar-se, por exemplo, a **construção de parcerias** entre três atores, esta parece ser mais complexa que no caso de apenas duas partes. Um dos atores pode temer a possibilidade de ocorrer uma coalizão entre os outros dois, deixando-o em uma posição mais enfraquecida. A questão da multiplexidade e da divergência de papéis (SHIPILOV; LI, 2012) envolvendo conflito de interesses é uma possível barreira à aproximação entre os atores ou mesmo à manutenção de uma parceria. Por outro lado, em algumas situações uma das partes envolvidas pode funcionar como um agente de confiança entre as outras duas, facilitando o processo de construção da parceria e da sua governança. O aspecto do equilíbrio e da transitividade também deve ser considerado. Se o ator A confia no B e o ator B confia no C, então há uma tendência de A confiar em C, influenciando positivamente a construção de parcerias. Por outro lado, se A confia em B e B não confia em C, então A tenderá a não confiar em C, influenciando negativamente a construção e/ou a manutenção de parcerias.

Da mesma forma, o **desenvolvimento de comportamentos cooperativos** tende a ser influenciado positivamente ou negativamente pelas características das

tríades. Um ator posicionado em um buraco estrutural pode instigar (ou não) a cooperação entre os outros dois atores, a partir de sua posição de intermediário. Por exemplo, um comprador pode desejar que dois de seus fornecedores cooperem para o desenvolvimento de um novo produto. Uma vez que sua posição privilegiada favorece o controle dos fornecedores, ela pode ser utilizada também para a redução de eventuais conflitos e para facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações, aumentando a confiança entre os atores. Como visto, no caso das díades, atividades colaborativas, como esforços ou projetos conjuntos e investimentos dedicados, tendem a ser mais **bem-sucedidas** quando há confiança entre os parceiros. A **satisfação com a relação** também aumenta com o nível de confiança existente. Para o caso de relações a três, novamente as teorias das tríades sustentam e enfatizam a contribuição da confiança. Isto é, a presença de uma terceira parte pode contribuir para maior confiança e melhor desempenho da parceria.

Proposição 1: Confiança em tríades interorganizacionais influencia positivamente a construção e a manutenção de parcerias, o desenvolvimento de comportamentos cooperativos entre as partes e a melhoria de desempenho e da satisfação com a relação.

Proposição 2: As propriedades de equilíbrio, multiplexidade e estruturais das tríades influenciam a confiança interorganizacional entre os atores e assim as contribuições resultantes.

Analisando-se estas questões de um outro ângulo, pode-se dizer que outro importante papel da confiança é mediar o efeito das propriedades de equilíbrio, multiplexidade e estruturais das tríades. Por exemplo, um ator posicionado em um buraco estrutural pode amplificar seus benefícios em termos de **controle e informação** se enfatizar o desenvolvimento da confiança. A condição de confiança poderia reforçar a tendência de equilíbrio ou desequilíbrio, inclusive **direcionando** relações na busca de uma **configuração** de tríade mais favorável. Também a **dinâmica relacional** em tríades, que é impactada pelos estados de equilíbrio/desequilíbrio entre os atores e por propriedades estruturais, tais como: *network closure*, centralidade, equivalência estrutural e buracos estruturais, pode ser mediada pelos níveis de confiança presente nas relações. Níveis de confiança mais elevados favorecem o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos, enquanto que níveis mais baixos de confiança resultam em relações em que prevalecem relacionamentos competitivos.

Proposição 3: A confiança interorganizacional em tríades é uma variável mediadora entre as propriedades de equilíbrio, transitividade e estruturais e

benefícios de controle e informação, dinâmica relacional e configuração de arranjos mais equilibrados entre os atores.

Com relação aos **determinantes** de confiança, entende-se que o modelo para tríades deveria ser mais amplo e complexo que o para díades. Os determinantes verificados na revisão de literatura para relacionamentos diádicos interorganizacionais foram: investimento (do fornecedor) em ativos específicos (para o comprador), esforços conjuntos, comunicação (efetiva, próxima e compartilhada), competência operacional, benevolência e integridade. Os três primeiros fatores seriam mais relacionados a atividades e os três últimos mais associados a comportamentos. Apesar de apenas dois estudos considerarem confiança interpessoal como determinante (LAAN *et al.*, 2011) ou possível determinante (LAAKSONEN *et al.*, 2008) da confiança interorganizacional, este argumento é consistentemente sustentado nos estudos seminais de Ring e Van de Ven (1994).

