UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GOVERNANÇA E CONFIANÇA EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

- UM ESTUDO SOBRE A CONFIANÇA E OS MECANISMOS FORMAIS E RELACIONAIS DE GOVERNANÇA EM REDES IMOBILIÁRIAS -

Adriano Augusto Costa Carnaúba

Orientador: Prof. João Maurício Gama Boaventura

SÃO PAULO
2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do programa de Pós-Graduação em Administração

ADRIANO AUGUSTO COSTA CARNAÚBA

GOVERNANÇA E CONFIANÇA EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

- UM ESTUDO SOBRE A CONFIANÇA E OS MECANISMOS FORMAIS E RELACIONAIS DE GOVERNANÇA EM REDES IMOBILIÁRIAS -

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: **Prof. João Maurício Gama Boaventura**

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2012

Este trabalho nunca chegaria ao seu final sem o indispensável apoio de meu orientador, professor Dr. João Maurício Gama Boaventura, que conseguiu me guiar no caminho da pesquisa acadêmica em administração com seu senso de organização ímpar e extrema paciência.

Não posso deixar de agradecer ao Professor Dr. Silvio Santos, que me acolheu, então como pesquisador reticente, e ampliou meu campo de visão quanto às possibilidades da pesquisa acadêmica.

Aos Professores Drs. José Augusto Giesbrecht da Silveira e Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho cabe um agradecimento especial pelas contribuições relevantes aos resultados obtidos, seja pela orientação dada na etapa de qualificação, seja pela atenção dispensada às minhas inúmeras dúvidas durante todo o percurso.

Aos Professores Drs. Roberto Sbragia, Bernadete Marinho, Cesar de Souza, Luiz Fávero, Danilo Igliori e Ronaldo Zwicker, bem como aos demais professores da FEA USP, fica o agradecimento pelo conhecimento e pelas valiosas informações, transmitidos sempre com a generosidade peculiar dos professores desta casa.

Agradeço ainda à equipe da Secretaria do PPGA e demais colaboradores da FEA, que sempre atendem nossos pedidos com carinho e atenção.

Este estudo contou ainda com a colaboração de inúmeros corretores responsáveis por imobiliárias em todo o país, os quais se dispuseram a abrir mão de seu valioso tempo para responder à pesquisa. Como representante desta categoria de colaboradores, gostaria de agradecer ao amigo Carlos Contrucci Jr., que sempre se dispôs a compartilhar experiências e ideias que muito contribuíram à pesquisa.

Agradeço ainda aos colegas do PPGA, tão queridos e que tanto contribuíram neste percurso, seja pelas considerações bem fundamentadas, seja pela agradável convivência, resgatando meu espírito de estudante.

Por fim, agradeço especialmente à minha esposa Eliane, e meus filhos Victor Tadashi e Maria Clara, que dão sentido a todo trabalho que realizo, e que me forneceram o suporte necessário para que as atividades de estudo e pesquisa se encaixassem em nossas vidas.

RESUMO

Esta pesquisa situa-se no âmbito dos estudos sobre redes de negócios. Em especial, tem por objetivo geral contribuir à compreensão sobre a relação entre governança em rede e a confiança interorganizacional, dois constructos considerados na literatura como fundamentais para a competitividade das redes de negócios. A despeito da importância desta relação, não há uma consolidação teórica quanto à influência do emprego de mecanismos formais e relacionais de governança em rede sobre a confiança interorganizacional. Em especial, resta inconcluso se os mecanismos formais e relacionais atuam como substitutos ou como complementares na governança de transações em rede, lacuna teórica que se configura no problema de pesquisa deste estudo. A partir desta situação, este estudo estabelece como objetivos específicos identificar a influência do emprego de mecanismos formais e relacionais de governança em rede sobre a confiança, bem como verificar se, nesta relação, mecanismos formais e relacionais atuam como substitutos ou complementares. Com suporte no referencial teórico constituído pela teoria dos custos de transação e pela teoria da imersão social e estrutural, bem como por seus respectivos desenvolvimentos no campo das redes de negócios, o estudo adota uma abordagem metodológica descritiva e quantitativa, com a realização de levantamento junto a uma amostra composta por 35 empresas imobiliárias que atuam em redes de negócios. Após análise dos resultados empregando métodos estatísticos não paramétricos, o estudo verifica que, no contexto pesquisado, os mecanismos formais e relacionais de governança se complementam em sua influência sobre a confiança, resultado aderente aos estudos mais recentes. Nas redes imobiliárias, foi observado que mecanismos formais possibilitam um maior compartilhamento de recursos e uma maior integração entre os participantes da rede, sem prejudicar a atuação dos mecanismos relacionais. O estudo contribui à teoria das redes interorganizacionais ao sustentar empiricamente o argumento da possibilidade de atuação complementar dos mecanismos formais e relacionais de governança. Informa ainda a necessidade de uma abordagem multidimensional na manipulação dos constructos da governança em rede e da confiança, uma vez que foi identificada uma associação positiva no emprego de mecanismos formais com a dimensão interorganizacional da confiança, enquanto que o emprego de mecanismos relacionais se mostra positivamente associado, ainda que mais fracamente, à dimensão interpessoal da confiança. Considerando as limitações da pesquisa social, novos estudos, em contextos distintos, são indicados para complementar os resultados obtidos, possibilitando uma maior generalização das conclusões.

ABSTRACT

This research lies in the context of studies on business networks. It aims to contribute for a better understanding of the relationship between network governance and inter-organizational trust, both essential constructs to the business networks' competitiveness. Despite the importance of this relationship, there is not a theoretical consolidation about the influence of use of formal and relational mechanisms of governance in inter-organizational trust. In particular, it remains inconclusive whether the formal and relational mechanisms act as substitutes or as complements in the governance of network transactions, theoretical gap that sets the research problem of this study. From this problem, this study aims to identify the specific influence of the use of formal and relational governance on trust and verify, in this relationship, if formal and relational mechanisms act as substitutes or complements. Supported by the integration of transaction cost theory and the theory of social and structural embeddedness, as well as their developments in the field of study of business networks, the study adopts a descriptive and quantitative methodological approach, by means of a survey with a sample of 35 real estate companies that operate in business networks. After analysis using non-parametric statistical methods, the study finds that, in the context of research, the formal and relational governance are complementary in their influence on trust, results that are adherent to recent studies. In real estate networks it was observed that formal mechanisms enable a greater sharing of resources and greater integration between the network participants, without impairing the performance of relational mechanisms. The study contributes to the theory of inter-organizational networks by supporting empirically the argument of the complementary role of formal and relational governance. It also stresses the need for a multidimensional approach in handling the constructs of network governance and trust, since a positive association was identified in the use of formal mechanisms to the size of inter-organizational trust, while the use of relational mechanisms shown positive association, albeit weakly, to interpersonal trust. Considering the limitations of social research, new studies, in different contexts, could complement the results of this research, allowing a greater generalization of its findings.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS 3
LISTA DE TABELAS 4
LISTA DE FIGURAS 5
LISTA DE OUTRAS ILUSTRAÇÕES 6
Capítulo 1. INTRODUÇÃO 7
1.1 – Introdução..... 7
1.2 - Problema de Pesquisa 10
1.3 – Objetivos 11
1.4 – Questões de Pesquisa 12
1.5 – Premissas 13
1.6 - Contexto de realização da pesquisa – Mercado Imobiliário 13
1.7 - Glossário de termos específicos ao setor estudado 16
Capítulo 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 18
2.1 - Redes Interorganizacionais 18
2.2 – Tipologias de Redes 23
2.3 – As Redes imobiliárias 25
2.4 – Confiança 26
2.5 - A relação entre confiança e desempenho da rede 30
2.6 - Governança de redes 31
2.7 – Estruturas de governança em rede 36
2.8 - Mecanismos formais de governança em redes 39
2.9 - Mecanismos relacionais de governança em redes 40
2.10 – Influência dos mecanismos de governança sobre a confiança 43
Capítulo 3. METODOLOGIA DE PESQUISA 49
3.1 - Unidade de Pesquisa 49
3.2 – Amostra 52
3.3 - Instrumento de Coleta 53
3.4 - Modelo Conceitual de Pesquisa 54
3.5 - Variáveis 57
3.5.1 – Confiança 57
3.5.2 – Mecanismos Formais de Governança 58
3.5.3 – Mecanismos Relacionais de Governança 59

3.6 - Métodos de análise dos resultados 59
3.7 – Limitações 63
Capítulo 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS 65
4.1 – Análise descritiva da amostra 65
4.2. - Análise descritiva das variáveis 67
4.3 – Análise das associações entre as variáveis 74
4.3.3.1 - Associações analisadas para solução de Q1 74
4.3.3.2 - Associações analisadas para solução de Q2 76
4.3.3.3 - Associações analisadas para solução de Q3 78
4.3.3.4 –Outras associações analisadas 81
Capítulo 5. CONCLUSÕES 84
5.1 - Considerações Finais 87
REFERÊNCIAS 90
APÊNDICE 1. Questionário 97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABECIP: Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança

CIO: Confiança Interorganizacional

CIP: Confiança Interpessoal

COFECI: Conselho Federal dos Corretores de Imóveis

CONFI: Confiança

GOV: Governança

Imob. ou Imobil. : Agência Imobiliária

INTEGR: Nível de integração entre os participantes da rede

MF: Mecanismos Formais de Governança em Rede

MR: Mecanismos Relacionais de Governança em Rede

RELA_FormxRel: Relação de proporção entre mecanismos formais e relacionais de governança

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Crescimento do Crédito Imobiliário 14
Tabela 2 – Distribuição territorial dos respondentes 66
Tabela 3 – Tipologias das Redes Estudadas 66
Tabela 4 – Alfa de Cronbach 67
Tabela 5 – Coeficiente de Spearman – CIO X CIP 69
Tabela 6 – Utilização de Mecanismos Relacionais 71
Tabela 7 – Utilização de contratos formais 72
Tabela 8 – Resolução de Conflitos 73
Tabela 9 – Coeficiente de Spearman – CONFI X MF 75
Tabela 10 – Coeficiente de Spearman – CIO X MF 75
Tabela 11 – Coeficiente de Spearman – CIP X MF 76
Tabela 12 – Coeficiente de Spearman – MR X CONFI 76
Tabela 13 – Coeficiente de Spearman – CIO X MR 77
Tabela 14 – Coeficiente de Spearman – CIP X MR 77
Tabela 15 – Coeficiente de Spearman – RELA_FormxRel X CONFI 78
Tabela 16 – Coeficiente de Spearman – RELA_FormxRel X CIO 79
Tabela 17 – Coeficiente de Spearman – MF X MR 79
Tabela 18 – Coeficiente de Spearman – GOV X CONFI 80
Tabela 19 – Coeficiente de Spearman – CIO X GOV 81
Tabela 20 – Coeficiente de Spearman – CONFI X INTEGR 81
Tabela 21 – Coeficiente de Spearman – CIO X INTEGR 82
Tabela 22 – Coeficiente de Spearman –INTEGR x GOV 82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Redes e a Teoria dos Custos de Transação 20
Figura 2 – Laços fortes e fracos..... 21
Figura 3 – Redes e Recursos 22
Figura 4 – Dimensões da Confiança 28
Figura 5 – Modelo de Desenvolvimento da Confiança 29
Figura 6 – Formas híbridas de Confiança 33
Figura 7 – Modelo de Dyer e Singh 44
Figura 8 – Modelo de Inkpen e Curral 46
Figura 9 – Modelo de Poppo e Zenger 47
Figura 10 – Modelo de Lui e Ngo 48
Figura 11 – Unidade de Pesquisa 50
Figura 12 – Dados coletados - Mecanismos de Governança em Rede 51
Figura 13 – Dados Coletados – Confiança Interorganizacional e Interpessoal..... 52
Figura 14 – Modelo Conceitual de Pesquisa..... 54
Figura 15 – Modelo com Mecanismos Substitutos (H1) 55
Figura 16 – Modelo com Mecanismos Complementares (H2) 56

DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Expansão do Crédito Imobiliário – Unidades Financiadas 15
Gráfico 2 – Expansão do Crédito Imobiliário – Valor (R$ milhões) 15
Gráfico 3 – Distribuição de Frequências – Confiança Interorganizacional 68
Gráfico 4 – Distribuição de Frequências – Confiança Interpessoal 68
Gráfico 5 – Distribuição de Frequências – Confiança 70
Gráfico 6 – Distribuição de Frequências – Mecanismos Relacionais 70
Gráfico 7 – Distribuição de Frequências – Mecanismos Formais 72
Gráfico 8 – Distribuição de Frequências – Governança 74

Quadro 1 – Confiança e Desempenho 30
Quadro 2 – Respostas às Questões de Pesquisa 84

Capítulo 1. INTRODUÇÃO

1.1 . 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.

Estas práticas de negócios em redes buscam resultados de longo prazo, mediante o estabelecimento de fortes laços entre as empresas participantes do agrupamento. Como exemplo do desenvolvimento de redes de negócios tem-se o desenvolvimento recente de grandes grupos econômicos japoneses e coreanos, como a Toyota e Hyundai, que com suas respectivas redes de fornecedores sobrepujaram o anteriormente inabalável poder das montadoras americanas e europeias.

Estas considerações iniciais podem causar a impressão de que as redes de negócios seriam um fenômeno novo, quando em verdade sua origem já era observada no século XVII, durante o desenvolvimento da Companhia das Índias Ocidentais, que teve importante atuação no ciclo do açúcar no nordeste brasileiro (ZACCARELLI *et al*., 2008). Com a expulsão dos holandeses do território brasileiro, se perderam os relacionamentos comerciais dos holandeses e o acesso a recursos valiosos, que permitiam a competitividade da indústria açucareira.

Mas se a origem das redes é antiga, a compreensão sobre seus fundamentos de competitividade somente ganhou corpo nas últimas décadas.

Dentre as teorias que trouxeram possíveis explicações para a competitividade das redes, pode-se destacar a teoria dos custos de transação, de abordagem econômica, defendida por Williamson (1979, 1985). Sob a perspectiva de análise econômica trazida pela teoria dos custos de transação, é possível compreender as redes como uma forma híbrida de governança econômica, situada em algum ponto intermediário entre os extremos do mercado e da hierarquia.

As características das atividades econômicas quanto à frequência de ocorrência das transações, a especificidade dos ativos envolvidos e a necessidade menor ou maior de especialização, determinariam a economicidade das alternativas de governança econômica, em um processo dinâmico, no qual os arranjos menos competitivos são superados por arranjos mais adaptados, que exibem menores custos de transação.

O mercado, arranjo organizacional mais flexível para lidar com incertezas, se mostra menos adaptado para lidar com os investimentos em ativos específicos, enquanto que a integração vertical, forma mais rígida de organização econômica, revela-se mais adequada às transações que envolvem riscos decorrentes da especificidade de ativos. As redes seriam, portanto, arranjos híbridos, adaptados à necessidade de governança de transações que envolvem tanto incerteza como especificidade de ativos (*Ibid.*, 1979, 1985).

Outra vertente teórica a contribuir com o entendimento a respeito das redes de negócios é a teoria da imersão social e estrutural desenvolvida por Granovetter (1985), que defende a importância de uma efetiva compreensão sobre a influência dos relacionamentos sociais e estruturais sobre as organizações. A análise das redes deve abordar a interação entre redes sociais e as redes interorganizacionais, avaliando o impacto da imersão social e estrutural das firmas em suas redes de relacionamentos.

Sob uma perspectiva estratégica, aplicada à realidade das organizações, contribuições relevantes à teoria das redes foram trazidas pelas teorias do valor baseado em recursos e pela teoria do capital social, que explicam como os arranjos cooperativos permitem às empresas uma melhor combinação de competências e de recursos especializados, possibilitando a criação de valor (TSAI e GHOSHAL, 1998; GULATI *et al.*, 2000; AMATO NETO e AMATO, 2009).

A partir das contribuições teóricas anteriormente apresentadas, é possível compreender porque atualmente, em um contexto de crescente competitividade, o arranjo em rede se destaque como alternativa organizacional, e mereça atenção como objeto de estudo.

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, poderá 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.

A competitividade das redes depende do balanceamento de tensões inerentes a este arranjo, uma vez que os interesses das firmas participantes podem não ser necessariamente convergentes ao da rede como um todo. Diversos estudos têm apontado os constructos da confiança e da governança como essenciais para este balanceamento, os quais influenciam o desempenho competitivo das redes de negócios.

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; GULATI *et al*, 2000).

Contudo, segundo diversos estudos, como os Alvarez *et al.* (2010) e de Provan e Kenis (2008), a existência de um determinado nível de confiança inicial permite 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.

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

Comportamentos oportunistas e divergências de interesses podem levar ao colapso da confiança, afetando a coordenação na rede, prejudicando o desempenho e a competitividade do arranjo como um todo.

Revela-se, portanto, relevante, uma melhor compreensão a respeito da relação entre os mecanismos de governança estruturados em redes interorganizacionais e o nível de confiança estabelecido entre seus participantes.

1.2 . Problema de Pesquisa

A literatura sobre redes de negócios tem se mostrado um tópico de crescente interesse na literatura de administração de empresas, conforme estudo bibliométrico desenvolvido por LIMA e CAMPOS FILHO (2009), que destacam o tema da governança em redes como um dos tópicos mais publicados dentro do campo de estudo das redes interorganizacionais nos últimos anos.

Com o desenvolvimento da compreensão acadêmica a respeito das redes, em especial nas últimas décadas, que consolidaram o entendimento da importância das redes como alternativa competitiva de arranjo interorganizacional, os estudos passam a enfocar a governança da rede como um todo (RITTER *et al.*, 2004; PROVAN *et al*., 2007).

No atual estágio das pesquisas envolvendo redes de negócios, observa-se uma consolidação no entendimento de que a confiança interorganizacional constitui-se em um fator relevante para a competitividade. Diversos estudos comprovaram a associação positiva entre níveis altos de confiança e altos níveis de desempenho em redes interorganizacionais (ZAHEER, MC EVILY e PERRONE, 1998; TSAI e GHOSHAL, 1998; ADLER, 2001; DYER e CHU, 2003; BALESTRIN e VARGAS, 2004; MU, PENG e LOVE, 2008; GULATI e SYTCH, 2008).

A despeito desta consolidação no entendimento sobre a importância da confiança para as redes, Klijn *et al*. (2010) destacam que a governança das redes pode influenciar o nível de confiança entre as empresas do agrupamento, mas identificam uma grande lacuna quanto à existência de pesquisas empíricas sobre este tema.

Kwasnicka (2006), do mesmo modo, identifica a existência de lacunas na literatura sobre governança de redes interorganizacionais, e salienta que a ausência de um suficiente número de pesquisas empíricas confirmatórias sobre o tema prejudica a consolidação de um quadro conceitual mais robusto.

Estudos anteriores, como os publicados por Dyer e Singh (1998), Gulati (1998) e Inkpen e Curral (2004), indicam que o maior emprego de mecanismos relacionais de governança, baseados em controles sociais, está associado com maiores níveis de confiança. Segundo alguns autores, a formalização excessiva poderá até mesmo vir a minar a confiança, prejudicando o desempenho e competitividade da rede (GHOSHAL e MORAN, 1996; DAS e TENG, 1998).

No entanto, alguns estudos recentes como os desenvolvidos por Poppo e Zenger (2003); Lui e Ngo (2004), e Yoon e Hyun (2010), têm observado que, sob determinadas circunstâncias, o emprego de mecanismos formais pode complementar a atuação dos mecanismos relacionais na governança em redes interorganizacionais. Contudo, os resultados apresentados são ainda incipientes, indicando a necessidade da realização de novas pesquisas.

Considerando a pesquisa bibliográfica realizada, verifica-se que governança e confiança são constructos essenciais para a competitividade das redes interorganizacionais. No entanto, há uma lacuna na teoria quanto à compreensão sobre a influência do emprego de mecanismos formais e relacionais de governança na confiança interorganizacional. Em especial, resta inconcluso se os mecanismos formais e relacionais atuam como substitutos ou como complementares. Esta lacuna configura-se no problema de pesquisa deste estudo.

1.3 . Objetivos

O objetivo geral deste estudo é incrementar a compreensão sobre a relação entre os construtos da governança de rede e da confiança, fundamentais para a competitividade das redes interorganizacionais.

Mais especificamente, esta pesquisa pretende identificar, no contexto estudado, o papel exercido pelos mecanismos formais e relacionais de governança em rede sobre a confiança interorganizacional. Considerando-se a lacuna identificada na literatura, busca-se

compreender se os mecanismos formais e relacionais de governança das transações em rede atuam como substitutos ou complementares em relação à sua influência sobre a confiança.

Configuram-se, portanto, como objetivos específicos desta pesquisa:

a) Identificar a influência do emprego de mecanismos formais de governança em rede na confiança;
b) Identificar a influência do emprego de mecanismos relacionais de governança em rede na confiança;
c) Identificar se os mecanismos formais e relacionais de governança em rede atuam como substitutos ou complementares em sua influência sobre a confiança.

Contudo, é relevante frisar que, ao final da pesquisa, não é esperada uma solução definitiva para uma questão que se apresenta na teoria, mas sim uma contribuição à compreensão a respeito de ponto da teoria, que persiste inconclusivo.

Conforme estudos de Yoon e Hyun (2010), o modo como os mecanismos relacionais interagem com os mecanismos formais na governança das transações, seja os substituindo, complementando-os, ou até minando-os, depende do ambiente institucional em que ocorrem, fato também observado por Rus e Iglic (2005). Logo, os resultados da pesquisa, devem ser considerados sob este contexto.

