

Área Temática:

Estratégia Organizacional - Clusters e Redes de Negócios

A RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA E OS MODOS DE GOVERNANÇA EM REDES DE NEGÓCIOS

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRUST AND MODES OF GOVERNANCE IN BUSINESS NETWORKS

AUTORES

ADRIANO AUGUSTO COSTA CARNAUBA

Universidade de São Paulo

adriano.carnauba@hotmail.com

KEYSA MANUELA CUNHA DE MASCENA

Universidade de São Paulo

keysamascena@usp.br

Resumo

Em conformidade com estudos que identificam a confiança e a governança como constructos essenciais para a competitividade das redes de negócios, este estudo pretende verificar se determinados modos de estruturação da governança em redes estão associados a diferentes níveis de confiança interorganizacional. Empregando abordagem descritiva e quantitativa, e contando com uma amostra de 35 imobiliárias dispostas em redes, foi possível através dos métodos de identificação de correlação não paramétrica de Spearman e análise de correspondência (ANACOR), verificar que determinados modos de estruturação de governança estão associados a diferentes níveis de confiança. Contribuindo para a compreensão sobre o tema, os resultados informam que, no contexto pesquisado, redes de cooperação estão associadas com maiores níveis de confiança, enquanto redes dispersas com presença de líder estão associadas a níveis mais baixos de confiança, assim como níveis médios de confiança foram observados nas redes de franquias. Conclui-se que o processo de estruturação das redes de negócios deve incluir ponderações a respeito dos possíveis impactos do modo de governança adotado sobre a confiança entre os participantes.

Palavras-chave: governança em rede, confiança, modos de governança.

Abstract

In accordance with several studies that identify the constructs of trust and governance as essential to the competitiveness of business networks, this study aims to determine whether certain ways of structuring the governance networks are associated with different levels of interorganizational trust. Using quantitative and descriptive approach, and relying on a sample of 35 real estate agents arranged in networks, was possible, through the methods of non-parametric Spearman correlation and correspondence analysis, to found that certain modes of network governance are associated with different levels of trust. Contributing to the

understanding of the topic, the results report that, in the context of research, collaborative networks are associated with higher levels of trust, while wide networks with leaders are associated to lower levels of trust, as well medium levels of trust was observed in franchising networks. It is concluded that the process of structuring business networks shall comprise considerations regarding the possible impacts of the mode of governance adopted on trust among participants.

Keywords: *network governance, trust, modes of governance.*

A RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA E OS MODOS DE GOVERNANÇA EM REDES DE NEGÓCIOS

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRUST AND MODES OF GOVERNANCE IN BUSINESS NETWORKS

1. Introdução

Segundo Manuel Castells (2000), a sociedade em rede torna-se prevalente, e a economia mundial passa a se caracterizar como uma extensa rede de transações financeiras, locais de produção, mercados consumidores e *pools* de trabalhadores, movimentados por fluxos de recursos financeiros, informações e organizações empresariais.

Esta emergência das redes de negócios resulta, dentre outros fatores, dos avanços na tecnologia da informação, que possibilitaram a adoção de novas estruturas organizacionais mais flexíveis, nas quais a cadeia produtiva assume arranjos mais desagregados e distribuídos, adaptados a um novo patamar competitivo mundial (NOHRIA, 1992).

Neste contexto de mudanças, o desenvolvimento econômico recente das nações asiáticas reflete a emergência do capitalismo em rede, que encontra seu atual símbolo maior na China, nação que apresenta índices elevados de crescimento econômico, ano após ano, levando sua economia à atual vice-liderança mundial. Freeman e Lim (2008) apresentam como fator essencial para o alto nível de competitividade das empresas chinesas a prática de negócios em rede, baseadas no conceito de *guanxi*, que envolve as dimensões da confiança, adaptação, interdependência e reciprocidade.

Em uma sociedade complexa, notadamente urbana, em que as relações pessoais e comerciais estão intrinsecamente interligadas, o arranjo em rede acaba por emergir em vários setores econômicos, influenciando o resultado das empresas. Em um contexto competitivo em que o arranjo em rede se revele mais econômico, uma empresa bem administrada e eficiente, mas isolada, poderá sucumbir ao concorrer com redes de empresas que melhor se adaptem ao ambiente concorrencial.

Do mesmo modo, uma rede melhor coordenada, que combine adequadamente seus recursos para gerar valor, tenderá a prevalecer sobre uma rede composta por boas empresas, mas cujas relações sejam permeadas pelo oportunismo e pela divergência de objetivos, num ambiente de desconfiança mútua. Logo, a questão da governança da rede passa a ser percebida como relevante para os resultados organizacionais.