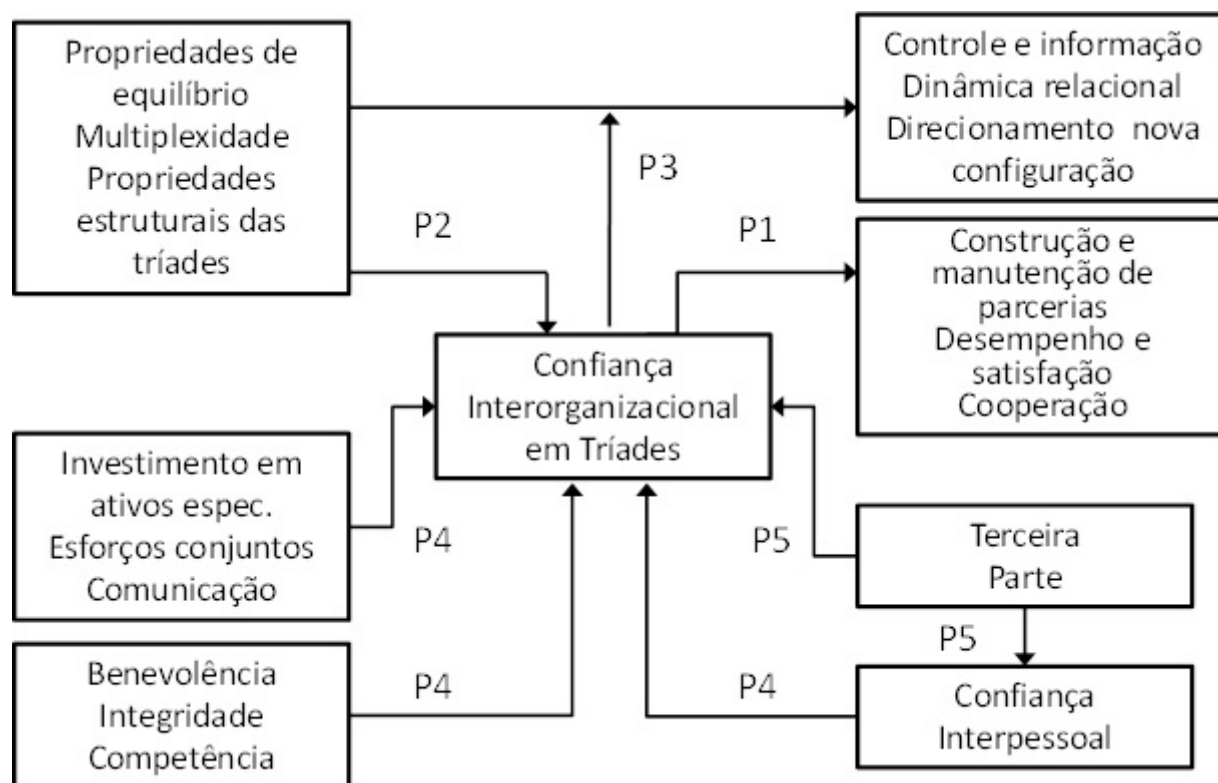
Proposição 4: Determinantes da confiança interorganizacional em tríades são atividades como investimentos em ativos específicos, esforços conjuntos, comunicação e fatores comportamentais como benevolência, integridade e competência e confiança interpessoal.

No caso de tríades, entende-se que a influência da terceira parte também precisa ser considerada como determinante da confiança. Uma **terceira parte** pode funcionar como um “intermediário de confiança”, promovendo de forma mais efetiva o relacionamento entre empresas que isoladamente teriam maior dificuldade. Terceiras partes podem inclusive substituir contratos formais (RING; VAN DE VEN, 1994), no processo inicial de desenvolvimento de confiança em parcerias. Atores que podem funcionar como mediadores de confiança são entidades independentes como, por exemplo, associações industriais, agências de desenvolvimento e escritórios de transferência de tecnologia (WOOLTHUIS *et al.*, 2013). Como visto anteriormente, uma terceira parte também pode influenciar a confiança interpessoal entre os potenciais parceiros, contribuindo então de maneira indireta para o desenvolvimento da confiança.