Sob a perspectiva da possibilidade de aplicação prática dos resultados da pesquisa para o campo da administração, verifica-se que a ampliação do conhecimento sobre a relação entre os mecanismos de governança empregados nas transações em rede e o nível de confiança contribui ao delineamento de estratégias para melhoria do desempenho e competitividade das redes de negócios.

1.4 – Questões de Pesquisa

No intuito de alcançar os objetivos de pesquisa, são formuladas as seguintes questões que nortearão a pesquisa e a análise de seus resultados:

Q1 – Qual a influência dos mecanismos formais de governança em rede no nível de confiança?

Q2 – Qual a influência dos mecanismos relacionais de governança em rede no nível de confiança?

Q3 - Mecanismos formais e relacionais de governança em rede são substitutos ou complementares quanto à sua influência sobre a confiança?

Maiores detalhes sobre a abordagem empregada para solução das questões acima são apresentados no item 3 do estudo, que aborda a metodologia de pesquisa.

1.5 . Premissas

Este estudo admite como premissa que um nível mais elevado de confiança está associado a uma melhor desempenho do agrupamento em rede, constituindo um resultado positivo a ser perseguido pelas organizações.

Esta premissa se baseia nos resultados de inúmeros estudos que confirmam esta associação, dentre os quais podemos destacar Zaheer *et al.* (1998); Gulati e Nickerson (2008); Dyer e Chu (2003). Um quadro indicativo destes estudos está inserido na seção 2.5 da revisão teórica.

Este estudo adota ainda a premissa de que o ambiente institucional e macrocultural do setor pesquisado seja razoavelmente homogêneo em território brasileiro, e que, portanto, não cause distorções relevantes no levantamento de dados.

Considerando que a legislação e regulamentação institucional da atividade de intermediação imobiliária são estabelecidas em esfera federal, e que as práticas e costumes da atividade de intermediação imobiliária são comuns às diversas praças pesquisadas, uma vez que fiscalizadas pelos órgãos de classe de âmbito federal, a adoção desta premissa torna viável a realização da pesquisa sem prejudicar a validade dos resultados.

1.6 . Contexto de realização da pesquisa – Mercado Imobiliário

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.

O presente estudo tem por objeto de investigação o setor da intermediação da venda e locação de bens imóveis de terceiros.

Primeiramente, considerando a produção teórica já publicada sobre as redes imobiliárias, verifica-se que a pesquisa neste campo ainda está em seu estágio inicial. A revisão bibliográfica empreendida sobre o tema revela um número reduzido de pesquisas, e todas têm caráter exploratório e abordagem exclusivamente qualitativa.

Se por um lado a produção acadêmica é incipiente, por outro, o setor em si vive uma dinâmica de crescimento importante. 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 atingiram R$58 bilhões em 2011, ante R$4,8 bilhões contratados em 2005 (fonte: ABECIP, 2011). A tabela 1 e os gráficos 1 e 2, a seguir, ilustram essa evolução:

Tabela 1 – Crescimento do Crédito Imobiliário

	Valores (R$ milhões)	**Unidades Financiadas**
2005	R$ 4.852	61.123
2006	R$ 9.340	113.873
2007	R$ 18.282	195.900
2008	R$ 30.032	299.685
2009	R$ 34.017	302.680
2010	R$ 56.197	421.386
2011	R$ 58.853	366.453

FONTE: ABECIP (2011)

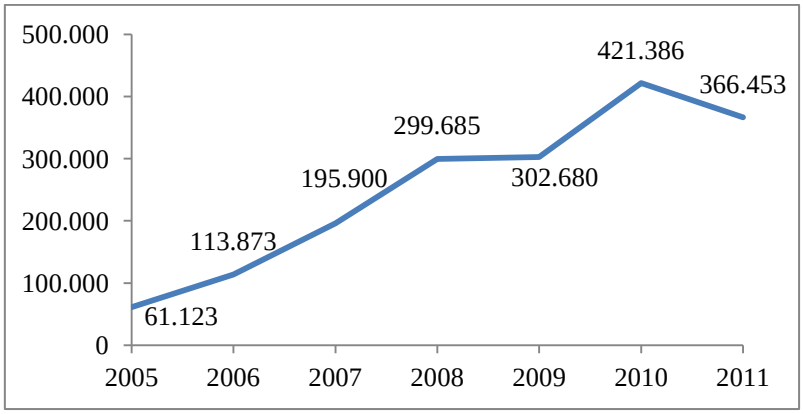

Gráfico 1 – Expansão do Crédito Imobiliário – Unidades Financiadas

FONTE: ABECIP (2011)

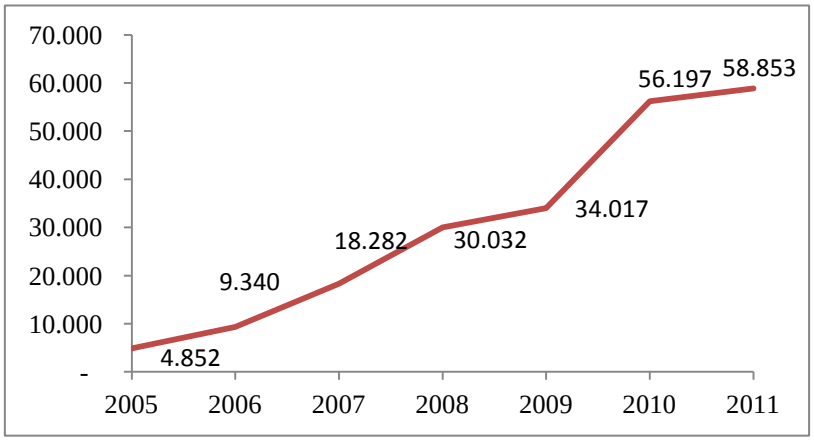

Gráfico 2 – Expansão do Crédito Imobiliário – Valor (R$ milhões)

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).

No padrão competitivo anterior, a organização da atividade de intermediação de venda e locação de imóveis de terceiros apresentava algumas características genéricas a serem destacadas: gestão e organização familiar, pouca profissionalização, empresas de pequeno

porte dispostas de forma pulverizada, sem mecanismos de integração. Conforme dados do Creci da 2ª Região, somente na cidade de São Paulo, existem atualmente mais de 3.000 empresas credenciadas atuando na atividade (dados de dezembro de 2010). Neste ambiente de negócios, em que pequenas imobiliárias atuam de forma independente, a frequência de ocorrência de transações em parceria entre imobiliárias é limitada. Acredita-se que questões relacionadas à organização e confiança expliquem as dificuldades de cooperação atualmente observadas no setor (ALVES *et al.*, 2011).

A tendência à integração em redes imobiliárias é observada por Alves *et al.* (2011) e Hoher e Tatsch (2011), que identificaram o potencial de maximização da competitividade das empresas imobiliárias que operam através da cooperação, por meio de transações em cooperação. As transações em cooperação, ou parceria, conhecidas no meio imobiliário como *fifty*, uma vez que a comissão pela intermediação é usualmente dividida entre as imobiliárias parceiras em partes iguais, possibilitam um melhor aproveitamento da carteira de clientes e imóveis das imobiliárias.

Com relação ao interesse deste setor como objeto de estudo, é de se verificar que esta emergência observada no estabelecimento de redes imobiliárias se reflete na coexistência de tipologias de redes não homogêneas, uma vez que o movimento de consolidação ainda é incipiente. Conforme dados do COFECI (2012), órgão federal de regulação da atividade de intermediação de negócios imobiliários, há cerca de 40.000 agências imobiliárias atuando no setor, o que demonstra a fragmentação da atividade.

Neste contexto, podem ser observadas desde as redes 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 de atuação de 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.

Pelo exposto, o desenvolvimento recente do arranjo em rede no setor imobiliário brasileiro resulta em um contexto rico para a análise proposta, considerando a possível observação de redes em diferentes estágios de evolução e com diferentes formas de governança.

1.7. Glossário de termos específicos do setor

Fifty: termo utilizado no mercado imobiliário para identificar as transações em parceria, cuja origem deriva da proporção de divisão dos recursos de comissionamento da transação entre os participantes, usualmente na razão de 50% da comissão recebida para cada um dos corretores parceiros.

Redes Imobiliárias: arranjos interorganizacionais estabelecidos entre agências imobiliárias independentes, que passam a integrar seus cadastros de imóveis e clientes, através do emprego de meios eletrônicos, para ampliar seu alcance mercadológico, compartilhar custos e maximizar a concretização de transações em parceria.

Transações em parceria: transação estabelecida entre duas imobiliárias na qual uma delas participa com um cliente interessado, e a outra imobiliária participa mediante o imóvel ofertado. A concretização das parcerias possibilita maior aproveitamento dos recursos das imobiliárias parceiras, incrementando a produtividade de ambas.

Capítulo 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir é apresentada uma revisão da teoria pertinente a cada um dos principais conceitos utilizados neste estudo, encerrando-se pela apresentação de uma análise dos últimos estudos que abordam a relação entre os mecanismos de governança em rede e a confiança.

2.1. Redes Interorganizacionais

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.

Ao analisar o desenvolvimento econômico das nações asiáticas, Kienzle e Shadur (1997) destacam o papel da organização em redes de negócios para justificar o bom desempenho das companhias situadas no leste da Ásia. Segundo estes autores, ainda que existam diferenças nos arranjos organizacionais tradicionais japoneses (*keiretsu e zaibatsu*), coreanos (*chaebols*) e chineses (*guanxi*), o desenvolvimento de relacionamentos em rede permite uma expressiva redução de custos das transações, bem como facilita o acesso a recursos específicos às organizações empresariais daqueles países.

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 ultimas décadas que permitiu a emergência de novos arranjos produtivos e de distribuição, mais flexíveis e desagregados.

É de se destacar que muitos estudos utilizam-se do termo alianças estratégicas como sinônimo de redes, embora a delimitação dos termos não esteja consolidada. Neste estudo adota-se o termo redes em razão do desenvolvimento da teoria em torno do tema, e pela maior amplitude de utilização do termo.

Conforme observam Lima e Campos Filho (2009), há uma crescente atenção acadêmica à questão das redes, repercutindo em um crescente volume de artigos acadêmicos relacionados,

ainda que a teoria sobre redes e sua governança estejam longe de uma consolidação (KWASNICKA, 2006; PROVAN *et al.*, 2007).

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.

Grandori e Soda (1995) destacam que o termo redes tem várias aplicações e conotações, mas sob uma perspectiva organizacional, o termo identifica um modo de organizar atividades econômicas através da coordenação e cooperação interfirmas, que permite a regulação das interdependências entre estas firmas mediante parcerias.

Ritter *et al.* (2004) descrevem redes como entes complexos e adaptativos, estabelecendo um paralelo com os organismos vivos. Destacam a importância do desenvolvimento e manutenção de relacionamentos produtivos com os demais participantes de seu ecossistema organizacional. Através dos seus relacionamentos, as organizações podem acessar recursos valiosos para suas atividades.

Segundo De Man (2004), a integração em uma rede de negócios possibilita o aumento do poder de mercado dos parceiros, bem como incrementa sua competitividade, seja pela redução de custos que passam a ser compartilhados, seja pela agregação de valor aos serviços prestados. Verschoore e Balestrin (2010) verificam que a integração em redes de cooperação contribui para os resultados de pequenas e médias empresas.

Em uma perspectiva estratégica, Jarillo (1998) atribui o conceito de redes ao estabelecimento de acordos cooperativos relativamente estáveis entre firmas independentes para obtenção de vantagem competitiva.

Gulati *et al.* (2000) argumentam que as redes estratégicas fornecem às empresas acesso a informação, recursos, mercados e tecnologias que fluem através dos relacionamentos entre empresas, gerando economias de escala, escopo e aprendizado, possibilitando a diluição de riscos para o alcance de objetivos estratégicos comuns, bem como vantagens decorrentes da integração em uma cadeia de valor. Mas as redes também apresentam um potencial lado obscuro, relativo a um possível processo de trancamento em relacionamentos improdutivos e

redução da autonomia de contratar com empresas viáveis que estejam fora da rede. Logo a integração a uma rede de negócio traz oportunidades e restrições relevantes, razão pela qual em um ambiente competitivo, as escolhas estratégicas da rede terão alto impacto para as empresas.

Diversos autores sustentam que a competitividade decorrente do arranjo em rede deriva de economias nos custos das transações estabelecidas entre os membros da rede, mediante o uso de contratos relacionais, os quais, por sua vez, dependem da frequência de transações, da especificidade de ativos, do grau de incerteza no setor (WILLIAMSON, 1985, 1996; ZYLBERSTAJN E FARINA, 2009).

Segundo a teoria dos custos de transação, sob determinadas condições de incerteza, de necessidade de ativos específicos e trabalho especializado, uma maior frequência de transações está associada à redução de custos de negociação e de estabelecimento de salvaguardas, resultando em redução dos custos de transação, mitigação de riscos, e melhor performance (WILLIAMSON, 1979, 1985; MENARD, 1997; DYER E CHU, 2003).

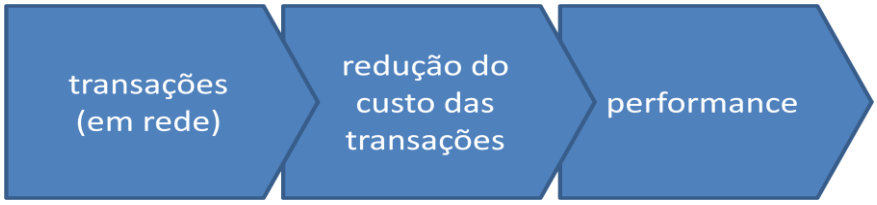

Figura 1 – Redes e a Teoria dos Custos de Transação

Jones *et al.* (1997), apresentam uma análise de que condições sustentam o desenvolvimento das redes (to ally) como alternativa híbrida de governança econômica aos arranjos de mercado (*to buy*) e arranjo hierárquico (*to make*), sob a perspectiva da teoria dos custos de transação (Williamson, 1979 e 1996). Segundo o modelo apresentado por estes autores, a amplitude de incerteza, a necessidade de ativos específicos, de especialização, bem como a frequencia de interações levará ou não à seleção do modelo de governança em rede sobre os modelos de mercado e de organização hierárquica.

Em setores nos quais há incerteza quanto à demanda, mas os recursos necessários à oferta são estáveis, o arranjo em rede pode ser favorecido. Uma integração vertical em situação de incerteza de consumo pode levar a riscos altos de obsolescência e sazonalidade. Nesta condição, o arranjo em rede pode diluir os riscos e aumentar a flexibilidade. A indústria

americana do cinema representa um exemplo de arranjo em rede de sucesso. Por outro lado, quando a oferta é incerta e a demanda é constante, ou previsível, os arranjos verticais hierárquicos tornam-se mais econômicos (WILLIAMSOM, 1997).

Além do enfoque econômico sobre o fenômeno das redes, destaca-se ainda outro eixo teórico, de matiz sociológica, que se assenta sobre técnicas de análise estrutural das redes sociais, como os estudos de Gulati (1998) e Giglio (2010), que recebem suporte teórico a partir dos conceitos de imersão social e estrutural desenvolvidos por Granovetter (1985). Estes estudos estão orientados para a compreensão da influência dos relacionamentos e das estruturas sociais em relação à formação de redes interorganizacionais.

Nesta perspectiva teórica, os relacionamentos interorganizacionais são reciprocamente influenciados pelas relações sociais estabelecidas pelos atores, ou participantes da rede, o que caracteriza o fenômeno da imersão social. Do mesmo modo, a frequência no estabelecimento das transações entre os atores da rede condiciona o fenômeno da imersão estrutural, em que a posição de cada ator na rede condiciona o acesso e o fluxo de transações estabelecido entre os participantes (GRANOVETTER, 1985). A análise de uma rede deve, sob esta abordagem teórica, considerar as posições relativas de seus participantes, e ter por objeto os laços entre eles, através do mapeamento dos laços fortes e fracos estabelecidos na rede, bem como as interações entre os participantes.

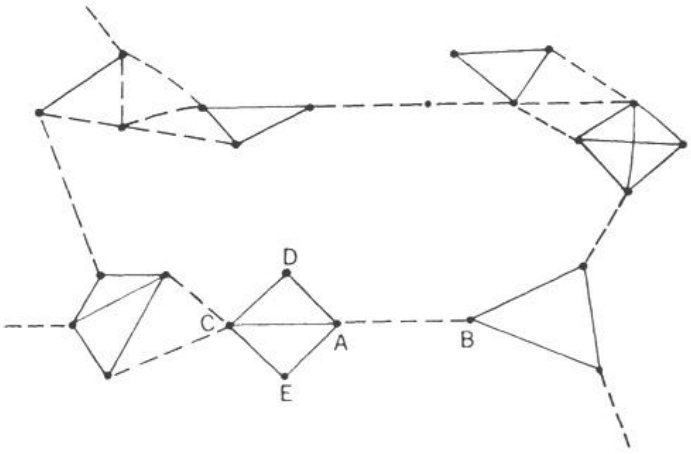

Figura 2 – Laços fortes e fracos
FONTE: Granovetter (1985)

Sob uma perspectiva estratégica, outros estudos, como os de Tsai e Ghoshal (1998), de Amato Neto e Amato (2009) e de Alves *et al.* (2010), justificam a vantagem competitiva das redes

com base em sua capacidade de combinar recursos e conhecimento com flexibilidade, gerando valor e competitividade.

Esta vertente teórica tem origem no desenvolvimento da teoria sociológica a respeito das redes, com componentes da teoria do valor baseado em recursos de Barney (1991), sob a perspectiva dos arranjos interorganizacionais, que resulta na teoria do capital social, desenvolvida por autores como Tsai e Ghoshal (1998), Gulati *et al.* (2000) e Amato Neto e Amato (2009), que descrevem a importância dos relacionamentos para uma melhor combinação de recursos e para a geração de valor.

De acordo com a teoria do capital social, um nível mais elevado de interações e transações entre os participantes do arranjo em rede está associado a uma maior troca de informações e conhecimentos, bem como uma melhor combinação de recursos, resultando na criação de valor e melhor performance (Tsai e Ghoshal, 1998; Gulati *et al.*, 2000; Mu *et al.*, 2000).

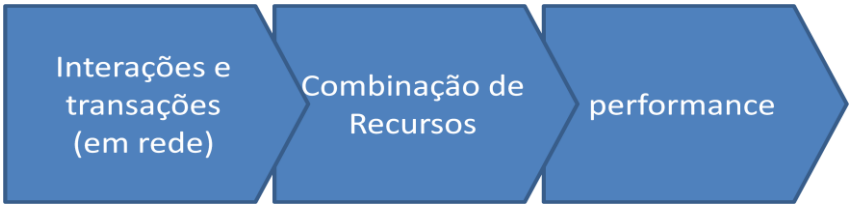

Figura 3 – Redes e Recursos

O gerenciamento dos relacionamentos e interações entre empresas permite a combinação de recursos de diferentes organizações, em um ambiente dinâmico, possibilitando o atendimento dos objetivos comuns e individuais das empresas que compõem uma rede (RITTER *et al.*, 2004).

A despeito das diferenças entre os eixos teóricos de enfoque econômico, estratégico ou sociológico, alguns estudos, como o de Jones *et al.*(1997) e de Das e Teng (1998), e outros mais recentes, como o de Poppo e Zenger (2002), investigam alternativas de conexão entre o enfoque econômico e o enfoque sociológico, conjugando elementos de ambas as teorias, buscando uma abordagem mais compreensiva sobre o tema da governança de redes.

Considerando a evolução das perspectivas teóricas com enfoque econômico e sociológico, Osborn e Hagedoorn (1997) argumentam que não há como se estudar as redes sem uma abordagem multidimensional, buscando compreender a governança da rede dentro desse

escopo compreensivo, numa abordagem que estes mesmos autores intitulam de enfoque interorganizacional.

Grandori e Soda (1995, p. 186) também observam a utilidade da integração de elementos econômicos e sociológicos para a compreensão sobre o que realmente ocorre nas redes, intitulando esta abordagem integrada de perspectiva organizacional.

Este estudo, inserido no contexto da pesquisa em administração de empresas, adota o enfoque interorganizacional, que contempla a atuação concomitante de mecanismos formais e relacionais na governança das transações em rede. Para tal, opta pela sustentação teórica fornecidas pela integração da teoria dos custos de transação com as teorias de matiz sociológico, que explicam a atuação concomitante dos mecanismos sociais e relacionais de governança, adotando a abordagem observada por Grandori e Soda (1995), Osborn e Hagedoorn (1997), Jones *et al.* (1997) e Poppo e Zenger (2002).

2.2. Tipologias de Redes

Inúmeras tipologias de redes já foram apresentadas na literatura, baseadas em critérios diversos, que revelam os diferentes critérios possíveis para diferenciação. São elencadas a seguir apenas algumas tipologias cujos parâmetros e critérios de classificação se mostram pertinentes ao objeto deste estudo, contribuindo á interpretação dos resultados da pesquisa.

Park (1996) identifica a diferenciação entre redes verticais e redes horizontais a partir da interdependência entre as atividades das empresas que fazem parte da rede. Empresas que possuem participantes cujas atividades apresentam grande interdependência, ajustando-se à perspectiva da cadeia produtiva, se conformariam numa rede vertical. Já redes constituídas por empresas similares quanto ao setor produtivo, com menor interdependência produtiva, conformariam uma rede horizontal.

Conforme Park (1996), a probabilidade de redes horizontais se desfazerem após um ano de aliança é o dobro da probabilidade observada em redes verticais. Esta situação de maior instabilidade das redes horizontais se deve ao maior risco nas transações entre atores deste tipo de rede, em que o grau de interdependência e complementaridade entre as atividades é expressivamente menor.