Ainda que seja possível que redes sem coordenação alcancem resultados relevantes, a literatura sobre redes afirma que o potencial de ganhos de rede será plenamente atingido mediante mecanismos de governança que possibilitem o alinhamento estratégico e a coordenação de esforços e investimentos, atendendo aos objetivos particulares de cada empresa participante e da rede como um todo (ZACCARELLI *et al.*, 2008; PROVAN e KENIS, 2008).

Entre os mecanismos de governança das redes interorganizacionais, as publicações acadêmicas destacam o papel da confiança. Segundo Van de Ven e Ring (2008), a confiança constitui-se no adesivo social que permite o desenvolvimento de esforços cooperativos, em

busca de objetivos comuns. Através da confiança, as organizações podem estreitar relacionamentos, possibilitando a troca de conhecimento e recursos, maximizando a geração de valor (TSAI e GHOSHAL, 1998).

Segundo Gulati *et al.* (2000), e Alvarez *et al.* (2010), a existência de um nível de confiança inicial é condição para a emergência de uma rede com poucos participantes, mas, à medida que a rede evolui, atraindo novos integrantes, a complexidade do arranjo dificilmente poderá prescindir de mecanismos formais de governança para equilibrar as suas tensões internas.

Provan e Kenis (2008) destacam a necessidade de realização de estudos empíricos que contribuam para o esclarecimento a respeito das possíveis relações entre os modos de estruturação da governança adotados pelas redes e os respectivos resultados obtidos.

Revela-se, portanto, relevante, uma melhor compreensão a respeito da relação entre o modo de estruturação da governança em rede e o nível de confiança estabelecido entre seus participantes.

1.1 . Problema de Pesquisa e Objetivos

Considerando a lacuna observada na literatura sobre redes quanto à insuficiência de estudos que relacionem modos de estruturação da governança em rede com a confiança interorganizacional, que se constitui no problema de pesquisa, este estudo tem por objetivo ampliar a compreensão teórica sobre este tema, mediante pesquisa empírica que identifique possíveis associações entre o modo de estruturação da governança em redes e os níveis de confiança observados nestes agrupamentos.

Para atender este objetivo de pesquisa, o estudo se propõe a responder duas questões de pesquisa:

Q1 - O modo de estruturação da governança em rede influencia a confiança?

Q2 - Determinados modos de estruturação de governança estão associados com determinados níveis de confiança na rede?

Considera-se que as respostas a estas questões de pesquisa possibilitarão ao atendimento do objetivo proposto, ampliando a compreensão teórica acerca da relação entre dois constructos essenciais à competitividade das redes, a saber, a confiança e a governança em rede.

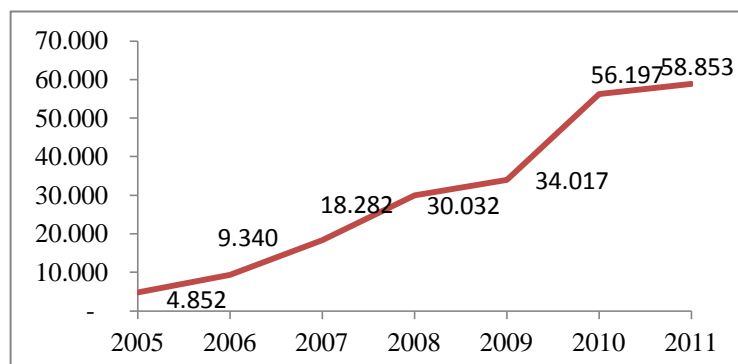
Para atender ao objetivo proposto, e possibilitar a solução das questões de pesquisa, este estudo se vale da realização de pesquisa quantitativa no contexto da atividade de intermediação de operações imobiliárias em rede, desenvolvidas em território brasileiro.

1.2 . Contexto de realização da Pesquisa: O Mercado Imobiliário no Brasil

Considerações sobre o contexto econômico em que a pesquisa é realizada devem ser apresentadas por se tratar de uma pesquisa no campo das ciências sociais, no qual as relações entre as variáveis pesquisadas são usualmente de interdependência e nem todos os fatores incidentes podem ser previamente identificados.

Nos últimos cinco anos verifica-se um grande crescimento na produção imobiliária e no setor de crédito imobiliário. As operações de contratação de financiamento imobiliário com recursos da caderneta de poupança e FGTS tiveram grande expansão nos últimos anos. O gráfico 1, a seguir, mostra essa evolução:

Gráfico 1 – Expansão do Crédito Imobiliário – Valor (R\$ milhões)



FONTE: ABECIP (2011)

O desenvolvimento do mercado imobiliário repercutiu no incremento da competitividade no setor, implicando a busca de alternativas estratégicas e organizacionais para as empresas atuantes no setor de intermediação de venda e locação de imóveis. Preocupadas com a necessidade de atualização de seu modelo de gestão para maior competitividade, as imobiliárias independentes passaram nos últimos anos a buscar modelos organizacionais alternativos, dentre os quais se destaca a integração em redes de negócios (Alves *et al.*, 2010).