Proposição 5: A existência de uma terceira parte na relação influencia diretamente a confiança interorganizacional e indiretamente, uma vez que influencia a confiança interpessoal.

A Figura 1 sintetiza as proposições apresentadas e representa um primeiro esboço de modelo conceitual para construção de confiança em tríades interorganizacionais .

Figura 1. Modelo conceitual para confiança em tríades interorganizacionais



O modelo conceitual elaborado traz como elemento central a confiança interorganizacional em tríades. Os *inputs* à confiança, representados pelas setas de chegada, são os determinantes da confiança – variáveis diretamente relacionadas à construção de confiança interorganizacional em tríades. Os *outputs*, representados pelas setas de saída, são os efeitos e as contribuições da confiança. O modelo considera ainda uma relação indireta entre determinantes e uma relação mediadora da confiança.

A confiança interorganizacional em tríades contribui diretamente para a construção e para a manutenção de parcerias, para o desempenho e para a satisfação da/com a relação e para a cooperação entre as partes envolvidas (**proposição 1**). Os determinantes da confiança estão subdivididos em cinco grupos. O primeiro grupo diz respeito às propriedades das relações triádicas – propriedades de equilíbrio, multiplexidade e propriedades estruturais e correspondem à **proposição 2**. O segundo grupo engloba atividades realizadas no nível interorganizacional como investimento em ativos específicos, realização de esforços conjuntos e comunicação (**proposição 4**). O terceiro grupo inclui os comportamentos e as habilidades que levam à construção e à manutenção da confiança, ou seja, à benevolência (resistência ao oportunismo), à integridade e à competência (**proposição 4**). Inserida ainda na proposição 4, está a confiança interpessoal, considerada fundamental para o desenvolvimento da confiança interorganizacional (LAAN *et al.*, 2011). O quinto determinante da confiança é a influência de terceiras partes, as quais funcionam como intermediários de confiança (**proposição 5**). Terceiras partes também

influenciam a confiança interorganizacional indiretamente por meio de seu efeito sobre a confiança interpessoal (**proposição 5**). Por fim, o modelo considera o efeito mediador da confiança interorganizacional em tríades na relação entre as propriedades das tríades e os correspondentes benefícios de controle e informação, dinâmica relacional e direcionamento dos arranjos entre as partes (**proposição 3**).

O modelo proposto é integrativo, pois congrega aspectos das relações interpessoais e interorganizacionais e considera contribuições de diferentes disciplinas e enfatiza a importância da confiança interorganizacional a partir de uma visão ampliada das relações. Alguns autores associam ainda outros construtos à confiança em relacionamentos interorganizacionais, tais como: nível de dependência (LAAKSONEN *et al.*, 2008); comprometimento (NYAGA *et al.*, 2010); poder (PILBEAM *et al.*, 2012) e risco e controle (KIM *et al.*, 2010), associações, estas que, no entanto, não serão aprofundadas neste ensaio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Confiança interorganizacional em tríades tem um papel importante na construção e na manutenção de parcerias, no desenvolvimento de comportamentos cooperativos entre as partes e para melhoria de desempenho e da satisfação com a relação. Em tríades, cuja complexidade das relações é maior, a confiança tem sua contribuição ampliada, podendo potencializar ou reduzir os benefícios das propriedades de equilíbrio/desequilíbrio e das propriedades estruturais (*network closure*, centralidade, equivalência estrutural e buracos estruturais). No contexto dos relacionamentos interorganizacionais triádicos, elementos adicionais devem ser considerados para construção de confiança, como as propriedades das tríades e a influência de terceiras partes. A influência de terceiras partes, praticamente negligenciada nos modelos em estudos organizacionais, tem seu papel reconhecido, assim como as propriedades das tríades de equilíbrio/desequilíbrio, os buracos estruturais e o posicionamento e o tipo de relação da organização na tríade. As terceiras partes ainda têm efeito na confiança interpessoal, a qual também é reconhecida como determinante direto da confiança interorganizacional em tríades.

O modelo elaborado com enfoque na tríade permite, de uma forma simples, o entendimento da complexidade envolvida nas relações interorganizacionais, as quais geralmente estão imersas em uma rede mais ampla. Além disso, diferentes concepções sobre o papel da confiança em tríades interorganizacionais podem ser desenvolvidas a partir de suas características específicas, ou seja, dos diferentes estados e posicionamentos estruturais dos atores. No nível empírico o conhecimento sobre os determinantes da confiança possibilita o melhor aproveitamento dos benefícios potenciais e das consequências positivas decorrentes da construção da confiança interorganizacional em tríades.