Balestrin e Vargas (2004) apresentam uma tipologia de rede genérica, estruturada em quatro quadrantes orientadores, baseando-se em características dominantes de cada espécie de rede, ainda que não constituam características exclusivas. Ressaltam que a tipologia proposta seria apenas uma orientação genérica de classificação, uma vez que as redes são muito heterogêneas, dificultando sua classificação precisa.

a) redes horizontais: estruturadas com base na cooperação, é composta por empresas com alto nível de independência, que cooperam para atingir objetivos comuns, mantendo uma orientação pautada pela alta flexibilidade e pela ausência de hierarquia entre as integrantes da rede. As alianças tecnológicas e consórcios de compras são exemplos deste tipo de rede.

b) redes verticais: são estruturadas sob uma orientação hierárquica, com menor nível de independência e autonomia, com a atividade de coordenação desempenhada pela empresa líder. Este tipo de governança em rede é comumente adotado por redes de distribuição e por redes produtivas estruturadas em cadeias de suprimentos.

c) redes formais: são redes estruturadas com base em contratos formais, que estabelecem normas de conduta, procedimentos, direitos e obrigações para os integrantes da rede. Como exemplo, temos as redes de franquias e consórcios de exportação.

d) redes informais: estruturadas sob a dimensão da conivência, se formam por esforços de cooperação não estruturados e informais. São redes que facilitam trocas de conhecimentos e experiências mediante interações baseadas na confiança interpessoal estabelecida entre os atores da rede.

Burlat *et al.* (2003) apresentam uma tipologia de rede baseada em seu processo de evolução, distinguindo redes defensivas e proativas, a partir dos dois extremos no ciclo de vida de uma rede. No princípio, em resposta às ameaças ou oportunidades externas, formam-se redes defensivas, nas quais há um baixo índice de complementaridade e especialização entre seus participantes. Com a maturidade da rede, há um caminho evolutivo dirigido à especialização e foco em *core business* por parte das empresas integrantes, os nós da rede, processo este que gera uma espécie evolutiva superior de arranjo interorganizacional, a rede proativa, na qual é possível a geração de inovação e valor.

Ainda que inexista uma consolidação quanto às tipologias de redes, aplicável a todos os possíveis estudos, o pesquisador deve ter em mente as possíveis classificações a fim de identificar a mais apropriada para lidar com o contexto de seu estudo.

2.3. As Redes imobiliárias

A tendência à integração em redes imobiliárias foi apenas recentemente abordada por estudos acadêmicos realizados em território brasileiro.

Muito provavelmente, este fato se dê em razão das redes imobiliárias estarem em pleno processo de implantação e expansão, acompanhando o crescimento recente da produção imobiliária local e do crédito imobiliário, como abordado anteriormente, no item 1.6. Nota-se uma predominância de pesquisas com caráter exploratório e com abordagem exclusivamente qualitativa.

Dentre os estudos, há de se destacar as pesquisas de Alves *et al.* (2011) e Hoher e Tatsch (2011), que identificaram o potencial de melhoria da competitividade das empresas imobiliárias que operam através da cooperação em redes de negócios imobiliários.

Alves *et al.*, 2010, em uma pesquisa qualitativa com duas redes imobiliárias, constataram que a principal razão estratégica para a formação de uma rede imobiliária é o compartilhamento de recursos, compostos pelas carteiras de clientes e imóveis ofertados por cada empresa. Sob o enfoque da Teoria do Valor Baseado em Recursos (RBV), a pesquisa do autor destaca a importância dos relacionamentos da rede de negócios para a geração de valor através da oferta compartilhada de imóveis.

No mercado americano, estudos quantitativos dão ênfase para os efeitos da oferta compartilhada de imóveis proporcionada pelos agrupamentos em redes de negócios.

Benjamin *et al.* (2007) verificaram que no mercado norte-americano, as agências imobiliárias integradas em redes de franquias obtiveram retornos significativamente superiores aos obtidos pelas imobiliárias independentes, em especial na região nordeste daquele país, na qual obtiveram margens que ultrapassavam os custos derivados de pertencer às redes franqueadoras.

Hendel *et al*. (2007) apresentam um profundo estudo sobre a atividade de intermediação das operações de comercialização imobiliária, o qual demonstra que a divulgação mediante oferta compartilhada, mediante um sistema nomeado MLS (*multiple listing sevice*), é mais eficiente, propiciando vendas mais rápidas, sem implicar preços superiores aos compradores dos imóveis, em razão da maior produtividade obtida neste sistema.

A despeito da limitação da produção acadêmica já publicada, é perceptível a importância das redes no desenvolvimento do setor imobiliário.

2.4. Confiança

Inúmeros autores dedicados ao estudo de arranjos interorganizacionais como as redes de negócios e as alianças estratégicas têm ressaltado o importante papel da confiança para o desempenho das redes (ZAHEER, MC EVILY e PERRONE, 1998; TSAI e GHOSHAL, 1998; ADLER, 2001; DYER e CHU, 2003; BALESTRIN e VARGAS, 2004; MU, PENG e LOVE, 2008; GULATI e SYTCH, 2008).

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.

Gulati (1998) afirma que a confiança entre organizações se refere à segurança de que um parceiro não irá explorar a vulnerabilidade do outro.

Ring e Van de Ven (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. Ela permite um amplo espectro de relações sociais, possibilitando aos indivíduos empreenderem suas atividades diárias, dispensando o constante monitoramento das incertezas e vulnerabilidades que envolvem a vida em sociedade.

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. Destaca ainda que o conceito de confiança (*trust*) é

antigo e disseminado em outros campos do conhecimento, mas útil e atual para a análise das organizações, pois possibilita a estruturação de contratos relacionais, que são essenciais ao arranjo em rede.

O conceito de confiança é reconhecido na literatura organizacional como um constructo multidimensional por diversos autores (ROUSSEAU *et al*., 1998, ZAHEER *et al.*, 1998, LUI e NGO, 2004), e sua decomposição se revela necessária para sua instrumentalização em pesquisas sobre organizações.

Rousseau *et al.* (1998), adotando uma abordagem multidisciplinar, concluem que diversas abordagens sobre o constructo confiança podem coexistir, em razão dos propósitos e contextos diversos dos estudos e pesquisas. Estes autores destacam que a confiança pode se desenvolver na esfera individual, do grupo, da organização e institucional.

Neste mesmo sentido, Zaheer *et al.* (1998), diferenciam 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.

Em verdade, a confiança interorganizacional não se refere à confiança demonstrada por uma organização em si, um ente abstrato, mas sim ao nível de confiança partilhado 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. A confiança interpessoal se desenvolve a partir de uma resposta positiva à expectativa prévia de conduta de um indivíduo em relação a outro, nas inúmeras interações que conformam as relações sociais. Do mesmo modo, mas na esfera dos relacionamentos interfirmas, a confiança interorganizacional se desenvolve a cada interação estabelecida entre duas organizações (ZAHEER *et al.,* 1998).

Segundo Gulati e Nickerson (2008), neste mesmo sentido, quando as expectativas de uma organização são atendidas por uma conduta adequada praticada pela outra organização, há um incremento na confiança interorganizacional. Ainda que haja mudanças na composição de ambas as organizações, o processo de recíproco atendimento de expectativas, no contexto das suas interações repetidas, desenvolve a confiança interorganizacional, mediante a institucionalização das transações ao longo do tempo.

A figura a seguir mostra as diversas dimensões nas quais pode se desenvolver a confiança no ambiente organizacional:

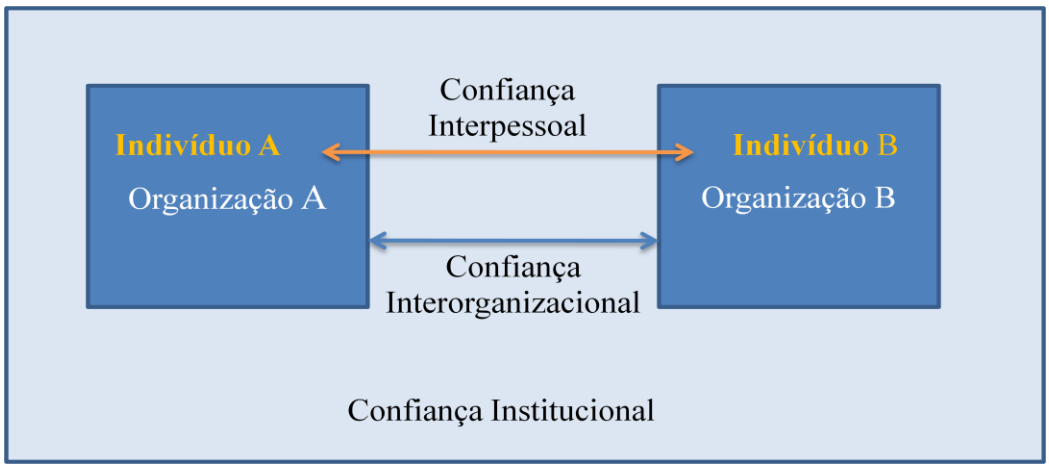

Figura 4 – Dimensões da Confiança

Conforme observado por Zaheer *et al.* (1998), a confiança interorganizacional está associada à confiança interpessoal, em um processo dinâmico. Ainda que a esfera interorganizacional da confiança tenha revelado maior influência sobre a performance dos arranjos de empresas, o que pode ser explicado pela sua característica de institucionalização de procedimentos e estabelecimento de normas de relacionamento, mais flexíveis e com maior capacidade de adaptação, não se pode desprezar o papel da confiança interpessoal na formação da confiança interorganizacional.

Rousseau *et al.* (1998) argumentam que além da perspectiva de manifestação da confiança nos níveis interpessoal e interorganizacional, é possível ainda classificar a confiança em dimensões que se referem ao seu conteúdo. Segundo esta classificação dos autores a confiança envolve as seguintes dimensões:

a) confiança calculada

b) confiança relacional

c) confiança institucional

A confiança calculada, de caráter mais racional, baseia-se num julgamento quanto aos riscos e ganhos relacionados com a adoção de uma posição vulnerável em um relacionamento.

A confiança relacional, por outro lado, resulta de um relacionamento mais estável, com repetidas interações e transações entre as partes, de modo que cada parte percebe, no curso de

um relacionamento, que a outra parte preenche suas expectativas de desempenho e atitude (ROUSSEAU *et al.*, 1998, ZAHEER *et al.*, 1998).

As dimensões relacional e calculada se integram numa perspectiva dinâmica, em que é possível identificar uma espécie preponderante, mas não exclusiva. Em suporte a estas duas dimensões da confiança, atua a confiança institucional.

A confiança institucional se baseia na segurança oferecida pelo ambiente institucional em que estão inseridas as organizações, incluindo acesso a mecanismos de resolução de conflitos e ambiente legal. Ela constitui uma base para a evolução das demais dimensões da confiança, seja no nível interpessoal, seja no nível interorganizacional. A confiança institucional se estabelece pela confiança nas regras, estruturas e organizações que dão suporte às demais dimensões da confiança (ROUSSEAU *et al*., 1998; VAN DE VEN e RING, 2008).

Rousseau *et al.* (1998) apresentam um modelo de desenvolvimento da confiança, que descreve como a dimensão relacional da confiança cresce à medida que as transações repetidas possibilitam uma maior troca de conhecimentos e informações. A dimensão calculada da confiança será preponderante em interações isoladas, quando não há muita informação sobre a outra parte, que são comuns no arranjo de mercado. Do mesmo modo, em arranjos em rede ou hierárquicos, a dimensão relacional será preponderante, mas também não estará atuando isoladamente.

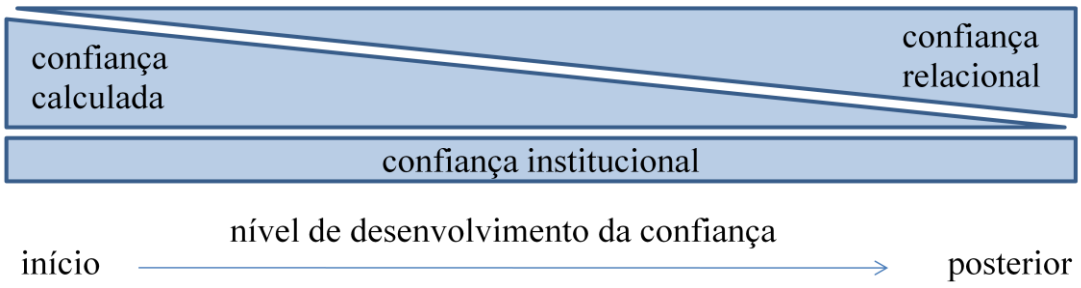

Figura 5 – Modelo de Desenvolvimento da Confiança

FONTE: Rousseau *et al.*(1998)

Outros estudos apresentam diversas dimensões da confiança. Entre estas dimensões da confiança já relacionadas em estudos organizacionais, pode-se destacar a confiança baseada em benevolência, na boa-fé e na competência (LUI e NGO, 2004).

Sob a perspectiva organizacional, a confiança pode ser encarada como um recurso da organização. Tsai e Ghoshal (1998) caracterizam confiança como uma manifestação da

dimensão relacional do capital social, enquanto as interações sociais seriam uma manifestação da sua dimensão estrutural. Segundo o modelo dos autores, que relaciona a criação de valor através das manifestações do capital social, as interações sociais, a visão compartilhada, e a confiança, que respectivamente representam as dimensões estrutural, cognitiva e relacional do capital social, que são interdependentes, influenciam positivamente a troca e combinação de recursos, que por sua vez, influencia a criação de valor.

Nesta pesquisa, é empregado o conceito de confiança apresentado por Gulati (1998), que estabelece a confiança como a segurança de que, em uma transação em rede, um parceiro em posição vulnerável não será prejudicado por outro. É escolhida ainda a abordagem multidimensional defendida por Rousseau *et al.* (1998) e Zaheer *et al.* (1998), que identifica as dimensões interpessoal e interorganizacional da confiança.

2.5. A relação entre confiança e desempenho da rede

Inúmeros estudos associam um alto nível de confiança com altos níveis de performance dos agrupamentos em rede. 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 apresentado um quadro que relaciona pesquisas que identificaram a associação positiva observada entre altos níveis de confiança e altos níveis de desempenho:

Quadro 1 – Confiança e Desempenho

Autores / Publicação	Associações Identificadas	Abordagem	Tipo de Rede
Zaheer, Mc Evily e Perrone (1998) Organization Science	Confiança Interorganizacional influencia negativamente o custo de negociação, e positivamente a performance. Confiança interpessoal tem efeitos reduzidos.	Quanti, Modelo estrutural	Rede Vertical (cadeia de suprimentos no setor de equipamentos elétricos)
Tsai e Ghoshal (1998) Academy of Management	Maior número de interações sociais (centralidade) está positivamente associado com maior confiança e com maior intercâmbio de recursos.	Quanti, Modelo estrutural	Rede de unidades autônomas em um grupo empresarial diversificado

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 relações entre fornecedores e montadoras de veículos
Balestrin e Vargas (2004) Revista de Adm. Contemporânea	Maior nível de confiança possibilita maior interação interfirmas (intercâmbio de conhecimentos, insumos, mercadorias e transações em cooperação.	Quali, Estudo de caso	Rede Horizontal de PME na área de confecção
Krishnan, Martin, e Noorderhaven (2006) Academy of Management	A confiança está positivamente relacionada à performance.	Quanti, Regressão múltipla	Redes Verticais (cadeias de manufatura)
Mu, Peng e Love (2008) Journal of Knowledge Management	Maior nível de interação está associado com maior nível de confiança.	Quali, Estudo de casos	Redes Verticais.
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 Economics	O histórico de transações está positivamente associado à confiança interorganizacional.	Quanti, Regressão múltipla	Redes Verticais (2 cadeias de suprimentos na indústria automobilística)

Em face dos inúmeros estudos que relacionam altos níveis de confiança interorganizacional com altos níveis de desempenho interorganizacional, o presente estudo adota como premissa que um nível elevado de confiança está associado com melhores níveis de desempenho do arranjo em rede.

2.6. Governança em redes

Com base em estudo bibliométrico recente, Lima e Campos Filho (2009) observam que a governança em redes se revela em um tema de crescente interesse, que se justifica pelo importante papel da governança para a viabilidade e competitividade das redes.

Segundo Zaccarelli *et al.* (2008), o desenvolvimento competitivo máximo de uma rede de negócios só será alcançado por meio da atuação coordenadora da governança da rede como um todo. Segundo Amato Neto e Amato (2009), a coordenação é elemento chave para as redes interfirmas.

Mas, ao refletirmos a respeito de governança de redes interorganizacionais, primeiramente, para evitar-se confusão de terminologias, é necessário diferenciar o conceito de governança de seu qualificativo mais comumente utilizado, a governança corporativa.

A governança corporativa se refere às questões do exercício do poder nas corporações, com enfoque nas questões resultantes da separação entre a propriedade da corporação e o seu efetivo controle. Envolve as relações entre os conselhos de administração, a gestão administrativa das empresas e seus acionistas, com forte influência da teoria da agência (JENSEN e MECKLING, 1976; IBGC, 2010).

O termo governança, em verdade, pode apresentar diversos sentidos. Em uma perspectiva econômica, Williamsom (1979, 1996) atribui ao termo governança o sentido de instrumento pelo qual uma ordem é alcançada por diferentes agentes em uma relação contratual incompleta, dirimindo eventuais conflitos, para possibilitar a consecução de ganhos comuns.

O arranjo em rede, de acordo com esta teoria, constitui-se em um modo de governança híbrido, situado entre os extremos do mercado e da integração vertical. Ostrom (2000) observa que a governança econômica de transações em grupamentos interorganizacionais se fará mediante a existência de laços informais mantidos através das ligações estruturais da rede de relacionamentos, bem como a partir de laços formais estabelecidos mediante contratos e normas.

Menard (2004) observa que os arranjos híbridos, em verdade, se dispõem num contínuo de possíveis arranjos interorganizacionais, com modelos de governança não homogêneos, os quais tendem a se ajustar ao ambiente competitivo. A Figura 6, abaixo, ilustra este alinhamento das redes a uma ampla gama de transações em que há especificidade de ativos:

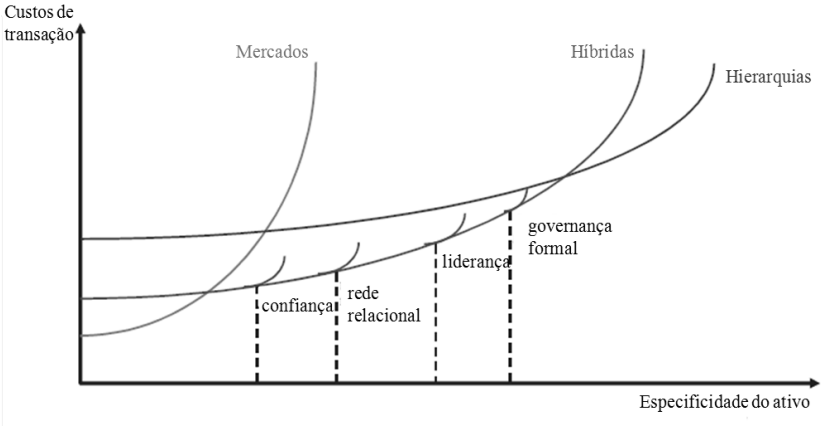

Figura 6: Formas híbridas de governança

FONTE: Adaptado de Menard (2004, p. 369)

Observa-se na Figura 6 a identificação de formas distintas de governança interorganizacional, destacando-se a presença de agrupamentos interorganizacionais híbridos sem governança, estabelecidos apenas com base na confiança entre as partes, evoluindo para redes baseadas apenas em governança relacional, até formatos mais complexos, que incluem as dimensões da hierarquia e da formalização da governança.

Contudo, sob o aspecto organizacional, o termo governança não alcançou uma consolidação teórica até a presente data (KWASNICKA, 2006), muito embora inúmeros autores tenham se debruçado sobre o tema, dado sua relevância para o campo de estudo das redes interorganizacionais. A seguir são apresentadas algumas definições para a governança em rede trazidas por diversos autores:

Jones, Hesterly e Borgatti (1997, p. 914), dentre os pioneiros na conceituação da governança de redes interorganizacionais, assim definem:

> "A governança de rede envolve um grupo seleto, persistente e estruturado de firmas autônomas voltado à criação de produtos e serviços baseados em contratos implícitos e abertos, orientado para a adaptação às contingências ambientais e para a coordenação e salvaguarda de trocas. Estes contratos são socialmente - não legalmente - vinculantes."

Park (1996) relaciona a governança de rede com sua estrutura de controle, estabelecendo que a natureza da governança de rede seja definida a partir do modo de gestão da rede como um todo, que se define pelo tipo de estrutura que monitora suas atividades e decisões.

Gulati (1998) argumenta que a governança em rede envolve a estrutura de governança, a qual se associa às relações sociais nas quais as organizações e seus indivíduos estão inseridos (*social embeddedness*). A estrutura de governança se constitui das estruturas contratuais formais utilizadas para organizar parcerias, compreendidas como mecanismos para gerenciar incertezas, que se distinguem a partir do grau de elementos hierárquicos, bem como dos mecanismos de controle e coordenação. A análise da estrutura de governança deve sempre estar associada à inserção social das organizações, em razão desta influenciar fortemente a estrutura de governança.

Segundo Poppo e Zenger (2002), a governança de transações interorganizacionais em redes se faz mediante mecanismos formais, especialmente contratos, e mediante processos sociais de governança relacional baseados no estabelecimento de normas direcionadas à flexibilidade, solidariedade e troca de informações, visando comportamentos cooperativos, mitigação de oportunismo e adaptação às contingências.