Com relação ao interesse deste setor para a realização da pesquisa, é de se verificar que a emergência das redes imobiliárias se reflete na coexistência de tipologias de redes não homogêneas, uma vez que o movimento de consolidação ainda é incipiente, caracterizando a existência de modos de estruturação de governança distintos. Esta heterogeneidade possibilita a identificação de associações entre estes modos de estruturação e os níveis de confiança.

2. Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica é apresentada a seguir, em tópicos que identificam os principais conceitos empregados na pesquisa.

2. 1. Redes

Castells (2000) observa que a economia mundial atualmente configura-se em uma extensa rede de transações financeiras, locais de produção, mercados de consumo e trabalho, movimentados por fluxos de dinheiro, informação e organizações empresariais.

O tema rede de negócios vem ganhando crescente atenção no meio acadêmico, conforme observa Nohria (1992), que justifica esta tendência como resultante do incremento nos níveis de competição nos mercados mundiais e do desenvolvimento tecnológico das últimas décadas que permitiu a emergência de novos arranjos produtivos e de distribuição, mais flexíveis e desagregados.

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

Segundo De Man (2004), a integração em uma rede de negócios possibilita o incremento do poder de mercado dos parceiros, bem como possibilita um aumento em sua competitividade,

seja pela redução de custos que passam a ser compartilhados, seja pela agregação de valor aos serviços prestados.

Especificamente no contexto objeto da pesquisa, a tendência à integração em redes imobiliárias é observada em estudos recentes, desenvolvidos por Alves *et al.* (2011) e Hoher e Tatsch (2011). Estes autores identificaram a potencial maximização da competitividade das empresas imobiliárias que operam através da cooperação em redes, através da realização de transações em parcerias.

Segundo Alves *et al.* (2010), a integração em redes imobiliárias permite que as firmas participantes compartilhem seus recursos, que são constituídos principalmente por suas respectivas carteiras de clientes e imóveis. A melhor combinação de recursos possibilita a geração de valor e maior competitividade.

2.2. Modos de estruturação da governança

Diversos estudos tem abordado a relevância da estrutura de governança para o desempenho das redes, tais como o de Grandori e Soda (1995), de Park (1996), de Menard (2004) e de Provan e Kenis (2008). Contudo, ainda não se formou um consenso na teoria sobre redes a respeito de estruturas de governança mais associadas com melhores performances.

Grandori e Soda (1995) identificam algumas tipologias relevantes para a classificação das redes. Em relação ao eixo de centralização, as redes podem ser classificadas como simétricas ou assimétricas. Em relação ao eixo que sinaliza o nível de formalização, as redes podem ser burocráticas ou sociais.

Park (1996) relaciona a governança de rede com sua estrutura de controle, estabelecendo que as redes, genericamente, podem apresentar um modo de governança bilateral ou trilateral. A governança bilateral é partilhada pelos gestores das firmas participantes, sem uma entidade autônoma criada para este fim. A governança trilateral é caracterizada pela criação de uma entidade autônoma de gestão que monitora o comportamento das participantes e administra o processo de decisão coletiva. O melhor ajuste entre o tipo de interdependência existente nas relações em rede e a estrutura de governança adotada possibilitaria um melhor desempenho interorganizacional.

Segundo Menard (2004) a estrutura de governança dos arranjos híbridos, como as redes de negócios, acompanhará a própria evolução do agrupamento de empresas, condicionada pelas circunstâncias e condições do ambiente em que se desenvolve. Partindo de um estágio de governança coletiva partilhada, em que as relações de confiança possibilitam um nível inicial de transações entre as partes, passando por redes com uma liderança ou *hub* que desempenha um papel de coordenação, a rede poderá se desenvolver até a formação de uma entidade gestora burocrática, que desempenhará o papel exclusivo de coordenação da rede.

Provan e Kenis (2008) apresentam uma tipologia para identificar as espécies de redes em razão do modo como estruturam a governança de suas relações interorganizacionais:

a) redes de governança compartilhada, que se caracteriza por redes em que as decisões estratégicas e operacionais são tomadas coletivamente pelos atores que compõem a rede. Não há estrutura formal de governança separada da estrutura de administração das empresas participantes, além da interação entre os atores, ainda que reuniões formais possam ser programadas previamente.

b) governança de empresa líder, que ocorre em redes em que há um objetivo comum que permite a integração dos atores da rede, e há uma organização com porte e poder suficiente

para liderar a rede. Embora existam laços entre as demais empresas da rede, as atividades e decisões da rede são coordenadas pela empresa líder, ou por um pequeno grupo central. Esta estrutura de rede se caracteriza pela centralização de decisões e concentração de poder.

c) redes com estrutura própria e dedicada à gestão da rede como um todo, independente da estrutura de gestão das empresas participantes, conhecidas como NAO (*network administrative organization*).