A proposição 1 reforça a importância da confiança em tríades para as relações interorganizacionais, enquanto a proposição 5 explicita o papel de terceiras partes como influenciadores diretos e/ou indiretos da confiança nestas relações. Desta forma, parece apropriado que, ao estudar-se confiança entre duas organizações, a unidade de análise seja ampliada de forma a considerar a influência de terceiras partes na relação. Uma vez ampliada a unidade de análise, as propriedades relativas ao funcionamento das tríades, proposição 2, podem ser exploradas como preditoras dos comportamentos dos atores envolvidos, incluindo o efeito da confiança como mediadora entre as propriedades das tríades e os benefícios advindos (proposição 3). Por fim, a proposição 4 sugere uma série de determinantes que podem ser individualmente endereçados de modo a facilitar a construção da confiança interorganizacional em tríades.

Percebe-se que há muito ainda a ser explorado e aprofundado no estudo das tríades interorganizacionais e da confiança neste contexto. Confiança é um construto reconhecidamente relevante em díades e poderia ser mais estudado no nível de análise das tríades, cujas características de um relacionamento a três introduzem novas variáveis, aumentando significativamente a complexidade do funcionamento destas relações. Diversas oportunidades de pesquisas futuras são visualizadas para a validação ou a verificação empírica das proposições apresentadas, como, por exemplo, estudos empíricos focando as propriedades das tríades e o efeito da confiança. Também se sugere a verificação empírica do modelo proposto, ou pelo menos de aspectos específicos do modelo, tais como a avaliação do efeito mediador da confiança e da influência da confiança interpessoal na confiança interorganizacional em tríades. Outro tema interessante é o estudo da confiança em relacionamentos triádicos envolvendo atores com relações de natureza competitiva. Finalmente, sugere-se o estudo da confiança em tríades associado a outros construtos, tais como: nível de dependência, comprometimento, poder e risco e controle. Para a agenda de pesquisa proposta, poderiam ser empregados desde estudos de caso até métodos quantitativos como a análise de redes sociais (ARS). A ARS pode auxiliar no mapeamento das tríades mais relevantes em redes maiores e para a identificação do posicionamento estrutural dos atores. Entrevistas em profundidade, individuais ou em grupo focal, são técnicas importantes para complementação da ARS e no aprofundamento das investigações sugeridas.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; ANDRADE, T.; REIS, E. D. Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 3, p. 709-737, 2013.

BACHMANN, R. Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001.

BLAU, P. **Exchange and power in social life**. New York: John Wiley, 1964.

- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G. Notions of position in social network analysis. **Sociological Methodology**, 22, p.1–35, 1992.
- BURT, R. S. **Structural Holes: the social structure of competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- CAPLOW, T. A theory of coalitions in the triad. **American Sociological Review**, v. 21, n. 4, p. 489-493, 1956.
- CARTWRIGHT, D.; HARARY, F. Structural Balance: a generalization of Heider's theory. **The Psychological Review**, v. 63, n. 5, p. 277-293, 1956.
- CHOI, T. Y.; WU, Z. Triads in supply networks: theorizing buyer-supplier-supplier relationships. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 1, p. 8-25, 2009.
- COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
- CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. Introducing inter-organizational relations. In: **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. New York: Oxford Press, 2008.
- CURRALL, S. C.; INKPEN, A. C. On the complexity of organizational trust: a multi-level co-evolutionary perspective and guidelines for future research. In: **Handbook of Trust Research**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.
- CURRALL, S. C.; JUDGE, T. A. Measuring trust between organizational boundary role persons. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.64, p.151–170, 1995.
- DAVIS, J. A. Clustering and structural balance in graphs. **Human Relations**, v.30, p. 181–187, 1967.
- DAY, M.; FAWCETT, S. E.; FAWCETT, A. M., MAGNAN, G. M. Trust and relational embeddedness: exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 2, p. 152-165, 2013.
- DOWLATSHAHI, S. Designer–buyer–supplier interface: Theory versus practice. **International Journal of Production Economics**, v. 63, n. 2, p. 111-130, 2000.
- FERRIN, D. L.; DIRKS, K. T.; SHAH, P. P. Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. **The Journal of applied psychology**, v. 91, n. 4, p. 870-83, 2006.
- FESTINGER, L. **Uma Teoria da Dissonância Cognitiva**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar [1957], 1975.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GOFFIN, K.; LEMKE, F.; SZWEJCZEWSKI, M. An exploratory study of “close” supplier–manufacturer relationships. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 2, p. 189-209, 2006.
- HALD, K. S.; CORDÓN, C.; VOLLMANN, T. E. Towards an understanding of attraction in buyer–supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 8, p. 960-970, 2009.
- HANDFIELD, R. B.; BECHTEL, C. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p. 367– 382, 2002.
- HEIDER, F. Attitudes and cognitive organization. **The Journal of Psychology**, v. 21, p. 107-112, 1946.