Conforme Ho *et al.* (2009), a governança envolve os aspectos da coordenação de atividades e o controle do arranjo organizacional. A estrutura de governança pode ser definida pelas diferenças quanto ao processo de decisão, mecanismos de coordenação, incentivos e diferentes níveis de influência sobre o controle e coordenação das atividades cooperativas. A escolha da estrutura de governança será essencial para os resultados da aliança, em especial quanto à melhor combinação e aproveitamento dos recursos.

Wegner e Padula (2010) apresentam uma diferenciação entre a governança numa perspectiva econômica e a governança na perspectiva organizacional, que se refere à questão da administração e coordenação de relacionamentos interorganizacionais. Para estes autores, na perspectiva organizacional, a governança em rede constitui-se do conjunto de regras, do desenho da estrutura, bem como os elementos de coordenação e organização internos à rede. As regras incluem procedimentos para cooperação, administração, tomada de decisão e resolução de conflitos, bem como meios para entrada e saída, e para a comunicação. É o resultado do processo de barganha entre as organizações que participam do agrupamento.

Zaccarelli *et al.* (2008) destaca a evolução dos agrupamentos empresariais a partir da formação de uma governança intitulada supraempresarial, que se constitui na instância de gestão, coordenação e controle dos agrupamentos em rede, e pode ser assim definida:

> "A governança supraempresarial constitui o exercício de influência orientadora e caráter estratégico de entidade supraempresarial, voltado para a vitalidade do agrupamento, compondo competitividade e resultado agregado e afetando a totalidade das organizações componentes do sistema supra empresarial" (Zacarelli *et al.*, 2008, pg. 52).

Segundo Zaccarelli, é necessário considerar que a atuação da governança em redes, forçosamente, se dará de forma indireta, velada, uma vez que a rede é composta por organizações independentes do ponto de vista jurídico, e terá por objeto a coordenação e monitoramento do arranjo como um todo e não de cada organização individualmente.

Nesta perspectiva da rede como um todo, deve-se considerar que o poder não mais poderá ser exercido unilateralmente, demandando uma compreensão da interdependência nas relações de poder (THORELLI, 1986), muito embora seja observada uma dimensão de hierarquia em muitas redes interorganizacionais.

Zaccarelli *et al.* (2008) argumenta ainda que o arranjo em rede poderá emergir independentemente da adoção de um modelo de governança, por auto-organização, mas sua máxima competitividade, com a presença de todos os seus fundamentos, somente se dará após a estruturação de mecanismos de governança que possibilitem alcançar homogeneidade nos fluxos, alinhamento estratégico e compartilhamento de riscos.

Verschoore e Balestrin (2010) verificam que o tempo e o número de participantes em uma rede de pequenas empresas é relevante para que ganhos de competitividade sejam percebidos por seus integrantes, o que reforça a percepção sobre a existência de uma relação entre a evolução da governança do agrupamento em rede e seu respectivo nível de competitividade.

Provan e Kenis (2008) observam ainda que o modo de governança adotado na rede poderá trazer grande impacto sobre seu desempenho.

Park (1996) observa que a evolução das redes nem sempre é positiva, e pode levar a sua própria desestruturação. Pelo acúmulo de novos integrantes e pela crescente complexidade, há uma tendência à formalização e controle, num contexto que pode resultar em crescentes níveis de conflito e rivalidade. Nesta perspectiva é essencial que o tipo de governança da rede se ajuste às características da rede em questão.

Neste estudo, o conceito de governança em rede é compreendido como a ação estruturada de controle e coordenação das transações entre organizações pertencentes à rede, que se perfaz mediante a atuação de mecanismos formais e relacionais.

2.7. Estruturas de governança em rede

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

Park (1996) relaciona a governança de rede com sua estrutura de controle, estabelecendo que as redes, genericamente, podem apresentar uma governança de natureza bilateral ou trilateral.

A governança bilateral é partilhada pelos gestores das firmas participantes, sem uma entidade autônoma criada para este fim. Pode se dividir em governança de mútuo ajuste, baseada em contratos relacionais, com altos níveis de confiança, sem formalização, e em governança por alianças, uma espécie de governança bilateral com maior formalização, em que são estabelecidos procedimentos para tomada de decisões.

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. Pode se dividir em governança trilateral voluntária ou mandatória, a depender da obrigatoriedade de afiliação de seus participantes.

Segundo Park (1996) deve existir um ajuste entre o tipo de interdependência existente entre os participantes (redes horizontais *versus* redes verticais) e o tipo de governança (governança bilateral *versus* governança trilateral). O melhor ajuste entre o tipo de interdependência existente nas relações em rede e a estrutura de governança adotada possibilitaria um melhor desempenho interorganizacional.

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 caracteriza 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 ou hub, 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 rede como um todo, independente da estrutura de gestão das empresas participantes, conhecidas como NAO (*network administrative organization*). Constitui uma estrutura semelhante à governança desempenhada pela empresa líder, pois apresenta uma alta centralização, mas com a diferença de que na NAO, há uma organização independente, criada especificamente para coordenar a rede.

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 autogovernado, 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 do todo, a rede poderá se desenvolver, se existentes as condições necessárias, até a formação de uma entidade gestora burocrática, que desempenhará o papel exclusivo de coordenação da rede.

É perceptível uma relativa congruência sobre as observações dos autores Park (1996), Menard (2004) e Provan e Kenis (2008) sobre a classificação das estruturas de governança quanto à centralização e atuação de um líder, e quanto ao desenvolvimento de uma entidade gestora independente dos participantes da rede. Neste sentido, Kwasnica (2006), ao pesquisar a governança gestora de redes por meio de dois estudos de casos no setor agrícola paulista, selecionou liderança, formalização e centralidade como parâmetros essenciais compreender as diferenças de formas de governança entre as redes.

Quanto ao papel de governança exercido pela empresa líder da rede, Zacarelli *et al.* (2008), observa que esta forma estrutural de governança possibilita a coordenação e monitoramento das transações entre as demais participantes da rede. Neste mesmo sentido, Smith e Powell (2004), em pesquisa quantitativa sobre redes de biotecnologia na região de Boston, US, verificaram a forte influência da prática desempenhada pelas empresas líderes da rede na governança da rede como um todo. Em redes nas quais as líderes mantinham maior abertura para a troca de informações e conhecimentos, a mesma conduta é observada nas ligações de toda a rede, e do mesmo modo, menor abertura nas líderes reflete-se em práticas de menor abertura em toda a rede.

Dyer e Chu (2003) verificam que o modelo de rede com líder se revelou eficaz na história de desenvolvimento das redes automotivas japonesas e coreanas. Smith e Powell (2004), num estudo de 11 anos de duração, constatou que o fluxo de interações da rede cresce ao longo do tempo, mas um pequeno núcleo de atores com maior reputação e recursos mantêm o controle do desenvolvimento da rede.

Ao descrever a atuação de uma governança de rede, Zaccarelli *et al.* (2008) descrevem a influência do poder de barganha e influência dos agentes centrais da rede para a distribuição do lucro agregado entre seus participantes. A organização central na rede, com expressivo poder de barganha e influência, também conhecida como "leão" da rede, exerce um papel preponderante na governança da rede, determinando em última instância a lucratividade relativa dos diversos elos da cadeia de valor integrados na redes de negócios.

Com respeito à adoção de estruturas formais de governança, a literatura não é conclusiva. A governança em rede pode ser informal quando o número de atores é limitado e há confiança em nível suficiente para coordenar as interações e relacionamentos na rede, mas o desenvolvimento da rede demanda o estabelecimento de mecanismos de governança (BURLAT *et al.*, 2003).

Neste mesmo sentido, Alvarez *et al.* (2010) observam que à medida em que a rede necessita incluir um maior número de parceiros, a formalização de mecanismos de governança se revela necessária, para lidar com a crescente complexidade, possibilitando a coordenação entre os diversos parceiros, que passam a ter objetivos comuns mais claros, e adotar parâmetros de mensuração para seus relacionamentos.

Alguns autores, como Das e Teng (1998) e Ghoshal e Moran (1996), por outro lado, observam que a formalização excessiva mina o desenvolvimento da confiança, reduzindo a possibilidade de obtenção de ganhos provenientes dos relacionamentos, o que afeta a competitividade do arranjo em rede.

Leite *et al.* (2010), em pesquisa qualitativa tendo por objeto uma rede de supermercados, formada por pequenos negócios independentes, observam que a governança se faz tanto por mecanismos formais como por mecanismos informais, assim como Poppo e Zenger (2002), que discutem a relação entre as dimensões formal e relacional da governança em redes.

Um maior detalhamento sobre os estudos envolvendo mecanismos formais e relacionais de governança se revela necessário para uma melhor compreensão a respeito da relação entre os constructos da confiança e da governança. A seguir são apresentados estudos que identificam a atuação de mecanismos formais e relacionais na governança das transações em redes.

2.8. Mecanismos formais de governança em redes

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

Segundo Lui e Ngo (2004), contratos podem prevenir comportamentos oportunistas através de dois mecanismos. Primeiramente, os contratos alteram as estrutura de custos de possíveis comportamentos oportunistas ao impor uma multa ou penalidade pela desconformidade da ação desconforme com o contratado, e, por fim, podem reduzir o custo de monitoramento ao especificar com clareza os parâmetros a serem monitorados.

Klijn *et al*. (2010) verificam que em relacionamentos em que há carência de confiança, será necessário o uso de contratos formais, incorrendo-se em custos maiores se comparados com relacionamentos com níveis de confiança mais elevados.

Rus e Iglic (2005), em pesquisa com pequenas empresas no leste europeu, observam que menores níveis de confiança levam à adoção de mecanismos contratuais para regular as relações entre parceiros de negócios.

Contratos muito inflexíveis e detalhados podem levar a dificuldades de monitoramento e adaptação, tornando-se muito onerosos, razão pela qual os gestores podem preferir substituí-los por mecanismos relacionais baseados em confiança (LUI e NGO, 2004).

Neste sentido, Das e Teng (1998) afirmam que o desenvolvimento de controles formais irá minar o nível de confiança entre parceiros. Quando extensivos controles são pactuados, cria-se um sentimento de desconfiança entre os participantes, o que acaba por tornar-se preponderante no relacionamento. Neste mesmo sentido argumentam Ghoshal e Moran (1996).

Poppo e Zenger (2002), embora observem a importância dos contratos relacionais para a redução dos custos de transação e manutenção dos níveis de confiança entre empresas, verificam que o uso de contratos formais pode complementar o nível de confiança existente no relacionamento, maximizando os resultados obtidos a partir do relacionamento. Estes autores destacam que este efeito complementar é especialmente atuante em situação de alta complexidade nos relacionamentos, os quais podem ser governados mediante uma combinação de mecanismos relacionais e contratuais.

2.9. Mecanismos relacionais de governança em redes

Mecanismos relacionais de governança em redes se referem aos mecanismos que atuam na dimensão relacional da governança, impondo obrigações, compromissos e expectativas através de processos sociais não formais (POPPO e ZENGER, 2002), mediante a ação de controles sociais que se baseiam na imersão social e estrutural dos indivíduos e organizações (JONES *et al*., 1997).

Sob a perspectiva econômica, Williamson (1979, 1996) identifica que a governança em arranjos híbridos, como as redes de negócios, não podem se restringir ao uso de contratos formais, pois estes não serão suficientes para dirimir as contingencias que surgirão nos relacionamentos ao longo do tempo. Para tal, os arranjos híbridos se valem de contratos relacionais.

Nos contratos relacionais, por força da idiossincrasia das relações estabelecidas entre as partes, que envolvem investimentos em ativos especializados de lado a lado, podem surgir desvios oportunistas. Ciente dos custos irreversíveis a serem incorridos pela outra parte em caso de não concretização da transação, uma parte pode vir a tentar ganhar vantagens excessivas, destruindo a confiança necessária à perenidade da governança relacional (WILLIAMSON, 1996).

Em razão das incertezas e especificidades das transações que se estabelecem nos arranjos em rede, os contratos formais poderão ser substituídos ou complementados por contratos relacionais, baseados em valores e procedimentos compartilhados pelas organizações, inseridas em uma rede social de relacionamentos (POPPO e ZENGER, 2002).

Segundo Dyer e Singh (1998), os mecanismos relacionais de governança resultam em resultados cooperativos superiores em razão de menores custos de transação e adaptação, bem como pela indução de iniciativas cooperativas de criação de valor, com compartilhamento de recursos e investimentos. Esse retorno se daria a partir de rendas relacionais obtidas a partir de menores custos de transação, com menor gasto com monitoramento e menores custos de adaptação, resultando em uma maior propensão ao investimento em cooperação.

Neste mesmo sentido, Gulati, Nohria e Zaheer (2000), ao abordarem a dimensão estratégica das redes de negócios, observaram que os mecanismos relacionais, baseados em controles sociais, possibilitam a coordenação de recursos e incrementam os custos relacionados com condutas oportunistas, possibilitando uma redução nos custos de transação pela subsituição de estruturas hierárquicas e de controle por relacionamentos baseados em confiança.

Nesta perspectiva, mecanismos relacionais de governança que reduzam a possibilidade de condutas oportunísticas e que garantam incentivos ao alinhamento estratégico dos participantes são necessários ao desenvolvimento do arranjo em rede (POPPO e ZENGER, 2002; PROVAN E KENIS, 2008; ZACCARELLI *et al.*, 2008).

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

Jones *et al*. (1997) apresentam quatro mecanismos de governança baseados na imersão social que envolve os relacionamentos entre as organizações que compõem rede: reputação, macro-cultura, sanções coletivas e acesso restrito. Estes mecanismos atuam na dimensão relacional da governança.

A troca de informações a respeito da reputação das empresas permite aos integrantes da rede a identificar empresas que podem receber confiança e aquelas que merecem desconfiança, reforçando os relacionamentos daquela empresa meritória, ao mesmo tempo em que enfraquece as ligações das empresas de má reputação. Dyer e Singh (1998) destacam o importante papel da reputação como um mecanismo de governança baseado no controle social, que independe de instrumentos formais.

Uma boa reputação possibilita o aumento do nível de confiança entre as partes, mediante o aproveitamento de informações e conhecimentos provenientes de experiências de terceiros, o que possibilita o incremento dos ganhos oriundos dos relacionamentos interorganizacionais (DYER e SINGH, 1998). Por outro lado, uma má reputação dificulta as negociações de uma empresa não confiável, tornando-lhe muito custosa a adoção de práticas oportunistas (GULATI et al., 2000).

O mecanismo da reputação, ao atribuir aos componentes de um agrupamento de empresas, a característica de ser digno de confiança, possibilita um estímulo ao comportamento cooperativo (POPPO e ZENGER, 2002). Este reforço ao comportamento cooperativo possibilita a adoção de estratégias de criação de valor, como afirmam Dyer e Singh (1998).

Barabási (2003) atribui à atuação deste mecanismo da reputação o efeito decorrente da ligação preferencial, que resulta em uma crescente atratividade de determinados nós da rede. A medida que um nó da rede ganha o status de ser digno de confiança, este atrairá novas ligações em proporção maior que os demais, ganhando uma maior centralidade na rede.

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

A atuação da macrocultura como facilitadora da coordenação entre os participantes de um agrupamento empresarial é destacada por Tsai e Ghoshal (1998), que a inserem na dimensão cognitiva do capital social. A troca de informações é facilitada nos arranjos interorganizacionais pelo compartilhamento de normas de conduta, códigos de linguagem e valores, maximizando as possibilidades de criação de valor através dos relacionamentos.

As sanções coletivas caracterizam outro mecanismo social em que o grupo impõe sanções informais às partes que violem as normas do grupo, dispensando a aplicação de regulamentos e meios coercitivos formais, menos flexíveis, normalmente estabelecidos em leis, regulamentos e contratos (JONES *et al.*, 1997). Na indústria do cinema, por exemplo, é comum a imposição velada de ostracismo aos atores e demais profissionais que não se ajustam ao sistema em rede que caracteriza a produção cinematográfica.

Em sentido inverso, os atores, diretores, roteiristas e técnicos que melhor se ajustam à rede cinematográfica, são beneficiados pela concessão de acesso a melhores papéis, uma maior rede de contatos e uma estrutura cinematográfica de maior reputação. Jones *et al* (1997), destacam esta utilização pelas redes do mecanismo social de restrição de acesso, através dos quais agentes centrais de uma rede limitam o acesso aos recursos e às operações mais atrativos apenas aos participantes da rede alinhados com a orientação central da rede.

2.10. Influência dos mecanismos de governança sobre a confiança

Esta seção da revisão teórica apresenta a posição de autores que abordam a relação entre a utilização de mecanismos formais e relacionais de governança e a confiança, bem como algumas questões relacionadas, que se revelam importantes para contextualizar o problema de pesquisa e os objetivos propostos.

Lui e Ngo (2004) observam que a compreensão sobre a relação entre a confiança e governança de rede não está consolidada na literatura, ressaltando a necessidade da ampliação de pesquisas sobre o tema, uma vez que a identificação pelos gestores de um mix ótimo entre o uso da confiança e de contratos formais para a coordenação e controle das alianças entre empresas irá repercutir nos custos de transação, impactando o desempenho das empresas.

Segundo Poppo e Zenger (2002), a confiança exerce papel fundamental de atenuar os riscos de oportunismo nos relacionamentos interorganizacionais, atuando na esfera relacional da

governança. Segundo Gulati *et al.* (2000), o estabelecimento de controles sociais irá aumentar o nível de confiança entre parceiros. Das e Teng (1998) argumentam que a confiança exerce um papel moderador, reforçando a efetividade dos mecanismos sociais e formais de controle. Sob um maior nível de confiança, os controles se revelam mais efetivos.

Dyer e Singh (1998) afirmam que mecanismos relacionais, não formais, baseados na auto-coordenação, possibilitam o desenvolvimento de uma atitude mais aberta a iniciativas de criação de valor. Os mecanismos não formais economizariam ainda os custos de mecanismos formais mais elaborados, que são custosos para redigir, monitorar e mesmo para que se obtenha sua execução forçada. Segundo estes autores, pela geração de iniciativas de criação de valor e pela economia de custos de transação, a utilização de mecanismos de governança não formais estão associados a maiores níveis de confiança, possibilitando a obtenção de maiores rendas relacionais.

A seguir é apresentado um modelo construído a partir das observações de Dyer e Singh (1998), que ilustra a visão dos autores quanto à relação entre mecanismos relacionais e formais, a confiança e a obtenção de rendas relacionais.

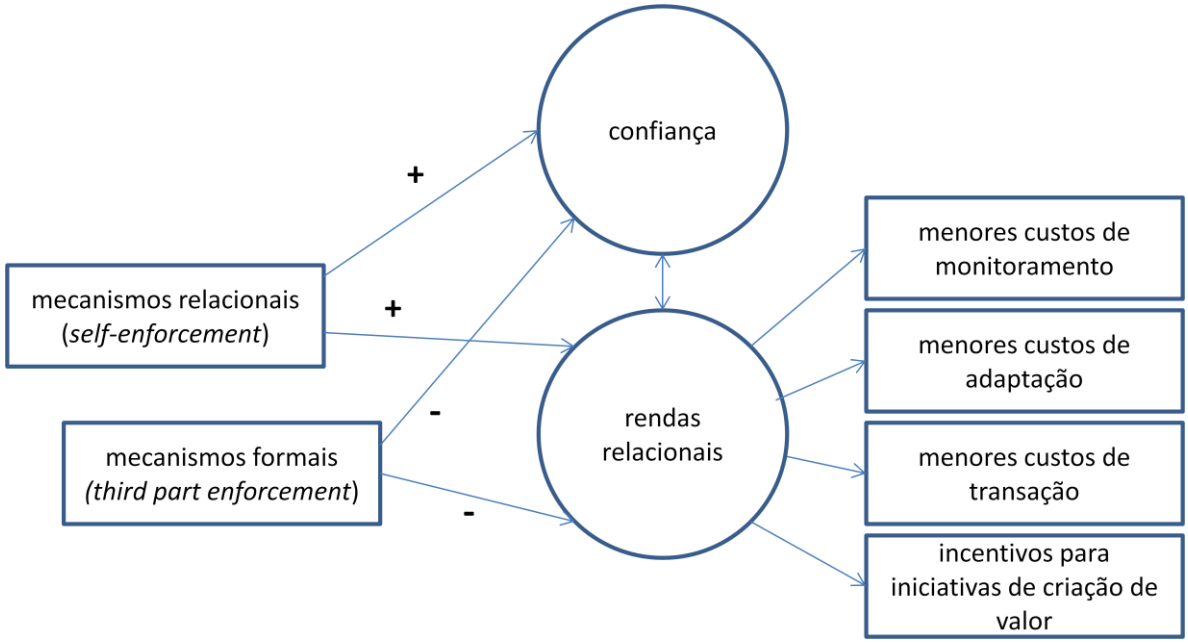

Figura 7 - Modelo de Dyer e Singh

FONTE: O Autor, com base nos argumentos de Dyer e Singh (1998)

Segundo a argumentação formulada por estes autores, os mecanismos relacionais estão associados a um maior nível de confiança e à maior obtenção de rendas relacionais. Do

mesmo modo, o emprego de mecanismos formais acaba por reduzir o nível de confiança, restringindo a obtenção de rendas relacionais.

Neste mesmo sentido, Gulati e Nickerson (2008) informam que há uma forte influência da confiança pré-existente entre os membros da rede na escolha do seu respectivo modo de governança. A pré-existência de confiança entre as empresas agrupadas na rede possibilita a adoção de modelos de governança econômica que impliquem menores custos, incrementando a *performance* das transações.

Inkpen e Curral (2004) concordam no entendimento de que mecanismos formais e relacionais atuam como substitutos, e propõem um modelo evolutivo para acompanhar a evolução da confiança e dos mecanismos de controle em alianças estratégicas. Afirmam estes autores que um maior nível inicial de confiança entre participantes de uma aliança está associado à escolha de mecanismos de controles sociais. Do mesmo modo, um nível baixo de confiança inicial estaria associado à adoção de mecanismos formais, como os contratos, para limitar atitudes oportunistas de uma das partes.