Conforme pesquisa bibliográfica realizada, não há uma tipologia consolidada para as redes em relação ao seu modo de governança, mas há um delineamento teórico que destaca o eixo da centralização, o eixo da formalização, e a existência ou não de uma entidade gestora independente dos participantes para a rede como um todo.

2.3. Confiança

Considerando que não há uma única definição sobre o constructo confiança, a seguir são elencadas algumas elaboradas por autores dedicados ao estudo das organizações e suas inter-relações.

Ring e Van de Vem (2008) definem confiança como a convicção de um indivíduo, em posição vulnerável, de que, outro indivíduo, em boa fé, não lhe causará mal. Para estes autores a confiança se configura em uma espécie de adesivo social. Neste mesmo sentido, Gulati (1998) afirma que a confiança entre organizações se refere à segurança de que um parceiro não irá explorar a vulnerabilidade do outro.

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

Zaheer *et al.* (1998), diferencia a confiança interorganizacional da confiança interpessoal. A primeira se dá em relação às demais organizações com as quais a empresa se relaciona, a segunda se refere à confiança depositada por um indivíduo em outro indivíduo.

A confiança interorganizacional não se refere à confiança demonstrada por uma organização em si, um ente abstrato, mas sim ao nível de confiança compartilhado pelo grupo de indivíduos em uma determinada organização no relacionamento com outra organização. A confiança interorganizacional reflete procedimentos institucionalizados durante a sucessão de transações e interações que ocorrem no relacionamento entre as organizações (ZAHEER *et al.*, 1998).

Em linhas gerais, a associação entre confiança e desempenho está consolidada na bibliografia, e já conta com um relevante número de estudos empíricos confirmatórios.

A seguir é apresentada uma tabela que relaciona pesquisas que identificam a associação positiva observada entre altos níveis de confiança e altos níveis de desempenho:

Quadro 1 – Confiança e Desempenho em Rede

Autores / Publicação	Resultados	Abordagem	Rede analisada
Zaheer, Evily e Perrone (1998) Organization	Confiança Interorganizacional influencia negativamente o custo de negociação, e	Quanti, Modelo estrutural	Rede Vertical (cadeia de suprimentos na área

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

Logo, uma melhor compreensão quanto à relação entre confiança e o modo como as redes estruturam sua governança se revela essencial para o campo de estudo das redes interorganizacionais.

3. Metodologia

Para solução das questões de pesquisa anteriormente apresentadas, este estudo adota uma abordagem descritiva e quantitativa, segundo classificação de Lakatos e Marconi (2011), uma vez que se propõe a identificar possíveis associações entre variáveis apontadas como relevantes pela teoria subjacente ao tema das redes interorganizacionais.

A amostra é composta por imobiliárias agrupadas em redes de negócios que estabeleceram transações em parceria nos últimos seis meses, as quais foram selecionadas por julgamento. A unidade de pesquisa, portanto, é a imobiliária respondente, representada por um corretor responsável.

A seleção das redes de imobiliárias pesquisadas foi intencionalmente dirigida para que fossem observadas redes em diversos estágios evolutivos e com diferentes modos de estruturação de governança (redes de cooperação, redes com líder e redes do tipo franquia), o que caracteriza uma amostra por julgamento e conveniência, logo, não probabilística, ainda que esforços para representar a diversidade do universo pesquisado tenham sido empreendidos.

Foram enviados 575 questionários para cerca de 250 imobiliárias que declaradamente participam de redes imobiliárias, conforme disposto nos sites eletrônicos das redes identificadas.

A coleta dos dados se fez através de levantamento, ou *survey*, com aplicação de questionário estruturado, construído a partir de indicadores das principais dimensões que compõem os constructos objeto da pesquisa. A distribuição dos questionários se fez pelo envio de emails

aos responsáveis pelas imobiliárias, com estruturação de uma plataforma eletrônica para a coleta dos dados.

A classificação das redes contou ainda com a análise complementar de seus sites eletrônicos, e de alguns documentos coletados.

Para reforçar a validade das medidas, todos os indicadores empregados nos questionários foram selecionados com base na teoria subjacente (MARTINS, 2006), e a redação do questionário foi elaborada com a contribuição de especialistas, com o intuito de facilitar a compreensão, observada a realização de pré-teste (MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

Para a solução da questão 1 de pesquisa (Q1), considerando que o instrumento de coleta se vale de perguntas com escala do tipo Lickert para a mensuração dos níveis de confiança interpessoal e interorganizacional, foi utilizado neste estudo, para análise das associações entre as variáveis, o coeficiente de correlação não paramétrica de Spearman, também conhecido por coeficiente por postos de Spearman, ou ainda, *rank coorelation*, por se valer dos postos ordinais ocupados pelas variáveis ao invés de seus valores absolutos (GIBBONS, 1971; HAIR *et al.*, 2009).