HEIDER, F. **Psicologia das relações interpessoais**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1970.

JOHNSTON, D. A.; MCCUTCHEON, D. M.; STUART, F. I.; KERWOOD, H. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 23-38, 2004.

IBARRA, H. Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 673-703, 1995.

KETKAR, S.; KOCK, N.; PARENTE, R.; VERVILLE, J. The impact of individualism on buyer-supplier relationship norms, trust and market performance: An analysis of data from Brazil and the U.S.A. **International Business Review**, set 2011.

KILDUFF, M., TSAI, W. **Social networks and organizations**. London: Sage, 2003.

KIM, K. K.; PARK, S.-H.; RYOO, S. Y.; PARK, S. K. Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: Both perspectives. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 8, p. 863-869, ago 2010.

KITTS, J. A.; HUANG, J. **Triads**. Encyclopedia of Social Networks. George Barnett, Editor. New York: Sage Publications, 2010.

KROEGER, F. Trusting organizations: the institutionalization of trust in interorganizational relationships. **Organization**, v. 19, n. 6, p. 743-763, 2012.

LAAKSONEN, T.; PAJUNEN, K.; KULMALA, H. I. Co-evolution of trust and dependence in customer-supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 8, p. 910-920, 2008.

LAAN, A.; NOORDERHAVEN, N.; VOORDIJK, H.; DEWULF, G. Building trust in construction partnering projects: An exploratory case-study. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 17, n. 2, p. 98-108, 2011.

LEEMAN, D.; REYNOLDS, D. Trust and outsourcing: Do perceptions of trust influence the retention of outsourcing providers in the hospitality industry? **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 2, p. 601-608, 2012.

MACIEL, C. O.; REINERT, M.; CAMARGO, C. Confiança e possibilidade de conflitos em redes estratégicas hierárquicas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 4, art. 80, p. 182-208, 2011.

MADHAVAN, R.; GNYAWALI, D. R.; JINYU, H. Two's company, three's a crowd? Triads in cooperative-competitive networks. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 918-927, 2004.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F. Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 101-114, 2010.

PENG, T.-J. A.; LIN, N.-J.; MARTINEZ, V.; YU, C.-M. J. Managing triads in a military avionics service maintenance network in Taiwan. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 4, p. 398-422, 2010.

PILBEAM, C.; ALVAREZ, G.; WILSON, H. The governance of supply networks: a systematic literature

review and research directions. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 4, p. 1, 2012.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**. v. 18, p. 229-252, 2008.

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

SAKO, M. P., **Quality and Trust: inter-firm relations in Britain and Japan**, Cambridge University Press, Cambridge, 1992.

SIMMEL, G. **Conflict and the web of group- affiliations**. New York: Free Press, 1922.

SIMMEL, G. **The Triad. The Sociology of George Simmel** Free Press, Glencoe, IL, 1950.

SHIPILOV, A. V.; LI, S. X. The missing link: the effect of customers on the formation of relationships among producers in the multiplex triads. Paper forthcoming in **Organization Science Special issue on the Genesis of Networks**, 2012.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis**. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1999.

WOOLTHUIS, R.K; NOOTEBOOM, B.; DE JONG, G.; FAEMS, D. The roles of Third Parties in Strategic Alliance Governance. In: **Interpartner Dynamics in Strategic Alliances**, USA: Information Age Publishing Inc., 2013.

ZAHEER, A.; GÖZÜBÜYÜK, R.; MILANOV, H. It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research. **Academy of Management Perspectives**, v. February, p. 62-77, 2010.