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

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

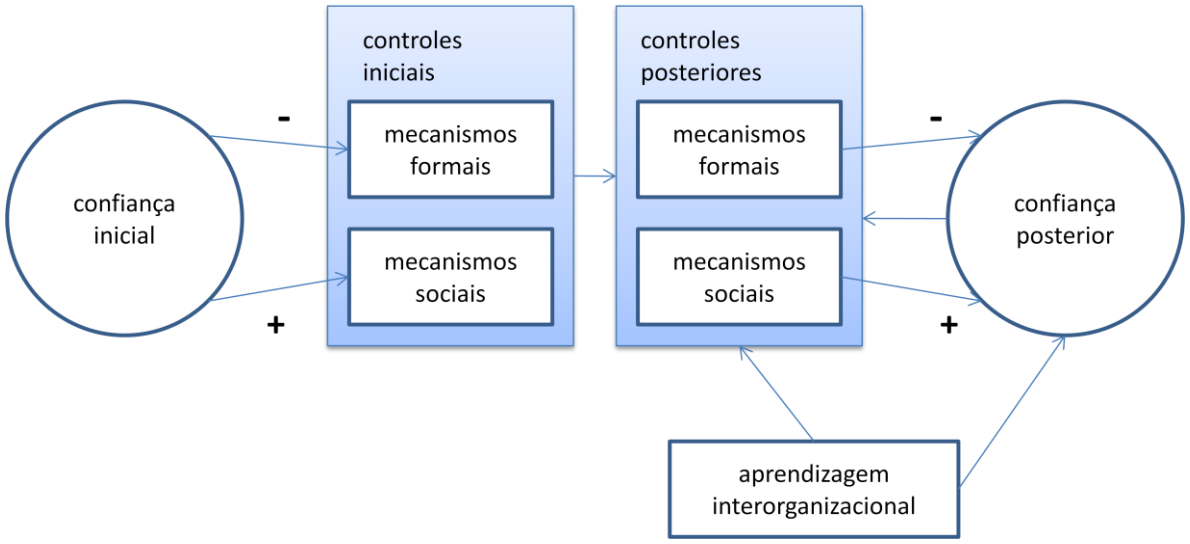

Figura 8 – Modelo de Inkpen e Curral

FONTE: Adaptado de Inkpen e Curral (2004)

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

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

Poppo e Zenger (2002) informam que mecanismos de governança relacional podem ser complementados por contratos formais à medida que a complexidade das transações se eleva. Contratos customizados possibilitam delinear objetivos com clareza, reduzindo o escopo de monitoramento e impondo sanções aos comportamentos oportunistas. O desenvolvimento da governança relacional complementa as salvaguardas contratuais, possibilitando a redução do custo de transação, bem como possibilitando um maior desenvolvimento da confiança. Nesta perspectiva, os mecanismos de governança formais e relacionais podem ter uma relação de complementaridade, em oposição aos estudos anteriores, que afirmam uma relação de substituição.

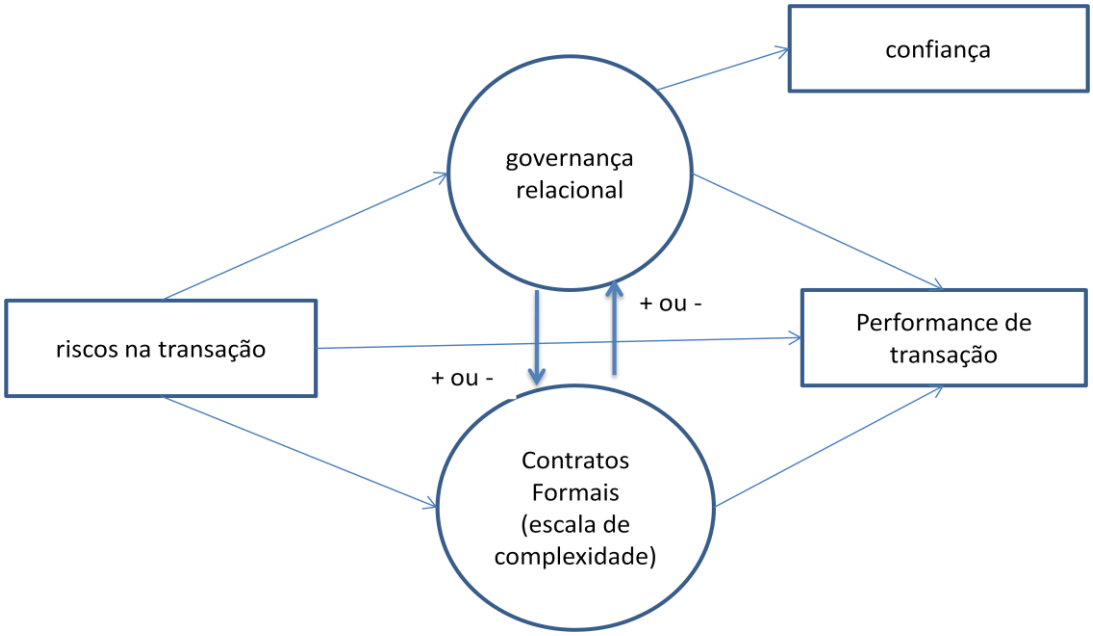

Figura 9 – Modelo de Poppo e Zenger

FONTE: Adaptado de Poppo e Zenger (2002)

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

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

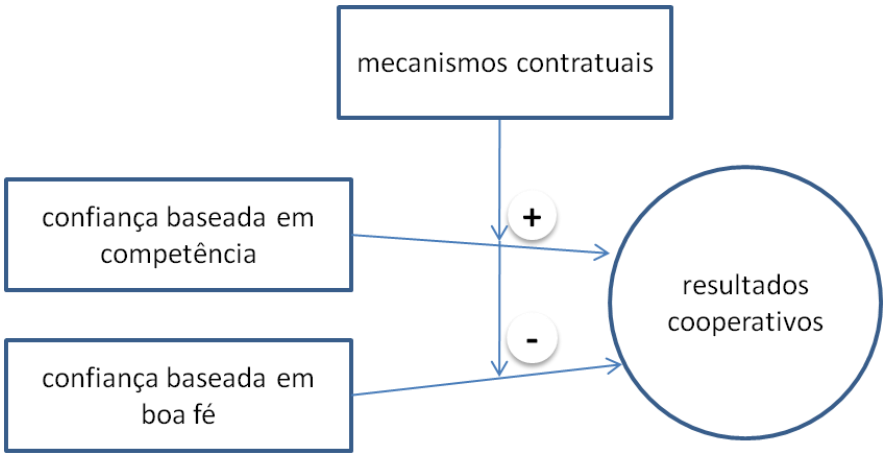

Figura 10 – Modelo de Lui e Ngo

FONTE: O Autor, a partir dos argumentos de Lui e Ngo (2004)

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

Segundo Yoon e Hyun (2010), o modo como os controles sociais interagem com os controles contratuais, seja substituindo, complementando ou mesmo minando-os, irá variar em dependência do ambiente institucional em que ocorrem.

Rus e Iglic (2005) observam que a existência de um sistema institucional de maior credibilidade permite um maior desenvolvimento da confiança interorganizacional, nomeada por estes autores como confiança institucional, alterando a composição dos mecanismos de governança interorganizacionais.

Logo, ao final deste estudo, não é esperada uma solução para uma questão dicotômica que se coloca na literatura sobre o tema, mas sim uma contribuição à compreensão de ponto teórico específico, que se refere à relação entre a confiança e o emprego de mecanismos formais e relacionais na governança das transações em redes de negócios, tópico que persiste inconclusivo.

Capítulo 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo tem caráter descritivo, apropriado ao objetivo geral proposto de ampliar a compreensão a respeito da relação entre a atuação da governança de transações em rede e a confiança, dois constructos identificados pela teoria como essenciais à competitividade do arranjo organizacional sob a forma de rede de negócios.

Considerando que para atendimento dos objetivos propostos, é necessária a solução das questões de pesquisa, o que se faz mediante comparação dos resultados esperados conforme teoria e resultados observados na pesquisa, o presente estudo se vale de uma abordagem quantitativa e dedutivo-hipotética, conforme classificação de Lakatos e Marconi (2011).

Segundo Lakatos e Marconi (2011), a abordagem dedutivo-hipotética busca ampliar o conhecimento científico mediante o esclarecimento de lacuna observada no conhecimento teórico pré-existente. A análise dos resultados empíricos se faz mediante o suporte teórico existente, mediante a confrontação dos dados coletados com as hipóteses formuladas.

Neste estudo, a solução das questões de pesquisa se dá pela análise das associações entre as variáveis chaves identificadas na teoria, o que caracteriza a classificação metodológica acima. A abordagem quantitativa não paramétrica possibilita a solução às questões de pesquisa, como descrito nos itens 3.4, 3.5 e 3.6, a seguir.

Mas antes de detalhar os métodos empregados na análise dos dados e o desenvolvimento de considerações quanto à vinculação destes aos objetivos propostos e à teoria, é necessária a apresentação de informações básicas sobre a unidade de pesquisa, amostra e instrumento de coleta dos dados.

3.1. Unidade de Pesquisa

O contexto de realização da pesquisa são as transações imobiliárias em parceria estabelecidas entre imobiliárias agrupadas em redes de negócios. Esta opção está em conformidade com princípios metodológicos direcionados ao estudo de redes, que identificam as interações e transações entre os participantes como foco prioritário de observação e análise (TICHY *et al.*, 1979; HAKANSSON E FORD, 2002; GIGLIO, 2010).

A unidade de pesquisa é a imobiliária respondente que participou de transações em parceria Em redes imobiliárias, como observado por Alves (2010), o ganho em competitividade proporcionado pela atuação em rede se perfaz mediante a possibilidade de melhor combinação dos recursos das firmas participantes, constituídos principalmente pelas respectivas carteiras de clientes e imóveis.

Sob a perspectiva da análise de transações em rede, a transação em parceria se revela como a espécie de interação interorganizacional mais propícia para a obtenção dos dados sobre as variáveis pesquisadas.

A seguir é apresentada uma figura que identifica a imobiliária respondente que participa de uma transação em parceria como unidade de pesquisa.

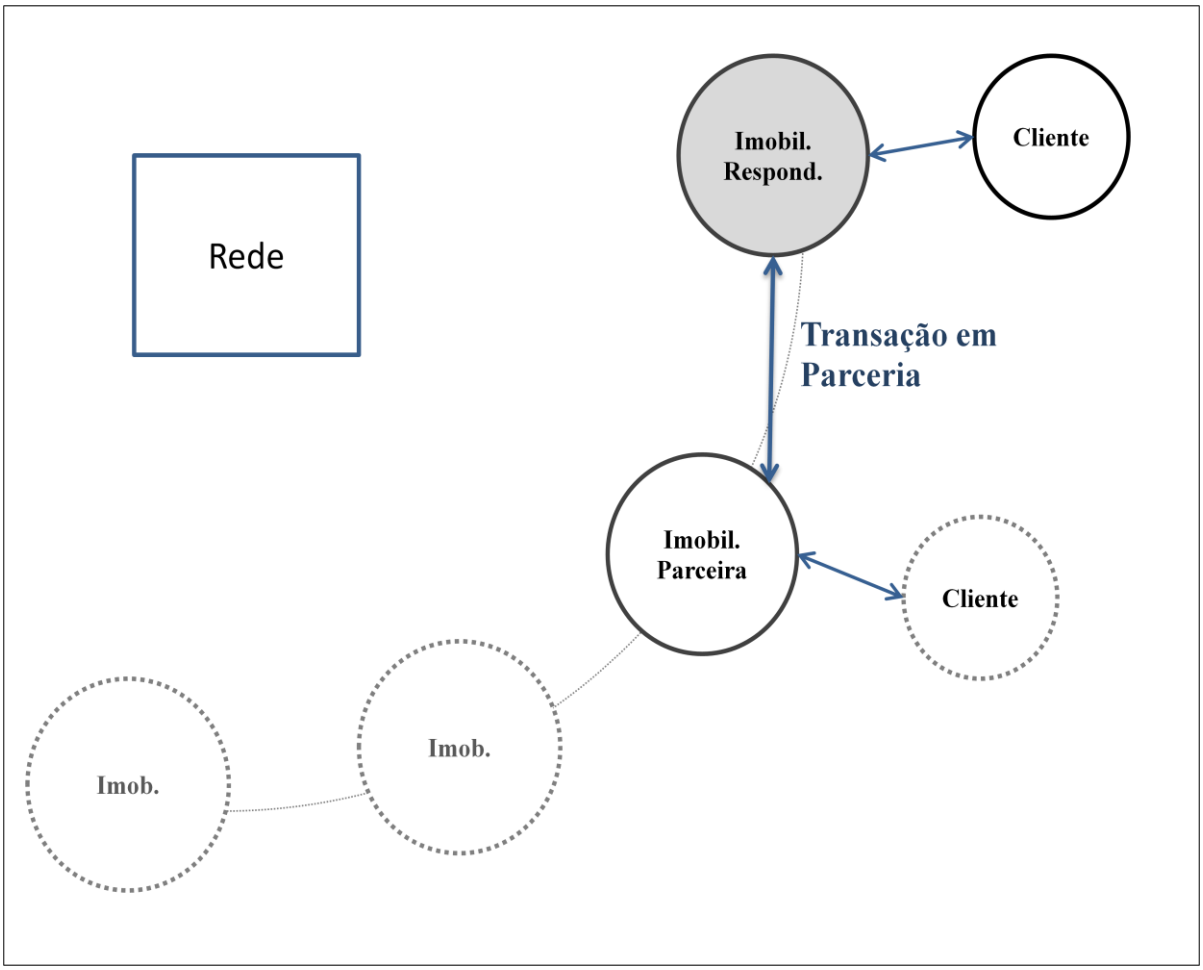

Figura 11 – Unidade de Pesquisa

A partir da identificação da imobiliária que participou da transação em parceria, são coletados os dados a respeito da governança desta transação.

Busca-se identificar, em cada transação em parceria, quais mecanismos formais e relacionais foram utilizados para governança da transação analisada. Estes dados compõem os indicadores do emprego de mecanismos formais (MF) e mecanismos relacionais (MR) como exposto na figura a seguir:

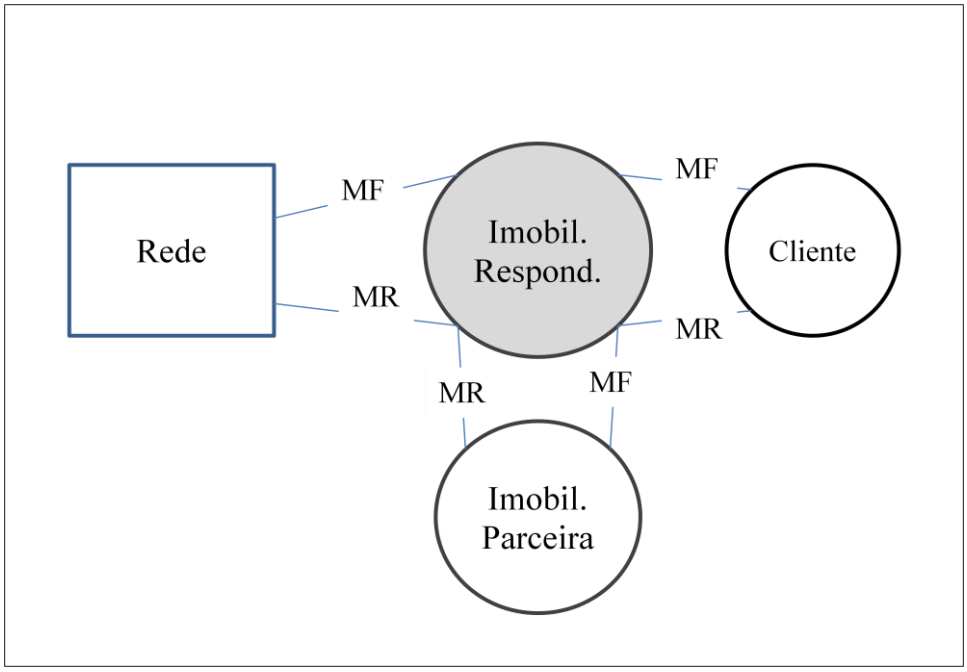

Figura 12 – Mecanismos de Governança em Rede Coletados

Com relação aos dados relativos à confiança, a figura a seguir ilustra os indicadores de confiança interorganizacional e interpessoal. São coletados dados da confiança percebida pelo respondente em relação à imobiliária parceira, entendida como uma organização, uma empresa com processos e procedimentos, e em relação ao corretor da imobiliária parceira, entendido como indivíduo, com comportamentos e atitudes individuais.

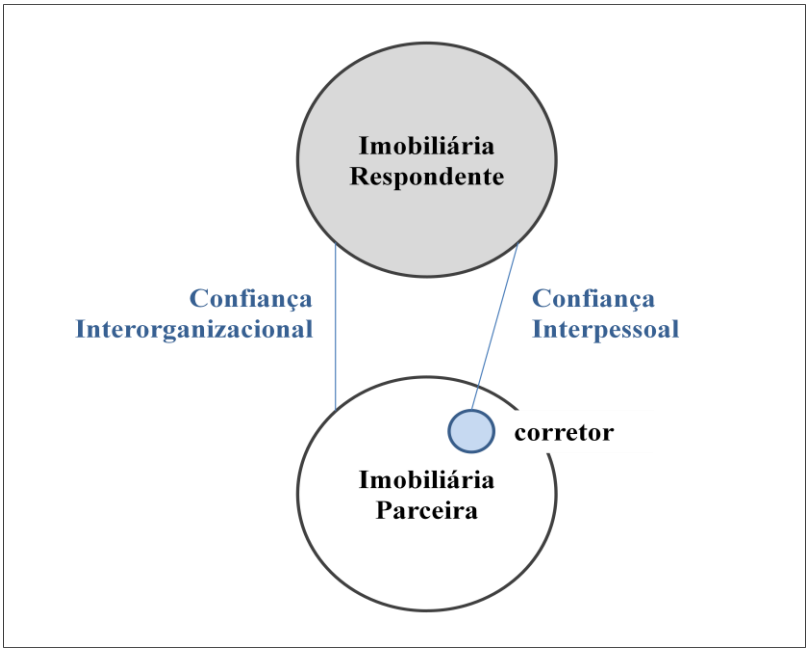

Figura 13 – Dados Coletados – Confiança Interorganizacional e Interpessoal

As respostas às questões de pesquisa (Q1, Q2 e Q3) resultam da análise das associações observadas entre os mecanismos formais e relacionais de governança empregados na governança da transação em parceria e a percepção de confiança de cada respondente.

3.2. Amostra

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, a qual é representada por um corretor responsável.

Os respondentes são corretores credenciados que figuram como responsáveis pela imobiliária, ou que atuem como gerentes de vendas ou locação. Considera-se que estes respondentes sejam capazes de fornecer dados que caracterizem as transações em parceria observadas quanto às variáveis pesquisadas.

A seleção das redes de imobiliárias pesquisadas foi intencionalmente dirigida para que fossem observadas redes em diversos estágios evolutivos e com diferentes modelos 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. Segundos dados do COFECI, órgão federal que regulamenta e acompanha a atividade de intermediação imobiliária, existem atualmente cerca de 40 mil agências imobiliárias.

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

3.3. Instrumento de Coleta

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.

Uma cópia da versão final do questionário aplicada no levantamento encontra-se encartada ao final do trabalho, como apêndice.

Para reforçar a validade das medidas, todos os indicadores empregados nos questionários foram selecionados com base na teoria subjacente (MARTINS, 2006).

A redação do questionário foi elaborada com a contribuição de especialistas, com o intuito de facilitar a compreensão pelos respondentes, observada a realização de pré-teste para aperfeiçoamento do instrumento de coleta de dados (MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

O questionário aplicado possui 30 questões, com utilização de escala Likert com cinco faixas de respostas para parte das questões, bem como questões com múltipla escolha e duas questões abertas.

Dentre as questões com faixas de respostas, foram incluídas duas questões com ordem inversa de escala, em trechos do questionário que poderiam causar inércia dos respondentes, como verificado no pré-teste.

As questões que identificam cada uma das variáveis do modelo conceitual estão identificadas no item 3.5, a seguir, que trata especificamente destas variáveis.

Para qualificação da amostra, foram utilizadas as questões, 1, 3, 4 e 6. Estas questões identificam o respondente e o atendimento aos critérios de que a imobiliária esteja integrada em uma rede e que tenha efetivado transações em parceria nos últimos seis meses.

Duas questões abertas foram utilizadas para identificar a confiabilidade das respostas e contribuir para a tarefa de análise dos dados.

Foram incluídas ainda as questões 1, 25, 27 e 30 para identificar o nível de integração da rede, variável que também qualifica a amostra e facilita a interpretação dos resultados.

3.4. Modelo Conceitual de Pesquisa

Para orientar a análise dos dados coletados, foi elaborado o seguinte modelo conceitual, que permite a visualização dos dois construtos principais, governança de rede e confiança, cuja relação constitui o foco do estudo, bem como seus componentes, que se referem às variáveis diretamente observadas, cuja seleção se fez com base na teoria, no intuito de alcançar os objetivos propostos.