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

Para fins de ordenação da variável modos de governança, que ainda não se encontra explícita na teoria, foram utilizados os resultados da análise de correspondência, que também suportam a resposta à Q2.

Para solução da questão 2 de pesquisa (Q2), é empregada a técnica de análise de correspondência (ANACOR), buscando identificar através de um mapa perceptual, da associação entre as faixas atribuídas aos modos de estruturação de governança observados nas redes e níveis de confiança.

A técnica de análise de correspondência, ANACOR, permite a análise da distribuição de frequências de duas variáveis categóricas, auxiliando na identificação de associações entre as variáveis, através de uma representação em duas dimensões, o mapa perceptual, no qual as categorias mais associadas estarão mais próximas (FÁVERO *et al.*, 2009). Para aplicação da ANACOR é desejável um número dez elementos em cada categoria.

Como a amostra é composta por 35 observações, foi possível aferir a significância das associações identificadas, bem como a aplicação da técnica de Análise de Correspondência (ANACOR).

3.1. Limitações

O contexto em que foi aplicada a pesquisa é restrito apenas às atividades de intermediação imobiliária, que caracteriza uma rede do tipo horizontal. Logo os resultados da análise não podem ser generalizados para outros setores, em especial para contextos de redes verticais.

A amostra, apesar dos esforços empreendidos para alcançar uma composição amostral semelhante à do universo pesquisado, incluindo empresas imobiliárias de vários portes e de várias regiões do país, é não estatística, devendo ser caracterizada como uma amostra de

conveniência. Logo, as restrições à generalização dos resultados para todo o universo estudado também se aplicam.

4. Análise dos Resultados

A análise dos resultados é subdividida em três seções para facilitar a compreensão e a produção de conclusões.:

- a) análise descritiva dos dados coletados (4.1.),
- b) análise da associação entre a variável confiança e os modos de estruturação da governança (4.2.)
- c) análise de correspondências entre as categorias de confiança e os modos de estruturação da governança em rede (4.3).

4.1. Análise Descritiva

Quanto à estruturação da governança em rede, foram identificadas na amostra, desde redes de cooperação organizadas por pequenas imobiliárias que se agrupam, em geral sem hierarquização e com atuação geográfica restrita, até redes internacionais de franquias imobiliárias, introduzidas em nosso mercado nos últimos anos, e redes dispersas, de atuação em âmbito nacional, capitaneadas por organizações de maior porte, muitas vezes associadas a instituições financeiras, que complementam os serviços de intermediação imobiliária com a oferta de crédito imobiliário.

A distribuição de frequências observadas quanto ao modo de estruturação da governança adotado pelas redes é a seguinte:

Tabela 1 – Tipologias das Redes Estudadas

Modos de Estruturação da Governança	Número de respondentes
Redes do tipo franquia	11
Redes de cooperação regional	13
Redes dispersas com empresa líder	11

Quanto à confiança entre os participantes das redes imobiliárias, que estabeleceram transações em parceria, obtemos a variável confiança pela integração, mediante soma simples, dos indicadores de confiança interpessoal e de confiança interorganizacional, abordagem multidimensional empregada em estudos anteriores de Rousseau *et al.* (1998) e de Zaheer *et al.* (1998).

Para aferir a confiabilidade interna dos indicadores de confiança utilizados, uma vez que a coleta de dados se fez mediante questionário com escala do tipo Lickert, com atribuição dos níveis de confiança indicado mediante percepção do próprio respondente, foi utilizado o índice alfa de Cronbach. Abaixo a tabela 2 resume os resultados:

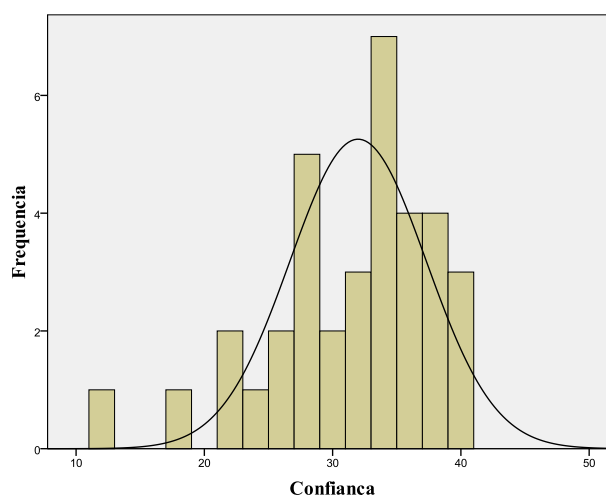
Tabela 2 – Alfa de Cronbach

Indicadores	Número de questões	Alfa de Cronbach
Confiança Interpessoal	3	0,647
Confiança Interorganizacional	4	0,835

Pela análise da tabela acima, verifica-se que ambos os indicadores possuem razoável medida de confiabilidade interna, o que somado à elaboração dos indicadores com base na teoria subjacente, garantem confiabilidade e validade às medidas utilizadas para o constructo confiança (MARTINS, 2006).