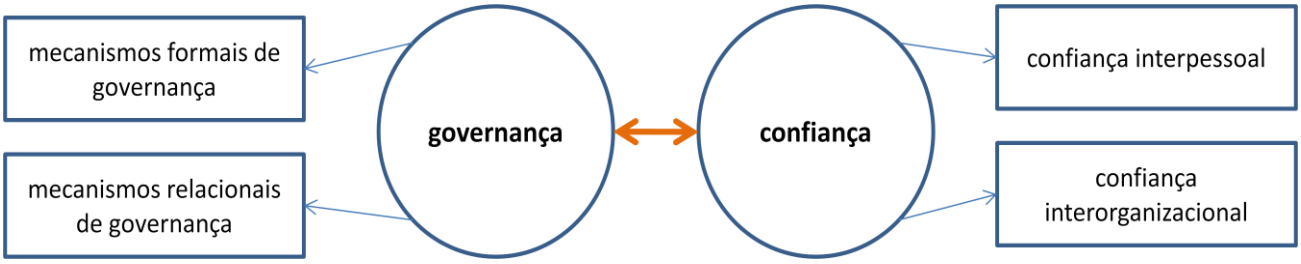

Figura 14 – Modelo Conceitual de Pesquisa

Segundo a teoria, é observada uma relação de interdependência entre a governança e a confiança. Gulati e Sytch (2008) observam que a escolha do modelo de governança adotado pela rede ou aliança será uma decisão influenciada pelo nível de confiança pré-existente, e que este mesmo modelo de governança, em uma perspectiva dinâmica, influenciará o nível de confiança interorganizacional. Inkpen e Curral (2004) também apontam esta interdependência. Por esta razão, o modelo conceitual admite esta interdependência, refletindo-se nos métodos de análise utilizados, discutidos posteriormente.

Os dois construtos principais, governança de rede e confiança, são medidos indiretamente por se tratarem de construtos multidimensionais, cuja redução a uma métrica direta não é aconselhada por estudos anteriores.

A confiança é medida em sua dimensão interpessoal e interorganizacional, conforme estudos anteriores de Zaheer *et al*. (1998), e Rousseau *et al*. (1998). A dimensão interpessoal se refere à confiança entre dois indivíduos, e a dimensão interorganizacional reflete a institucionalização da confiança estabelecida pelas transações e interações estabelecidas entre as organizações, durante seu relacionamento.

A governança, neste estudo, é composta por indicadores do emprego de mecanismos formais e relacionais para governança das transações em rede. Os mecanismos formais envolvem os contratos, estatutos, regras legais e regulamentos utilizados na governança das transações em rede (POPPO e ZENGER, 2002; PARK, 1996; MENARD, 2004) e os mecanismos relacionais, também conhecidos como mecanismos sociais, que decorrem da imersão social dos indivíduos e organizações em sua rede de relacionamentos, e incluem a utilização da reputação, das sanções coletivas sociais e do acesso restrito como mecanismos de governança (JONES *et al.*, 1997; GULATI *et al*., 2000; POPPO e ZENGER, 2002).

O modelo conceitual apresentado acima é suficiente para a análise das questões de pesquisa Q1 e Q2. Para fins de solução da terceira questão de pesquisa (Q3), em específico, são comparados dois modelos alternativos, que ilustram as possibilidades apresentadas na teoria quanto a interação entre as variáveis do emprego de mecanismos formais e relacionais de governança. Estes dois modelos alternativos são representados por duas hipóteses a serem testadas, H1 e H2.

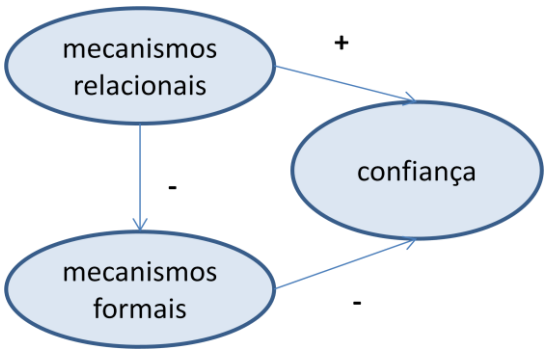

Figura 15 - Modelo com Mecanismos Substitutos (H1)

No modelo e respectiva hipótese (H1), que refletem a posição de parcela dos autores que identificam os mecanismos formais como substitutos dos mecanismos relacionais, é esperada uma associação negativa entre as variáveis que mensuram o emprego dos mecanismos de governança, uma associação positiva entre mecanismos relacionais e confiança, bem como uma associação negativa entre o emprego de mecanismos formais e a confiança.

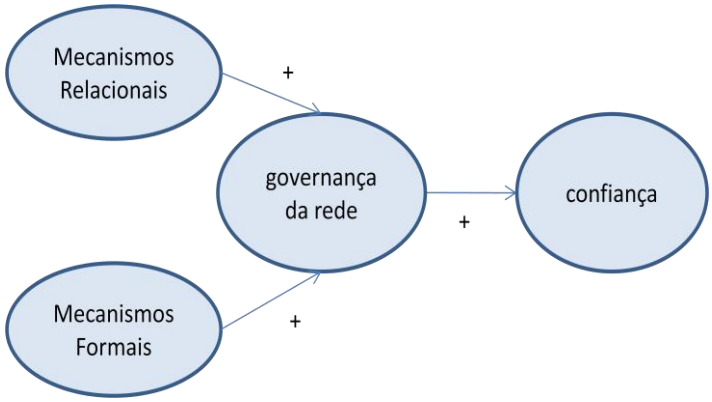

Figura 16 - Modelo com Mecanismos Complementares (H2)

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

As duas hipóteses formuladas para solução da questão de pesquisa Q3 são então assim expressas:

H1 - Mecanismos formais e relacionais de governança atuam como substitutos em sua influência sobre a confiança.

H2 - Mecanismos formais e relacionais de governança atuam como complementares em sua influência sobre a confiança.

A identificação da hipótese aceita como válida reponde à terceira questão de pesquisa (Q3).

3. 5. Variáveis

A seguir são analisadas as particularidades metodológicas envolvidas na mensuração e análise das variáveis envolvidas na pesquisa.

3.5.1. Confiança

Definição Operacional: A variável confiança (CONFI) expressa a percepção do respondente quanto ao nível de confiança identificado durante a transação em parceria, sendo composta pela soma simples dos indicadores das dimensões interorganizacional e interpessoal da confiança.

Baseando-se nos estudos anteriores (ROUSSEAU *et al.*, 1998 e ZAHEER *et al.*, 1998), a mensuração da confiança se faz mediante a integração de indicadores que representam as seguintes dimensões da confiança:

a) confiança interpessoal (CIP): relativa à confiança informada pelo respondente em relação ao corretor da imobiliária parceira que atuou na transação;

b) confiança interorganizacional (CIO): refere-se à confiança percebida pelo respondente em relação à imobiliária parceira na rede com quem foi efetivada transação em parceria;

As questões 7, 8, 9, 10 e 11 do questionário possuem indicadores de confiança interorganizacional, enquanto as questões 12, 13 e 14 possuem indicadores de confiança interpessoal.

Conforme Zahher et al (1998), as dimensões interpessoal e interorganizacional da confiança se constituem em construtos interdependentes, que se agregam para compor o nível de confiança.

Foi elaborada ainda a análise individualizada destas duas dimensões de confiança, bem como verificada a confiabilidade interna de cada constructo mediante o cálculo do coeficiente alfa de Cronbach.

A elaboração dos indicadores de ambas as dimensões da confiança acima identificadas, incorporou elementos das dimensões da confiança relacional, baseada na evolução do relacionamento entre os participantes da rede, e da confiança calculada, baseada em um processo racional acerca dos riscos envolvidos na transação (Rousseal *et al.*, 1998).

A dimensão da confiança institucional não foi incluída na pesquisa, uma vez que o ambiente institucional é razoavelmente comum a todos os respondentes, considerando-se que a regulamentação profissional e empresarial é de caráter nacional, como informado no item 1.5, das Premissas.

3.5.2. Mecanismos Formais de Governança

Definição Operacional: a variável mecanismos formais de governança (MF) identifica a utilização de mecanismos formais na governança da transação em rede estabelecida pela imobiliária respondente e demais agentes participantes da transação em parceria.

Para mensuração do emprego de mecanismos formais de governança, utilizados para a governança da transação em rede, são coletados indicadores sobre o uso efetivo e a importância percebida pelo respondente quanto à utilização de contratos formais nas seguintes interações que compõem a transação em parceria:

a) uso de contratos formais entre as duas imobiliárias;

b) uso de contratos formais entre a imobiliária e a estrutura de gestão e governança da rede;

c) uso de contratos formais entre as imobiliárias pesquisadas e seus clientes.

São verificados os meios contratuais utilizados, sob a perspectiva da última transação em parceria realizada pela imobiliária respondente.

É identificada ainda, em cada instância, a complexidade de cada contrato, que é classificado pelo respondente como um contrato simples ou detalhado.

A predisposição do respondente quanto à utilização de mecanismos formais para a solução de eventuais conflitos também é mensurada por um indicador, que identifica a opção do respondente pelo uso de uma ação judicial e/ou de uma reclamação formal na rede em relação a uma eventual má conduta de um parceiro da rede.

Compõem indicadores da variável mecanismos formais de governança as questões 15, 16, 17, 20 (parcialmente), 23 e 25 do questionário.

Os dados coletados foram agregados por soma simples, compondo a variável nomeada mecanismos formais de governança (MF), indicando, em uma escala ordinal, a maior ou

menor utilização de mecanismos formais para a governança das transações cooperativas em rede.

3.5.3. Mecanismos Relacionais de Governança

Definição Operacional: a variável mecanismos relacionais de governança (MR) identifica a utilização de mecanismos relacionais na governança da transação em rede estabelecida pela imobiliária respondente e demais agentes participantes da transação em parceria. Os mecanismos relacionais atuam na dimensão relacional da governança, e são baseados em processos sociais de controle (Poppo e Zenger, 2002), estruturados com base nas relações sociais e estruturais em que os indivíduos e organizações estão imersos (Jones *et al.*, 1997).

Para mensuração do nível de emprego na rede de mecanismos relacionais de governança, são observados indicadores elaborados a partir dos mecanismos de reputação, acesso restrito e aplicação de sanções sociais, selecionados dentre os mecanismos relacionais de governança apresentados pela literatura (Jones *et al.*, 1997) com base na possibilidade de sua respectiva observação no contexto de pesquisa.

Compõem indicadores da variável mecanismos relacionais de confiança as questões 18, 19, 20 (parcialmente), 21, 22, 24 e 26 do questionário.

Os dados coletados a respeito do emprego destes mecanismos pelos respondentes na governança das transações em rede são agregados mediante soma simples dos indicadores, compondo a variável nomeada mecanismos relacionais de governança (MR).

3.6. Métodos de análise dos resultados

Para responder às questões de pesquisa, e alcançar os objetivos propostos, serão analisadas as associações observadas entre as variáveis que compõem o modelo conceitual.

As técnicas de análise dos dados, explicitadas a seguir, respeitam o caráter descritivo do estudo, que lida com interdependência das variáveis e que ainda não possui um arcabouço teórico que permita técnicas preditivas, mas tão somente descritivas que auxiliem na identificação de associações entre as variáveis.

Cliff e Keats (2003, p. 23) argumentam que as ciências do comportamento usualmente empregam medidas de percepção, atitudes e preferências, as quais são medidas ordinais por natureza, e, portanto, devem ser tratadas com métodos estatísticos ordinais.

Considerando que o instrumento de coleta se vale de perguntas com escala do tipo Lickert, em que o respondente atribui sua percepção a respeito de uma variável em uma faixa pré-determinada de valores, e que determinadas variáveis foram compostas por soma simples de indicadores, é 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 correlation*, 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 ($n > 10$). Como a amostra é composta por 35 observações, foi possível aferir a significância das associações identificadas.

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 suporte à atividade de análise dos resultados e produção de gráficos foi utilizado o software estatístico SPSS, versão 17.

O detalhamento dos métodos empregados na análise é descrito a seguir, considerando cada questão de pesquisa, em razão das peculiaridades de cada uma delas quanto às variáveis, métricas e suas relações.

Questão 1 - Qual a influência dos mecanismos formais de governança no nível de confiança?

Para responder esta questão é necessário analisar como a variável que mensura o uso de mecanismos formais na governança de transações cooperativas está associada com o nível de confiança observado.

Para tal, é calculado o coeficiente de correlação não paramétrica de Spearman, indicado para identificar o grau de associação entre variáveis ordinais, e de seu respectivo nível de significância (MARTINS E THEÓPHILO, 2009).

São analisadas as possíveis associações entre variáveis:

a) Mecanismos Formais (MF) X Confiança (CONFI)

b) Mecanismos Formais (MF) X Confiança Interorganizacional (CIO)

c) Mecanismos Formais (MF) X Confiança Interpessoal (CIP)

Questão 2 - Qual a influência dos mecanismos relacionais de governança no nível de confiança?

Para responder esta questão é necessário analisar como a variável que mensura o uso de mecanismos relacionais na governança de transações cooperativas está associada com o nível de confiança observado.

Para tal, é calculado o coeficiente de correlação não paramétrica de Spearman entre as variáveis, indicado para identificar o grau de associação entre variáveis ordinais, e seu respectivo nível de significância (MARTINS E THEÓPHILO, 2009).

São analisadas as possíveis associações entre variáveis:

a) Mecanismos Relacionais (MR) X Confiança (CONFI)

b) Mecanismos Relacionais (MR) X Confiança Interorganizacional (CIO)

c) Mecanismos Relacionais (MR) X Confiança Interpessoal (CIP)

Questão 3 - Mecanismos formais e relacionais de governança atuam como substitutos ou complementares?

Para responder esta questão é necessário analisar em conjunto as relações entre as variáveis que mensuram o uso de mecanismos relacionais e formais na governança das transações em rede, bem como estas estão associadas com o nível de confiança observado.

Como a questão se refere em diferenciar dois modelos teóricos contrapostos, a questão é subdividida em duas hipóteses a serem objeto de teste:

H1 - Mecanismos formais e relacionais de governança atuam como substitutos em sua influência sobre a confiança?

H2 - Mecanismos formais e relacionais de governança atuam como complementares em sua influência sobre a confiança?

Para análise das hipóteses, o estudo se vale do cálculo do coeficiente de correlação não paramétrica de Spearman entre as variáveis, e respectivos níveis de significância (MARTINS E THEÓPHILO, 2009).

São confrontados os resultados esperados a partir da teoria que conformou a formulação de cada hipótese e aqueles observados quanto à correlação entre as variáveis, em cada um das hipóteses alternativas.

Da análise da aderência dos resultados observados e os esperados, resulta a decisão de rejeição ou de aceitação como válida de cada hipótese.

H1 - Mecanismos formais e relacionais de governança atuam como substitutos em sua relação sobre a confiança.

Para aferir a validade desta hipótese, que reflete a posição de parcela dos autores que identificam mecanismos formais como substitutos dos mecanismos relacionais, são analisadas as seguintes possíveis associações entre variáveis:

a) Mecanismos Formais (MF) X Mecanismos Relacionais (MR)

Para aceitação desta hipótese é esperada uma associação negativa entre as variáveis que mensuram o emprego dos mecanismos formais e relacionais de governança.

b) Relação de proporção entre Mecanismos Formais e Mecanismos Relacionais (RELA_FormxRel) X Confiança (CONFI)

Para aceitação desta hipótese é esperada uma associação negativa entre a variável que expressa a relação de proporção entre o emprego de mecanismos formais e relacionais e a confiança.

c) Relação de proporção entre Mecanismos Formais e Mecanismos Relacionais (RELA_FormxRel) X Confiança (CIO)

Para aceitação desta hipótese é esperada uma associação negativa entre a variável que expressa a relação de proporção entre o emprego de mecanismos formais e relacionais e a confiança interorganizacional.

Para aceitar H1, é esperado que os coeficientes de Spearman observado para as três associações acima identificadas sejam negativos e significantes.

H2 - Mecanismos formais e relacionais de governança atuam como complementares em sua relação sobre a confiança.

Para aferir a validade desta hipótese, que reflete a posição de parcela dos autores que identificam os mecanismos formais e relacionais como complementares, são analisadas as possíveis associações entre variáveis:

a) Governança (GOV = MF + MR) X Confiança (CONFI)

Para aceitação desta hipótese é esperada uma associação positiva entre governança, compreendida como a soma dos mecanismos formais e relacionais, e confiança.

b) Governança (GOV= MF + MR) X Confiança Interorganizacional (CIO)

Para aceitação desta hipótese é esperada uma associação positiva entre governança, compreendida como a soma dos mecanismos formais e relacionais, e a confiança interorganizacional.

Para aceitar H2 como válida, é esperado que os coeficientes de Spearman observados nas duas associações acima sejam positivos e significantes.

3.7. 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 representativa do universo pesquisado, incluindo empresas imobiliárias de vários portes e de várias regiões do país, é não aleatória, devendo ser caracterizada como uma amostra de

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

Os métodos de coleta e análise não permitem inferências sobre relações de causa e efeito, mas tão somente sobre associações entre as variáveis. Considerando que os questionários utilizam-se da escala Likert, há identificação dos respondentes às faixas de respostas, caracterizando variáveis categóricas ordinais. Estas limitações foram observadas na definição dos métodos de coleta e análise de dados.

Em razão destas limitações, não é possível o uso das associações observadas para atividades preditivas. De todo modo, o objetivo da pesquisa é permitir uma melhor compreensão sobre a relação entre as variáveis estudadas, que ainda permanece inconclusiva segundo a teoria. Este objetivo é suficientemente alcançado com os métodos de coleta e análise empregados.

Capítulo 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados da pesquisa é apresentada a seguir, seguindo a estrutura de tópicos abaixo:

a) análise descritiva da amostra
b) análise da distribuição das variáveis
c) análise das associações entre as variáveis

- análise das associações para solução de Q1
- análise das associações para solução de Q2
- análise das associações para solução de Q3

4.1. Análise descritiva da amostra

Foram enviados 575 questionários, tendo sido recebidas 38 respostas completas, o que mostra uma taxa de resposta de 6,4 %. Por conter inúmeras perguntas obrigatórias, o sistema automaticamente descartou os questionários incompletos.
Foram descartadas três respostas por terem sido enviadas pela mesma unidade imobiliária respondente, o que resultou em uma amostra válida de 35 respondentes, suficiente para a análise das associações entre as variáveis, uma vez que 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 ($n > 10$).

Conforme pode ser visualizado na tabela 2, a seguir, a amostra se revela bem diversificada territorialmente, ainda que não tenha sido possível obter respondentes em algumas regiões.

Foram enviados questionários para imobiliárias no RJ, MS, RS e SC, que possuem redes imobiliárias com atuação local, sem sucesso. Também foram enviados questionários para a região norte, sem qualquer resposta.

É de se destacar a participação destacada na amostra de imobiliárias localizadas no interior de São Paulo e de Minas Gerais. É de se destacar que duas das maiores redes imobiliárias nacionais identificadas na pesquisa de campo tem suas sedes nestes estados.

Tabela 2 – Distribuição territorial dos respondentes

SP - Interior	SP - Reg. Metropol.	SP - Capital	Minas Gerais	Nordeste	Paraná	Distrito Federal
10	5	4	7	4	4	1

Com relação ao modelo de governança adotado pelas redes das quais fazem parte as imobiliárias respondentes, foi observada a seguinte distribuição:

Tabela 3 – Tipologias das Redes Estudadas

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

Neste quesito, a amostra é significativa e equilibrada, com mais de dez representantes para cada tipo de estrutura de governança identificada pelo estudo.

Conforme FÁVERO *et al.* (2009), análises categóricas são favorecidas por amostras de pelo menos 10 observações em cada categoria.

Estes dados também revelam um panorama de heterogeneidade quanto ao modelo de governança adotado pelas redes. Foi observada a coexistência de redes de cooperação regional, com governança compartilhada, redes com liderança, mas dispersas, com elevado grau de autonomia dos participantes, mas que possuem uma empresa principal que coordena as atividades e serviços da rede, e redes do tipo franquias, em que o relacionamento entre a administração da rede e dos seus participantes é mais estrito, e envolve direitos de propriedade típicos do setor de franquias.

4.2. Análise da distribuição das variáveis

A seguir são apresentados os resultados mais relevantes da análise descritiva de cada uma das variáveis coletadas, e apresentadas algumas considerações específicas.

a) Confiança

A variável confiança foi coletada mediante indicadores de sua dimensões interpessoal e interorganizacional, conforme indicado em teoria (ROUSSEAU *et al.*, 1998; ZAHEER *et al.*, 1998).

É importante salientar que o questionário identifica apenas a percepção de confiança percebida pelo respondente em relação a uma transação em cooperação de que este participou. A confiança, como inúmeras variáveis de matiz sociológica, não permite sua mensuração direta.

Para aferir a confiabilidade interna dos indicadores, 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.

Tabela 4 – 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).

É relevante observar que os indicadores de confiança interorganizacional se mostraram mais consistentes, fato favorável no presente estudo, uma vez que este indicador se revela mais importante para este estudo, em razão de seu foco estar direcionado aos relacionamentos interorganizacionais.

Com relação à distribuição observada da variável confiança interorganizacional, é possível observar que esta apresenta uma distribuição unicaudal, com maior frequência de observações no nível máximo. Esta distribuição pode ser visualizada no gráfico 3, abaixo:

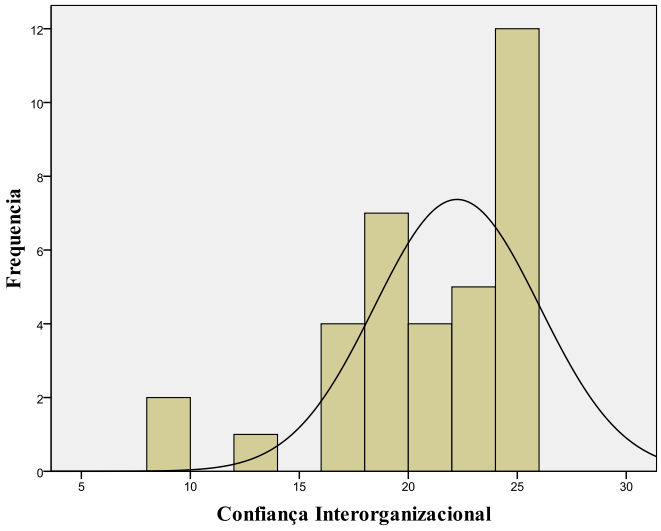

Gráfico 3 – Distribuição de Frequências – Confiança Interorganizacional

Com relação à confiança interpessoal, é observável no gráfico 4, abaixo, que a distribuição se assemelha a uma distribuição normal, com concentração de frequências nos extratos intermediários.