Integrando-se a variável confiança, observamos a seguinte distribuição de frequências, expressa no gráfico 2:

Gráfico 2 - Confiança



Observa-se que há limitada aderência à curva normal, com maior concentração de indicadores em níveis altos de confiança, fornecendo indícios de que as redes imobiliárias possibilitam o desenvolvimento da confiança pela maior integração entre os participantes.

4.2. Análise da Associação - Resposta à Q1

A seguir são apresentados os resultados da análise de correlação não paramétrica entre o modo de estruturação da governança e o respectivo nível de confiança observado.

Tabela 3 – Correlações não paramétricas

			ModoGov	CategConfi	CONFI
Spearman's rho	ModoGov	Coeficiente de correl.	1,000	,384*	,352*
		Sig. (2-tailed)	.	,023	,038
	CategConfi	Coeficiente de correl.	,384*	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,023	.	
	CONFI	Coeficiente de correl.	,352*		1,000
		Sig. (2-tailed)	,038		.

*. Correlação é significativa ao nível 0.05 (2-tailed).

Na tabela 3 são apresentadas a correlação do modo de governança com os níveis de confiança, categorizada em três faixas, como também com a variável confiança não categorizada.

Em ambos os casos o coeficiente de Spearman é positivo, respectivamente de 0,384 e 0,352, com significância aos níveis de 0,023 e 0,038, todos dentro do intervalo de confiança de 95%.

Logo, a associação entre o modo de estruturação da governança em rede e a confiança é significativa na amostra pesquisada, o que responde positivamente à primeira questão de pesquisa (Q1), e corrobora os estudos de Provan e Kenis (2008).

4.3. Análise de Correspondência - Resposta à Q2

Para possibilitar a análise das associações entre as categorias de confiança (baixa, média e alta) em relação aos modos de estruturação da governança nas redes pesquisadas, é elaborada a tabela de contingência a seguir:

Tabela de Correspondências

Modos de Estruturação da Governança	Categorias de Confiança			
	Conf. baixa	Conf. media	Conf. alta	Subtotais
coop	3	3	7	13
lid	6	4	1	11
franq	3	5	3	11
Subtotais	12	12	11	35

Nas redes de cooperação, que comumente tem atuação mais restrita do ponto de vista territorial, observa-se que em um grupo de 13 empresas, 7 delas informam o nível mais alto de confiança.

Esta tipologia inclui redes nas quais a ação de governança é compartilhada pelos participantes de forma razoavelmente simétrica (Grandori e Soda, 1995), por negociação direta entre as partes, com maior nível de interação, caracterizando uma rede com governança compartilhada, conforme classificação de Provan e Kenis (2008).

Nas redes dispersas com liderança, é observado que num grupo de 11 empresas, apenas uma informou um nível alto de confiança, enquanto que 6 empresas informaram níveis mais baixos de confiança.

No contexto pesquisado, de redes horizontais, observa-se que redes dispersas coordenadas por uma empresa líder, há uma grande assimetria de poder econômico e influência entre os participantes, e o grau de interdependência e integração é relativamente menor.

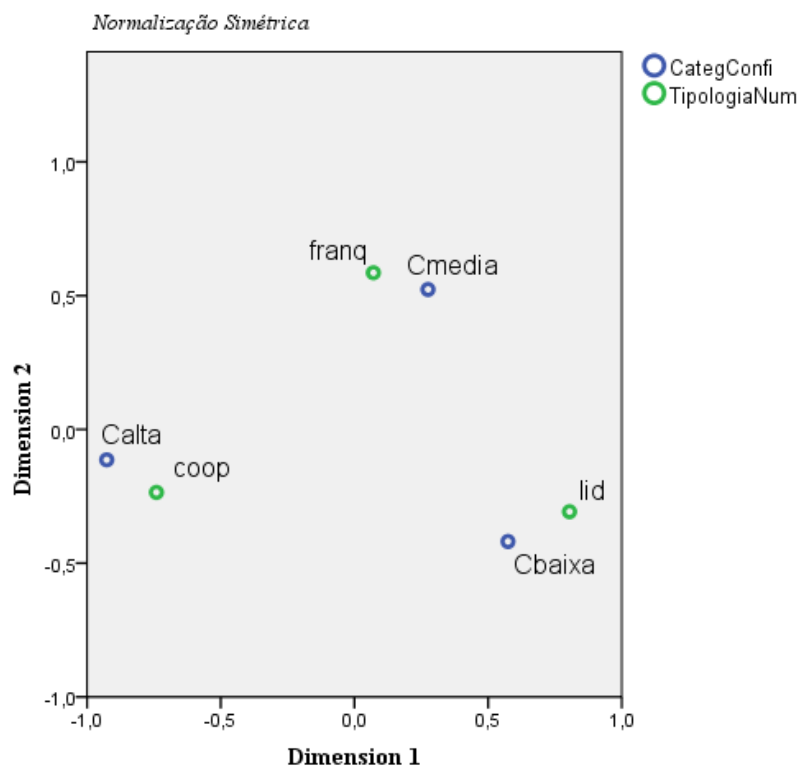
O baixo nível de confiança parece indicar que os elos entre os participantes tem um componente racional importante, mantendo as partes ligadas, a despeito dos índices baixos de confiança interorganizacional e interpessoal. Esse resultado é aderente com os estudos de Rousseau *et al.* (1998), que distinguem a componente racional da confiança.

Nas redes do tipo franquias, observa-se um nível de confiança que poderia ser caracterizado como médio, em relação ao observado nos demais modos de estruturação da governança.

Nestas redes, de maior componente burocrática que as demais, pois envolve uma maior formalização das ligações, envolvendo a cessão de direitos proprietários entre as partes, é possível inferir indícios de influência da atuação de mecanismos formais de governança. De todo modo, não há com os dados coletados como afirmar essa relação, indicando a realização de outras pesquisas.

A seguir é apresentado o mapa perceptual construído a partir da análise de correspondência entre a confiança e os modos de estruturação da governança adotados pelas redes.

Figura 1 – Mapa Perceptual da Confiança vs. Modo de Governança



O mapa perceptual acima ilustra claramente os resultados anteriormente discutidos da análise de correspondências entre as categorias de confiança e os modos de estruturação da governança adotados pelas redes pesquisadas.

Há fortes indícios de associação entre altos níveis de confiança e as redes de cooperação, entre níveis baixos de confiança e as redes dispersas com liderança. As redes de franquias se revelam associadas com os patamares médios de confiança.

Conclusões

As análises dos resultados obtidos na pesquisa possibilitaram a resposta às duas questões de pesquisas propostas, fornecendo subsídios para uma maior compreensão da relevante relação entre confiança e o modo de estruturação da governança em redes de negócios.

O estudo contribui empiricamente, mediante resultados que confirmam a existência de uma associação significativa entre modos diversos de estruturação da governança em rede com diferentes níveis de confiança.

Existem indícios fornecidos pela análise de correspondência e respectivo mapa perceptual, de que, níveis mais altos de confiança estão associados com redes de cooperação, nas quais agentes imobiliários, com portes semelhantes, compartilham a governança da rede.

Foi observado ainda que, no contexto pesquisado, níveis médios de confiança estão associados com redes do tipo franquia e que níveis mais baixos de confiança estão associados

com redes dispersas, coordenadas por uma empresa líder, mas que apresentam menor nível de integração.

A heterogeneidade da amostra se justifica por tratar-se de um setor ainda em transformação, que não passou ainda por um fenômeno de concentração e consolidação.

Justifica-se, portanto, uma preocupação dos gestores das redes em refletir sobre os esperados impactos da adoção de determinado modo de estruturação de governança sobre os níveis de confiança, uma vez que os estudos acadêmicos informam uma forte correlação entre níveis altos de confiança e melhor desempenho das organizações.

Retomando a argumentação da introdução deste artigo, a competição passa a se dar também entre as redes, e não mais somente entre firmas individuais. Os impactos da adoção de modos distintos de governança em rede devem ser apropriadamente avaliados pelos gestores, razão pela qual o processo de decisão sobre o modo de estruturação da governança deve incluir considerações sobre o nível de confiança esperado para a rede, balanceando os interesses dos parceiros com o da rede como um todo.

Considerando as limitações da pesquisa social, é indicada a realização de novos estudos, em contextos distintos, para complementar os resultados obtidos, possibilitando uma maior generalização das conclusões. A realização de estudos futuros, com abordagem qualitativa, também pode contribuir ao esclarecimento dos resultados observados, através da triangulação de abordagens, uma vez que a análise de correlações não permite a identificação de causa e efeito, mas tão somente das associações significativas para o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, G., PILBEAM, C., WILDING, R. . Nestlé Nespresso. A sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network. **Supply Chain Management**, v.15, n.2, p. 165-182, 2010.

ALVES, C., PIZZINATTO, N., GONÇALVES, M. A Importância Estratégica dos Relacionamentos de Negócios em Redes de Empresas: Uma Visão Baseada no RBV – Resource Based View. **Revista Brasileira de Marketing**. v. 9, n. 2, 2010.

ALVES, J.; BALSAN, L.; MURA, G.; PEREIRA, B. As Relações de Confiança, Aprendizagem e Conhecimento em Uma Rede do Setor Imobiliário. **Gestão Organizacional**. v. 9, n.3, p. 463-485, set. - dez. 2011.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. v.8, 2004.