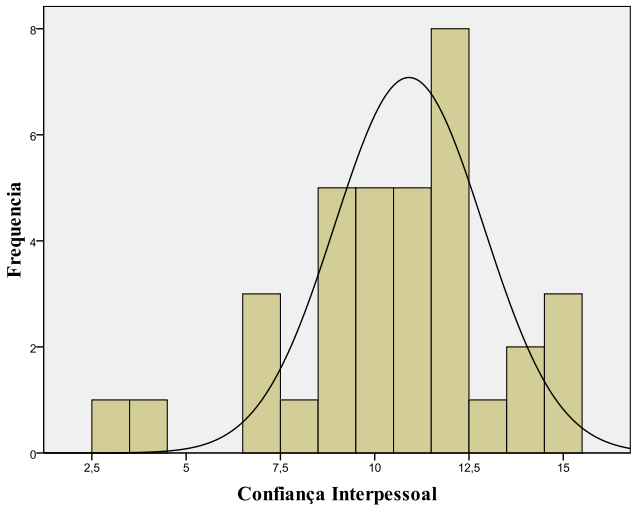

Gráfico 4 – Distribuição de Frequências – Confiança Interpessoal

Analisando-se a associação entre as duas dimensões da confiança, encontramos os seguintes resultados:

Tabela 5 – Coeficiente de Spearman – CIO X CIP

			CIO	CIP
Spearman's rho	CIO	coeficiente de correl.	1,000	,489**
		Sig. (2-tailed)	.	,003
		N	35	35
	CIP	coeficiente de correl.	,489**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	.
		N	35	35

**. correlação é signif. ao nível 0.01 (2-tailed).

Existe uma correlação não paramétrica significante ao nível 0.01 entre a confiança interorganizacional e a confiança interpessoal, dado este que confirma o exposto por Zaheer *et al.* (1998) que informa que estas duas dimensões da confiança possuem uma forte associação, mas que não devem ser desconsideradas suas singularidades, que são confirmadas pelos coeficientes alfa de Cronbach.

A diferenciação da dimensão interorganizacional da interpessoal se justifica com base na teoria, e por possibilitar o isolamento da componente da confiança mais relevante à análise interorganizacional, uma vez que este estudo se vale de conceitos da teoria dos custos de transação, que enfatiza esta dimensão de análise.

A identificação da dimensão interpessoal se mostrou essencial para identificar a relação entre a confiança e os mecanismos relacionais, como é verificado posteriormente, na análise das associações.

Para compor o constructo confiança, foram somados os indicadores de confiança interorganizacional e interpessoal para cada imobiliária observada, resultando em uma distribuição assemelhada à distribuição normal, mas não exatamente ajustada à curva, o que reforça a utilização de métodos de análise de correlações não paramétricas entre as variáveis, buscando possíveis associações, em confrontação com a teoria subjacente.

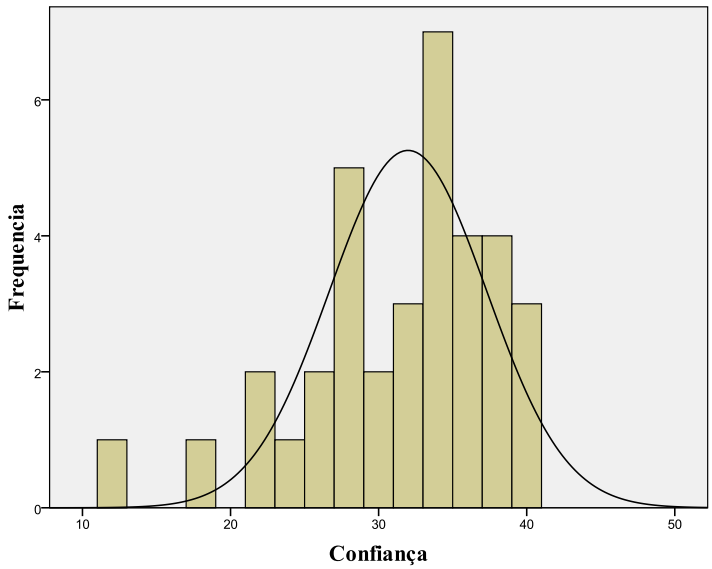

Gráfico 5 – Distribuição de Frequências – Confiança

É observável uma concentração em níveis médios e altos de confiança, sugerindo uma atitude positiva dos respondentes à adoção de transações em parceria.

b) Mecanismos Relacionais de Governança

Com relação à utilização de mecanismos relacionais, foi observada a seguinte distribuição de frequências:

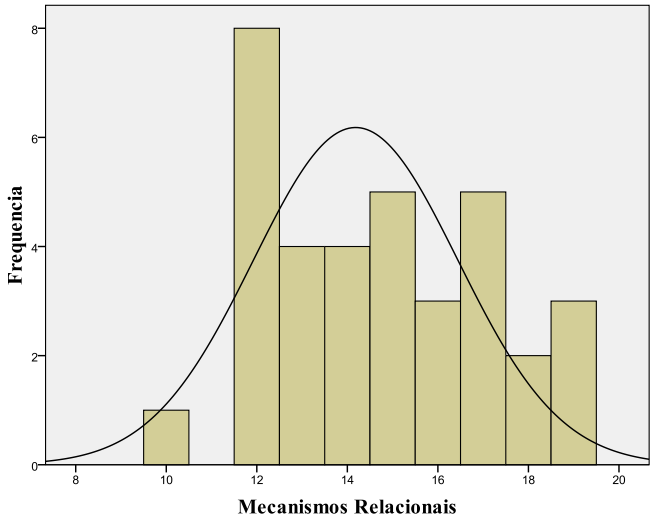

Gráfico 6 – Distribuição de Frequências – Mecanismos Relacionais

Observa-se uma distribuição próxima da normal, mostrando uma heterogeneidade da amostra quanto ao emprego de mecanismos relacionais de governança das transações em rede.

Com relação à utilização dos mecanismos relacionais de governança identificados pelo questionário, que se atêm às práticas dos respondentes em relação à análise da reputação das imobiliárias e de seus corretores previamente à transação em parceria, bem como da restrição ao acesso à carteira de imóveis e clientes, foi observada a seguinte distribuição.

Tabela 6 – Utilização de Mecanismos Relacionais

	Imob. parceira	**corretor**
Analisam a reputação do outro agente	29 (83%)	33 (94%)
	Mediante de seleção de oferta	**Mediante seleção de parceiros**
Empregam mecanismo de acesso restrito	10 (29%)	13 (37%)

Observa-se que 83% dos respondentes afirmam checar previamente à negociação em parceria, a reputação da outra imobiliária, e 94% afirmam analisar a reputação do outro corretor. Logo, no setor imobiliário, o mecanismo social da reputação é o mecanismo relacional mais utilizado segundo os dados coletados.

Com relação à restrição do acesso dos parceiros relativo à parte da carteira de imóveis, apenas 10 imobiliárias, ou 29% da amostra, responderam afirmativamente. Em relação ao direcionamento do contato preferencial com parceiros específicos da rede, com os quais os respondentes mantêm um relacionamento mais próximo, apenas 13, ou 37% da amostra responderam afirmativamente. Verifica-se a menor utilização deste mecanismo, o que provavelmente seja explicado pelos altos índices de confiança observados na amostra.

Uma vez que o mecanismo da macrocultura não foi analisado, com relação aos mecanismos de controle relacional, há uma maior frequência de utilização da análise prévia de reputação, tanto da empresa imobiliária, como de seus corretores.

Observa-se que no ambiente de rede, não há uma forte utilização de mecanismos de acesso restrito, mecanismo observado em imobiliárias que atuam de forma independente.

c) Mecanismos Formais de Governança

Com relação à utilização de mecanismos formais de governança das transações em parceria desenvolvidas pelas imobiliárias pesquisadas, foi observada a seguinte distribuição de frequências:

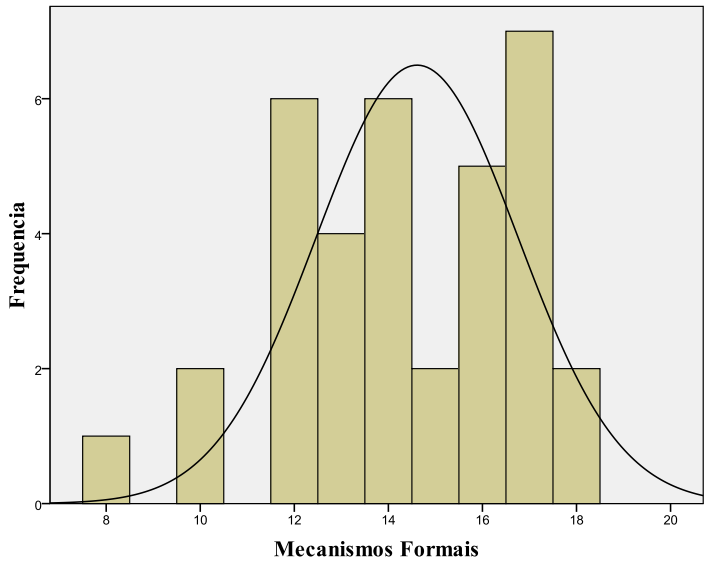

Gráfico 7 – Distribuição de Frequências – Mecanismos Formais

Observa-se uma distribuição próxima da normal, mostrando uma heterogeneidade da amostra quanto ao emprego de mecanismos formais de governança das transações em rede.

Especificamente, com relação à utilização de contratos nas relações internas à rede e com seus clientes, foi observada a seguinte distribuição de respondentes:

Tabela 7 – Utilização de contratos formais

	Imob. X Imob.	**Imob. X Rede**	**Imob. X Cliente**
Contratos simples	9 (26%)	8 (23%)	13 (37%)
Contratos detalhados	13 (37%)	25 (71%)	18 (51%)
Não utilizam contratos	13(37%)	2 (6%)	4 (12%)
Total	35	35	35

Nota-se que há uma maior formalização das relações entre a rede e seus participantes, uma vez que 94% dos respondentes se valem de contratos, e 71% utilizam-se de contratos

detalhados para regular as relações entre as imobiliárias participantes da rede e suas respectivas responsabilidades para com esta.

Observa-se ainda uma grande utilização de contratos formais estabelecidos entre a imobiliária e seus clientes (88%), sendo que cerca da metade da amostra utiliza-se de um contrato detalhado para este fim.

Esta observação está em conformidade com o estudo de Alves *et al*. (2010), que demonstra que a relação entre a imobiliária e seus clientes constitui o principal recurso da empresa, e portanto devem estar devidamente protegidos nas interações da empresa dentro da rede.

Com relação à utilização de mecanismos relacionais ou formais para solução de conflitos relativos às transações internas à rede, foi observada a seguinte distribuição:

Tabela 8 – Resolução de Conflitos

Mecanismos de governança preferencialmente utilizados para a resolução de conflitos	
Meios formais (ação judicial e reclamação formal)	26
Meios relacionais (sanções sociais)	22

Observa-se uma predisposição maior dos respondentes em acionar mecanismos formais para solucionar conflitos internos à rede, em relação à utilização de mecanismos relacionais, sugerindo uma descrença na efetividade dos mecanismos relacionais, baseados em sanções sociais, considerando que os custos de utilização de mecanismos formais são mais elevados.

d) Governança em Rede

Para compor o constructo governança em rede, utilizado para o teste da hipótese 2, que integra a solução da terceira questão de pesquisa, foram somados os indicadores de emprego de mecanismos formais e relacionais de governança apontados por cada imobiliária respondente, gerando a seguinte distribuição consolidada de frequências para o constructo governança:

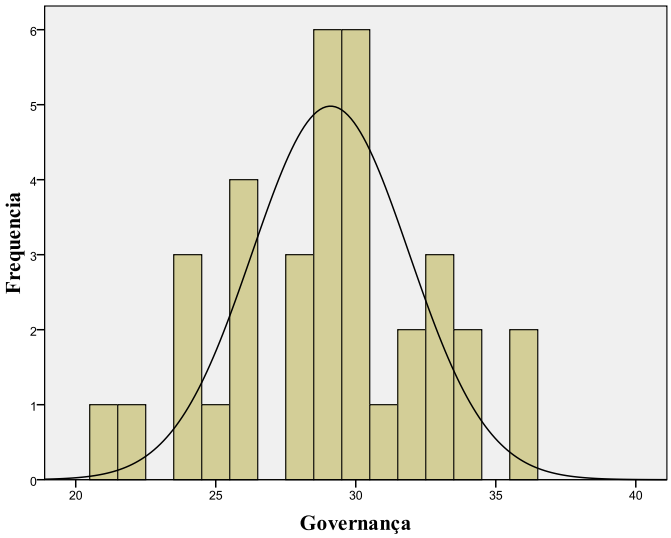

Gráfico 8 – Distribuição de Frequências - Governança

Verifica-se que a distribuição aproxima-se da curva normal, indicando uma heterogeneidade da amostra quanto à adoção de mecanismos relacionais e formais de governança.

4.3. Análise das associações entre as variáveis

As associações mais relevantes observadas entre as variáveis são apresentadas individualmente e discutidas a seguir. Considerando o atendimento dos objetivos propostos, as análises das associações são agrupadas, de acordo com a questão de pesquisa correspondente. Ao final, um quadro resumo relaciona as associações encontradas e as respostas às questões de pesquisa, subsidiando as conclusões.

Para a tarefa de análise das associações é considerada, primeiramente, a natureza dos dados, coletados por escala Likert e com constructos obtidos mediante soma simples de indicadores, caracterizando escalas ordinais. Por esta razão, é empregado o cálculo do coeficiente de correlação não paramétrico de Spearman, indicado para variáveis ordinais, e para amostras com distribuição de frequências não aderente à curva normal, com número de observações pouco elevado (HAIR *et al.*, 2009; FÁVERO *et al.*, 2009; MARTINS E THEÓPHILO, 2009).

4.3.1. Associações analisadas para solução de Q1

Para subsidiar a resposta à Q1, são analisadas as possíveis associações entre mecanismos formais (MF) e respectivamente, confiança (CONFI), confiança interorganizacional (CIO) e confiança interpessoal (CIP)

Analisando-se a associação entre a confiança e o emprego de mecanismos formais de governança, obtêm-se os seguintes resultados:

Tabela 9 – Coeficiente de Spearman – CONFI X MF

			CONFI	MF
Spearman's rho	CONFI	Coefic. de Correl.	1,000	,299
		Sig. (2-tailed)	.	,081
		N	35	35
	MF	Coefic. de Correl.	,299	1,000
		Sig. (2-tailed)	,081	.
		N	35	35

Observam-se indícios fortes de associação, ao nível de significância de 0,081, com um coeficiente não paramétrico de Spearman de 0,299.

Analisando-se a associação entre a confiança interorganizacional e o emprego de mecanismos formais de governança, obtêm-se os seguintes resultados:

Tabela 10 – Coeficiente de Spearman – CIO X MF

			CIO	MF
Spearman's rho	CIO	coeficiente de correl.	1,000	,403*
		Sig. (2-tailed)	.	,016
		N	35	35
	MF	coeficiente de correl.	,403*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,016	.
		N	35	35

Observa-se uma associação significante, ao nível 0,016, com um coeficiente de Spearman de 0,403. Esta associação se mostra uma das mais relevantes para o estudo, seja pelos indicadores do nível de associação, seja pela contribuição às conclusões do estudo.

Estes resultados são aderentes ao estudo de Poppo e Zenger (2002), que observa a

possibilidade dos mecanismos formais auxiliarem no alinhamento de expectativas entre as partes e prevenir atos oportunistas, possibilitando um nível maior de confiança.

Analisando-se a associação entre a confiança interpessoal e o emprego de mecanismos formais de governança, obtêm-se os seguintes resultados:

Tabela 11 – Coeficiente de Spearman – CIP X MF

			CIP	MF
Spearman's rho	CIP	Coefic. Correl.	1,000	,102
		Sig. (2-tailed)	.	,559
		N	35	35
	MF	Coefic. Correl.	,102	1,000
		Sig. (2-tailed)	,559	.
		N	35	35

Observa-se que não há indícios de associação entre o emprego de mecanismos formais de governança e a dimensão interpessoal da confiança, o que reforçam a argumentação de Zaheer *et al.* (1998) e de Lui e Ngo (2004), que alertam sobre a importância da análise específica para uma das dimensões da confiança.

Em resposta a Q1, conclui-se que os mecanismos formais, na amostra pesquisada, possuem influência positiva significativa sobre a confiança, em especial sobre sua dimensão interorganizacional. Com relação à confiança interpessoal, não se observa sua associação ao uso dos mecanismos formais.

4.3.2. Associações analisadas para solução de Q2

Analisando-se a associação entre a confiança e o emprego de mecanismos relacionais, observam-se os seguintes resultados:

Tabela 12 – Coeficiente de Spearman – MR X CONFI

			MR	CONFI
Spearman's rho	MR	Coefic. de Correl.	1,000	,281
		Sig. (2-tailed)	.	,102
		N	35	35
	CONFI	Coefic. de Correl.	,281	1,000
		Sig. (2-tailed)	,102	.
		N	35	35

Nota-se que há indícios de associação entre o emprego de mecanismos relacionais e a confiança, em razão do coeficiente de Spearman de 0,281. De todo modo, a significância está apenas ao nível 0,102, que aponta apenas indícios fracos de associação.

Analisando-se a associação entre a confiança interorganizacional e o emprego de mecanismos relacionais, observam-se os seguintes resultados:

Tabela 13 – Coeficiente de Spearman – CIO X MR

			CIO	MR
Spearman's rho	CIO	coeficiente de correl.	1,000	,19
		Sig. (2-tailed)	.	,26
		N	35	3
	MR	coeficiente de correl.	,195	1,00
		Sig. (2-tailed)	,261	.
		N	35	3

Verifica-se que a fraca associação não é significante sequer ao nível de 0,25, o que não se ajusta aos estudos que associam diretamente o nível de confiança com o emprego de mecanismos relacionais de governança, como os estudos de Dyer e Singh (1998) e o de Gulati (1998).

Analisando-se a correlação não paramétrica entre o emprego de mecanismos relacionais de governança e a dimensão interpessoal da confiança, observa-se um resultado diverso. Como pode ser verificado na tabela abaixo, há indícios de associação ao nível 0,094 de confiança, com um coeficiente de Spearman de 0,288.

Tabela 14 – Coeficiente de Spearman – CIP X MR

			CIP	MR
Spearman's rho	CIP	Coefic. de Correl	1,000	,288
		Sig. (2-tailed)	.	,094
		N	35	35
	MR	Coefic. de Correl	,288	1,000
		Sig. (2-tailed)	,094	.
		N	35	35

Da análise entre o emprego de mecanismos relacionais e a confiança, observam-se indícios fortes de associação apenas em relação à dimensão interpessoal.

Em resposta a Q2, conclui-se que a influência dos mecanismos relacionais de governança se dê majoritariamente sobre a dimensão interpessoal da confiança. Tal resultado não contraria o senso comum e confirma a teoria (Gulati e Sytch, 2008), quanto à influência da familiaridade, uma vez que é esperado que pessoas que se conheçam há certo tempo deixem de utilizar-se de mecanismos formais para governar esta relação.

4.3.3. Associações analisadas para solução de Q3

A solução de Q3, como discutido na seção de metodologia, envolve o teste de duas hipóteses alternativas, H1 e H2. As associações esperadas que suportam as hipóteses são confrontadas com as associações observadas na amostra, determinando a hipótese considerada válida, aderente aos resultados obtidos.
A seguir são apresentadas as associações relacionadas com cada uma das hipótes.

4.3.3.1. Associações relacionadas com H1 (mecanismos substitutos)

Analisando-se a possível associação entre a relação entre o emprego de mecanismos formais em proporção ao emprego de mecanismos relacionais e a confiança, observam-se os seguintes resultados:

Tabela 15 – Coeficiente de Spearman – RELA_FormxRel X CONFI

			RELA_FormxRel	CONFI
Spearman's rho	RELA_FormxRel	coeficiente de correl.	1,000	-,008
		Sig. (2-tailed)	.	,963
		N	35	35
	CONFI	coeficiente de correl.	-,008	1,000
		Sig. (2-tailed)	,963	.
		N	35	35

Os dados acima indicam a inexistência de uma associação entre a relação proporcional entre o uso de mecanismos formais e relacionais e o nível de confiança, uma vez que o coeficiente de correlação é de apenas -0,008, com um nível de significância próximo a um, indicando ausência de associação entre estas variáveis.

Do mesmo modo, não é verificada associação entre a relação proporcional verificada entre mecanismos formais e relacionais e a confiança interorganizacional.

Tabela 16 – Coeficiente de Spearman – RELA_FormxRel X CIO

			RELA_FormxRel	CIO
Spearman's rho	RELA_FormxRel	Coefic. Correl.	1,000	,138
		Sig. (2-tailed)	.	,429
		N	35	35
	CIO	Coefic. Correl.	,138	1,000
		Sig. (2-tailed)	,429	.
		N	35	35

Estes resultados não se ajustam ao argumento de Lui e Ngo (2004) que esperam a existência de um mix ótimo entre mecanismos formais e relacionais para um determinado setor, em razão do efeito discriminante resultante dos custos de transação.