BONETT, D.; WRIGHT, T. A. Sample Size Requirements for Estimating Pearso, Kendall e Spearman Correlations. **Psychometrika**. v. 65, n. 1, p. 23 – 28, 2000.

BURLAT, A., BESOMBESB, B., DESLANDRESC, V. Constructing a typology for networks of firms. **Production Planning & Control**. v. 14, n. 5, p. 399 – 409, 2003.

CASTELLS, Manuel. **The Rise of Network Society**. 2ed.UK: Blackwell, 2000.

CLIFF, N.; KEATS, J. A. **Ordinal Measurements in the Behavioral Sciences**. New Jersey: Taylor e Francis. 2003

DAS, T. K.; TENG, B.. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

DE MAN, A. P. **The Network Economy. Strategy, Structure and management**. U K: Edward Elgar. 2004.

DYER, J.; CHU, W. The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**. v. 14, n. 1, p. 57-68, 2003.

FÁVERO, L. P., BELFIORE, P., SILVA, F., L., CHAN, B. L. **Análise de Dados. Modelagem multivariada para tomada de decisões**. São Paulo: Elsevier. 2009.

FREEMAN, S. e LIM, C. **Trust, Dependency and Reciprocity. Interconnections of Key Dimensions of Guanxi**. UK: Edward Elgar. 2008

GIBBONS, J. D. **Nonparametric Statistical Inference**. Tokyo: Mc-Graw-Hill Kogakusha. 1971

GIGLIO, E. Análise e Crítica da Metodologia Presente nos Artigos Brasileiros sobre Redes de Negócios e uma Proposta de Desenvolvimento. **VI ENEO - ANPAD**. 2010

GHOSHAL, S.; MORAN, P. Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. **The Academy of Management Review**. v. 21, n.1, p. 13-47. 1996

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firms networks: Antecedents, Mechanisms, and Forms. **Organization Studies**. v. 16, n.2, p. 183-214. 1995

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**. v. 19, p. 293-317, 1998

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

_____, NICKERSON, J. Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. **Organization Science - Articles in Advance**, 2008.

_____, R.; SYTCH, M. Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust. **Managerial and Decision Economics**. v. 29, p. 165–190, 2008.

HAIR, J.; BLACK, W., BABIN, B., ANDERSON, R., TATHAM, R. **Análise Multivariada de Dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman. 2009.

HÖHER, R.; TATSCH, A. Redes de cooperação: o caso da Rede Imobiliárias Santa Maria, no Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica**, v. 7, p. 15-26, jan-jun 2011.

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

KWASNICKA, E. Governança Gestora na Rede de Negócios: Um Estudo Comparativo. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 21, p. 33-42, 2006.

KIENZLE, R, SHADUR, M. Development in Business Networks in East Asia. **Management Decision**. v. 35, n.1, p. 23-32, 1997.

- KLIJN, E; EDELENBOS, J; STEIJN, B. Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. **Administration & Society**, v. 42, p.193-221, 2010.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 6ª Ed. São Paulo: Ed. Atlas. 2011
- LIMA, F. G. S. N.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Mapeamento do Estudo Contemporâneo em Alianças e Redes Estratégicas. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 11, n. 31, p. 168-182, 2009.
- MARTINS, G. A. Sobre Confiabilidade e Validade. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 8, n. 20, p. 1 – 12, 2006.
- MENARD, C. The Economics of Hybrid Organizations, **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, n. 160, 2004 p. 345-376.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In NOHRIA, N.; ECLES, R. **Networks and organizations: Structure, Form, and Action**. Boston: Harvard Business School, 1992
- PARK, S. Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control. **Organization Studies**, v. 17, n. 5, p. 795-824. 1996.
- PROVAN, G.; FISH, A, SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**, v. 33, 2007.
- PROVAN, G.; KENIS, P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **JPART**. v. 18, p. 229–252, 2008.
- ROUSSEAU, D.; SITKIN, S.; BURT, R.; CAMERER, C. Not so different after all: A cross-discipline view of trust, **Academy of Management Review**, v. 23, n.3, p. 393 – 404, 1998.
- THORELLI, H. Networks: Between Markets and Hierarchies. **Strategic Management Journal**, v.7, n.1, p. 37-51, 1986.
- TSAI, W., GHOSHAL, S. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464 – 476, 1998.
- VAN DE VEN, A.; RING, P. Relying on Trust In **Cooperative Inter-organizational Relationships In Handbook of Trust Research**, org. ZAHEER, A., UK: Edward Elgar Publishing. 2008.
- WILLIAMSON, O. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, 1979.
- ZACCARELLI, S., TELLES, R., SIQUEIRA, J.,BOAVENTURA, J., DONAIRE, D., **Clusters e Redes de Negócios. Uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas. 2008.
- ZAHEER, A., McEVILY, B., PERRONE, V. Does Trust Matters? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**. v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998.