A inexistência de um mix ótimo pode ser uma característica do setor específico analisado, bastante fragmentado, ou mesmo um reflexo da emergência do arranjo em rede no setor, que ainda não se apresenta consolidado. Considerando que segundo a teoria dos custos de transação, o efeito de seleção discriminante se dê no longo prazo (WILLIAMSON, 1985), não é possível uma conclusão definitiva a respeito deste tópico.

Analisando a relação entre o emprego de mecanismos formais e relacionais de governança, observamos a ausência de associação significante:

Tabela 17 – Coeficiente de Spearman – MF X MR

			MF	MR
Spearman's rho	MF	coeficiente de correl.	1,000	,158
		Sig. (2-tailed)	.	,365
		N	35	35
	MR	coeficiente de correl.	,158	1,000
		Sig. (2-tailed)	,365	.
		N	35	35

Este resultado contribui à solução da pergunta de pesquisa Q3, que trata do papel dos mecanismos formais e relacionais como substitutos ou complementares. Caso os mecanismos formais fossem substitutos dos mecanismos relacionais, como expresso na hipótese 1 (H1), seria esperada uma associação significante negativa, o que não se comprovou na amostra pesquisada.

4.3.3.2. Associações relacionadas com H2 (mecanismos complementares)

Primeiramente é analisada a associação observada entre a variável governança e a variável confiança, principais constructos do estudo, obtendo-se os seguintes resultados:

Tabela 18 – Coeficiente de Spearman – GOV X CONFI

			GOV	CONFI
Spearman's rho	GOV	coeficiente de correl.	1,000	**,329**
		Sig. (2-tailed)	.	**,053**
		N	35	35
	CONFI	coeficiente de correl.	,329	1,000
		Sig. (2-tailed)	,053	.
		N	35	35

Observa-se um coeficiente de correlação não paramétrico de Spearman de 0,329, com um nível de significância de 0,053, próxima da significância de 95%, faixa comumente admitida nos estudos dos fenômenos sociais (FÁVERO *et al*., 2009). Logo, há indícios de associação positiva entre o maior emprego de mecanismos de governança das transações e um maior nível de confiança.

Isolando-se a dimensão interorganizacional da confiança, obtém-se um coeficiente de correlação não paramétrica de Spearman de 0,351, com significância ao nível 0,039, indicando uma associação significante entre a maior utilização de mecanismos de governança e um maior nível de confiança interorganizacional.

Tabela 19 – Coeficiente de Spearman – CIO X GOV

			CIO	GOV
Spearman's rho	CIO	coeficiente de correl.	1,000	**,351***
		Sig. (2-tailed)	.	**,039**
		N	35	35
	GOV	coeficiente de correl.	,351*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,039	.
		N	35	35

*. correlação é signif. ao nível 0.05 (2-tailed).

Em resposta a Q3, verifica-se na amostra pesquisada, que a atuação dos mecanismos formais de governança é complementar à atuação dos mecanismos formais. Observa-se que maiores níveis de confiança estão associados com maior emprego tanto de mecanismos formais como relacionais. Este resultado confirma estudos mais recentes que identificam a possibilidade de atuação complementar dos mecanismos de governança em rede. A hipótese de substituição entre as espécies de mecanismos, apresentada em artigos anteriores, foi rejeitada.

4.3.4. Outras associações analisadas

Visando enriquecer as conclusões do estudo, bem como confirmar premissas adotadas no estudo, foram ainda analisadas as associações apresentadas a seguir.

Segundo a teoria, é esperada que uma maior integração na rede esteja associada a maior nível de confiança. Foram encontradas as seguintes associações entre confiança e integração:

Tabela 20 – Coeficiente de Spearman – CONFI X INTEGR

			CONFI	INTEGR
Spearman’s rho	CONFI	coeficiente de correl.	1,000	**,467****
		Sig. (2-tailed)	.	**,005**
		N	35	35
	INTEGR	coeficiente de correl.	,467**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,005	.
		N	35	35

Os níveis de confiança e integração na rede estão associados com significância ao nível 0,01, ou 99% de confiança, com um coeficiente de correlação não paramétrica de Spearman de 0,467.

Analisando-se esta mesma relação, isolando-se a dimensão interorganizacional, tem-se os seguintes resultados:

Tabela 21 – Coeficiente de Spearman – CIO X INTEGR

			CIO	INTEGR
Spearman's rho	CIO	coeficiente de correl.	1,000	,566**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	35	35
	INTEGR	coeficiente de correl.	,566**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	35	35

**. Correlação é signif. ao nível 0.01 (2-tailed).

Novamente, com a análise isolada da dimensão interorganizacional da confiança, observa-se uma correlação paramétrica ainda maior, neste caso com um coeficiente de Spearman de 0,566, e com maior significância estatística, ao nível 0,001, expressivo para a espécie de estudo.

Confirmando o disposto na teoria, os dados acima indicam uma forte associação entre os níveis de confiança observado entre os participantes de uma rede e o nível de integração entre estes.

É compreensível que redes com maior integração possibilitem que as imobiliárias aumentem a cooperação em suas atividades, aumentando a frequência de transações em parceria, o que acaba por possibilitar o maior desenvolvimento da confiança interorganizacional.

Analisando-se a associação entre a integração da rede e a variável governança de rede, obtêm-se os seguintes resultados:

Tabela 22 – Coeficiente de Spearman –INTEGR x GOV

			INTEGR	GOV
Spearman's rho	INTEGR	coeficiente de correl.	1,000	,236
		Sig. (2-tailed)	.	,173
		N	35	35
	GOV	coeficiente de correl.	,236	1,000
		Sig. (2-tailed)	,173	.
		N	35	35

Observa-se um coeficiente de correlação não paramétrica de 0,236, em uma associação não significante ao nível de 90%, não permitindo a indicação de existência de associação entre a governança e a integração em rede.

É necessário observar que a variável governança, no presente estudo, não revela uma melhor ou pior governança, mas tão somente um maior ou menor emprego de mecanismos formais e relacionais de governança. Logo a interpretação correta dos dados é a de que um maior emprego de mecanismos de governança não necessariamente contribui à integração da rede. Contudo, o coeficiente positivo (0,236) e respectiva significância ao nível de 80%, indicam a possibilidade de uma associação fraca.

Capítulo 5. CONCLUSÕES

A partir da análise desenvolvida a partir dos resultados obtidos na pesquisa, com identificação de associações entre as variáveis, e de seus respectivos níveis de significância, foi possível elaborar o quadro resumo abaixo, que estrutura a solução das questões de pesquisa.

Quadro 2 – Respostas às Questões de Pesquisa

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

A análise das associações observadas entre as variáveis permitem algumas conclusões a respeito da relação entre a confiança e a governança de redes interorganizacionais no contexto pesquisado.

Com relação à solução das questões de pesquisa, os resultados obtidos permitiram a solução de cada uma delas, atendendo aos objetivos propostos.

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

Os resultados obtidos não são aderentes com os estudos de Ghoshal e Moran (1996) e de Das e Teng (1998), que argumentam que controles formais podem minar o nível de confiança interorganizacional, uma vez que no contexto pesquisado o emprego de mecanismos formais de governança está associado a níveis mais altos de confiança. Estes resultados se ajustam aos resultados obtidos por Poppo e Zenger (2002), que identificaram a possibilidade de contratos formais estarem associados a níveis altos de confiança em razão da complexidade dos relacionamentos entre as organizações.

O grande emprego de mecanismos formais nas relações entre as imobiliárias integradas em rede está em conformidade com o observado por Alves *et al.* (2010), que verifica a importância estratégica destes relacionamentos para as imobiliárias, uma vez que há riscos de perda no compartilhamento de recursos não protegidos adequadamente.

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

Conclui-se, portanto, que uma análise multidimensional é necessária na manipulação dos constructos da governança em rede e da confiança, uma vez que os resultados da amostra identificam uma associação do emprego de mecanismos formais com a dimensão

interorganizacional da confiança, enquanto o emprego de mecanismos relacionais se mostrou associado com a dimensão interpessoal da confiança.

Por fim, respondendo à terceira questão de pesquisa, os testes das hipóteses alternativas dispostas pela teoria revelam que na amostra pesquisada, há uma clara indicação de que os mecanismos formais e relacionais atuam como complementares na governança das transações nas redes imobiliárias. Foi possível, deste modo, nos limites do contexto pesquisado, esclarecer um ponto da teoria que se revela inconcluso segundo a revisão bibliográfica realizada.

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

Além da solução das questões de pesquisa, outras contribuições também emergiram da pesquisa empreendida.

Primeiramente, a respeito do constructo governança, é de se salientar que a ação de governança em rede está associada com a confiança interorganizacional, e que os resultados deste estudo confirmam a teoria neste ponto.

Observando-se a associação significante identificada entre a variável que mede a integração entre os participantes e a variável que mensura o emprego de mecanismos formais de governança, é possível concluir-se que o argumento apresentado por Poppo e Zenger (2002) seja válido para o universo pesquisado. Segundo estes autores, um determinado nível de formalização possibilita uma maior confiança entre os participantes, criando condições para um patamar mais elevado de interação, no qual os mecanismos relacionais continuam atuantes, em uma relação de complementaridade.

Verifica-se ainda que, no contexto de pesquisa, não há indícios de existência de uma combinação ótima, comum para todo o setor, de mecanismos formais e relacionais para a

governança das transações em rede. Este resultado pode ser justificado tanto por um viés econômico, como por um viés sociológico.

Na perspectiva econômica dos custos de transação, a heterogeneidade pode indicar um efeito decorrente da emergência do arranjo em rede no setor imobiliário, que apenas inicia um movimento de consolidação, e que, portanto, ainda não possibilitou a atuação dos efeitos da seleção discriminante prevista na teoria dos custos de transação.

A heterogeneidade de modelos de governança observada na amostra pode ainda ser explicada a partir do enfoque sociológico da teoria de redes (GRANOVETTER, 1985; GIGLIO, 2010), que justifica esta característica como decorrente do entrelaçamento entre relacionamentos sociais e estruturais nos arranjos interorganizacionais. Uma vez que é observada uma variabilidade nas redes sociais e estruturais nas quais as redes estão imersas, é de se esperar uma variação na combinação de mecanismos empregados pelas redes na governança de suas transações.

Especificamente no universo pesquisado, que envolve as transações imobiliárias desenvolvidas em redes, é possível concluir que um determinado nível de formalização se mostre necessário à segurança do compartilhamento de recursos entre os participantes da rede, garantido que condutas oportunistas não venham a prejudicar o desenvolvimento das transações em parcerias.

A partir do nível de confiança estabelecido pelas garantias formais, é possível o desenvolvimento da integração entre os participantes, que passam a interagir e transacionar com maior frequência, maximizando a atuação dos mecanismos relacionais, que não são substituídos pelos formais, mas sim complementados.

5. 1. Considerações Finais

A partir das análises elaboradas com base nos resultados da pesquisa, e respectivas conclusões, emerge como contribuição à teoria das redes interorganizacionais, a confirmação empírica da associação entre a ação de governança em rede e a confiança interorganizacional.

Destaca-se ainda como contribuição relevante à teoria, a identificação, no contexto pesquisado, da atuação complementar dos mecanismos formais e relacionais de governança

em rede, o que contribui para dar subsídios à elucidação do problema de pesquisa, que se refere à lacuna identificada na teoria relativa à atuação dos mecanismos de governança em rede.

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

Considerando os resultados que verificam a possibilidade dos mecanismos formais atuarem como complemento aos mecanismos relacionais, caberá aos gestores das redes a identificação da combinação mais favorável de mecanismos à governança das transações em suas respectivas redes, considerando as características de cada agrupamento de empresas e de seu respectivo contexto de atuação.

A respeito do constructo da confiança, em especial, é identificada a necessidade de uma abordagem multidimensional, que inclua tanto sua dimensão interpessoal como a interorganizacional. O estudo identifica associações distintas entre as dimensões interorganizacional e interpessoal da confiança e o emprego de mecanismos formais e relacionais de governança.

A despeito das contribuições resultantes do estudo, seus resultados confirmam a complexidade da relação entre confiança e governança, razão pela qual é sugerida a realização de novos estudos para consolidar e ampliar as conclusões ora obtidas.

Buscando a superação da limitação de generalização dos resultados obtidos em razão da amostra utilizada, sugere-se a realização de estudos semelhantes em setores diversos da economia, analisando-se possíveis peculiaridades e similaridades de cada contexto.

Em relação às associações estudadas, sugere-se a realização de estudos que segmentem a confiança em outras dimensões, distintas das empregadas neste estudo, em busca de uma compreensão mais refinada a respeito deste importante constructo no campo do estudo das organizações e de seus relacionamentos.

Por fim, considerando a complexidade inerente ao constructo governança em rede, é sugerida a realização de pesquisas que abordem outras de suas dimensões, analisando a possível influência dos modelos de governança adotados sobre a dinâmica e desempenho das redes. Embora inúmeras pesquisas tenham se debruçado sobre este tema, o número de pesquisas quantitativas ainda é insuficiente para possibilitar uma compreensão ampla e consolidada a respeito da governança em redes e de sua influência sobre o desempenho competitivo das redes de negócios.

REFERÊNCIAS

ADLER, P. Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. **Organization Science**. v. 12, n. 2, p. 215 – 234, 2001.

ALEXANDER, J, LEE, S., BAZZOLI, G., Governance Forms in Health Systems and Health Networks. **Health Care Management Review.** v. 28, n.3, p. 228 – 242, 2003.

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.

AMATO NETO, J.; AMATO, R. C. F. Capital Social: Contribuições e Perspectivas Teórico-Metodológicas para a Análise de Redes de Cooperação Produtiva e Aglomeração de Empresas. **Revista Gestão Industrial.** v. 5, n. 1, p. 18-42. 2009.

BARABÁSI, A, L. **Linked. How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science and Everyday life**. London: Plume, 2003.

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

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, p. 99 –120. 1991.

BENJAMIN, J.; CHINLOY, P.; WINKLER, D. Sorting, Franchising and Real Estate Brokerage Firms. **Journal of Real Estate Finance and Economics**, v. 34, p. 189–206, 2007.

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

BORGATTI, S., FOSTER, P. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. **Journal of Management.** v. 29, n. 6, p. 991–1013, 2003.

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.

CASTRO, M., BULGACOV, S., HOFFMANN, V. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. **RAC - Revista de Administração Contemporânea.** v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.

CLARKE, T. Anglo-American Corporate Governance, p. 129-169, in – **International Corporate Governance – A Comparative Approach.** New York: Routledge. 2007.

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

COMPETITION IN THE REAL ESTATE BROKERAGE INDUSTRY - A Report by the Federal Trade Commission and US Department of Justice. 2007.

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

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

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

DYER, J.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **The Academy of Management Review**. v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EHRMANN T., MEISEBERG B. Inner Strength against Competitive Forces: Successful Site Selection for Franchise Network Expansion. **Institute of Strategic Management**. Münster, Germany, 2010

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.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure. The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. v. 91, n. 3, 1985.

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.

HAKANSSON, H e FORD, D. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research,** v. 55, n. 2, p.133-139, 2002.

HEDBERG, B.; DAHLGREN, G.; HANSSON, J.; OLVE, N. **Virtual Organizations and Beyond. Discovering Imaginary Systems**.UK: John Wiley & Sons,. 2000.

HENDEL I; NEVO, A; ORTALO, F. **The Relative Performance of Real Estate Marketing Platforms: MLS versus FSBO**. US: Madison. 2007

HO, S.; ASCE, A; LIN, Y; CHU, W.; WU, H. Model for Organizational Governance Structure Choices in Construction Joint Venture. **Journal of Construction Engineering and Management**. Jun. 2009

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

IBGC. Origem da Boa Governança. Recuperado em agosto de 2010 de http://www.ibgc.org.br

INKPEN, A.; CURRALL, S. The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. **Organization Science.** v. 15, n. 5, p. 586-599, 2004.

JARILLO, J. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31–41, 1988.

JENSEN, M., MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360,1976.

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.

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

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling.** 2 ed., New York: Guildfort Press, 2005.

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

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

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.

LATOUR, B. **Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory.** New York: Oxford. 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica.** 6ª Ed. São Paulo: Ed. Atlas. 2011

LEITE, L.; ZANELLA, C; SERRA, F.; MARCO, R.; TOMASELLI, R. Competição no Setor de Supermercados – Uma Análise da Economia dos Custos de Transação (ECT). **Revista Gestão Organizacional**. v. 3, n. 2, jul-dez, 2010.

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.

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

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

_____ ; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** 2ª Ed. São Paulo: Ed. Atlas. 2009

MENARD, C. **Transaction Cost Economics – Recent Developments.** UK: Edward Elgar Publishing. 1997.

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

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

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

OSBORN, R. e HAGEDOORN, J. The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n.2, p. 261-278, 1997.

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

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.

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

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

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

RITTER, T; WILKINSON, I; JOHNSTON, W. Managing in complex business networks, **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 175 – 183, 2004.

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

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

SAZ-CARRANZA, A., OSPINA, S. The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks—Managing the Unity-DiversityTension. **JPART**, v. 21, p. 327–365, 2011.

SMITH, J. e POWELL, W. Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community. **Organization Science.** v. 15, n. 1, p. 5-21, 2004.

SMITH-DOERR, L.; POWELL, W., Networks and Economic Life in **The Handbook of Economic Sociology**, Boston: Stanford University Press, 2005.

TICHY, N., TUSHMAN, M. e FOMBRUN, C. Social Network Analysis for Organizations. **Academy of Management Review**. v.4, n. 4, p. 507-519. 1979.

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.

VERSCHOORE , J.; BALESTRIN, A. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas? **Revista de Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n. 1, p.105-115, 2010.

WEGNER, D. e PADULA, A. D. Governance and Management of Horizontal Business Networks: An Analysis of Retail Networks in Germany. **International Journal of Business and Management**. v. 5, n. 12. 2010.

WILLIAMSON, O. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, 1979.

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

_____. Economics and organization: A primer. **California Management Review**. v. 38, n. 2. 1996.

_____. Hierarchies, markets and power, In **The Economy: An Economic Perspective in Transaction Cost Economics – Recent Developments**, edited by Menard, C. UK: Edward Elgar Publishing, 1997.

_____. Examining Economic Organization Through the Lens of Contract. **Industrial and Corporate Change** . v. 12 , n. 4, p. 917-942, 2003.

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

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

ZAHEER, A., Mc EVILY, 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.

ZENG, S; XIE, X; TAM, C. Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. **Journal Technovation**, v. 30, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, p. 1-19, 2010.

APÊNDICE

Questionário utilizado para coleta dos dados

Prezado Corretor Responsável,

Esta pesquisa faz parte de uma dissertação de mestrado inserido no Programa de Pós Graduação da FEA - USP, tendo por objeto as transações em redes imobiliárias.

A resposta lhe tomará apenas cerca de cinco minutos, é sigilosa e muito importante. A resposta se faz pelo link abaixo *(google docs* - plataforma segura).

Os respondentes, além de contribuir para o conhecimento sobre o setor imobiliário e para o campo de estudo da administração, poderão receber uma cópia do trabalho final, que lhes pode ser útil na gestão de sua rede e de seus relacionamentos.

Para maiores esclarecimentos e solução de dúvidas, por gentileza envie um email para: adriano.carnauba@usp.br

Grato pela atenção e bons negócios.

1. A sua imobiliária participou nos últimos seis meses de uma transação em parceria com outra imobiliária (fifty) ? *

- Sim, com um parceiro da rede de negócios
- Não com um parceiro da rede. Somente com um corretor/imobiliária independente
- Não nos últimos seis meses

2. Com que freqüência sua imobiliária participa de uma transação imobiliária em parceria? *

- Nunca

- Raramente
- Freqüentemente

3. Sua imobiliária participa de alguma rede imobiliária? *

- Sim
- Não

4. Qual o nome da rede imobiliária de que sua imobiliária faz parte?

_____

***(obs:esta informação é confidencial, servindo apenas para tabulação dos dados, não sendo reportada no relatório final de pesquisa)

5. Há quanto tempo você participa da rede? *

- menos de um ano
- de um a dois anos
- mais de três anos

6. Gostaria de receber uma cópia do trabalho final? Insira seu email abaixo, para que lhe seja enviada uma cópia ao final da pesquisa:

_____

Sobre sua confiança na outra imobiliária durante a transação em parceria

Para as próximas questões, por favor indique um número de 0 a 10 que indique seu grau de concordância com as afirmações abaixo, desde 1, para indicar que discorda totalmente da afirmação, até 5, para indicar uma concordância total.

7. As práticas de negócios da imobiliária parceira foram leais e corretas, e nos transmitiram confiança. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

8. Eu confio totalmente naquela imobiliária, pois nossas empresas já possuem um relacionamento que me dá segurança, independentemente do corretor que nos procura. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

9. O acesso a outros imóveis e clientes que a transação em parceria proporciona compensa o risco. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

10. O fato de pertencermos à mesma rede torna a parceria muito mais confiável *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	○	○	○	○	○	Concordo Totalmente

11. Até o recebimento da comissão, tive algum receio de ser passado para trás pela outra imobiliária. *

1	2	3	4	5

Discordo Totalmente ○ ○ ○ ○ ○ Concordo Totalmente

A respeito do corretor da outra imobiliária que participou mais ativamente da transação

Para as próximas questões, igualmente indique um grau de concordância com as afirmações abaixo, selecionando de 1 a 5, desde discordo totalmente até concordo totalmente. Considere o corretor individualmente.

12. Eu confio naquele corretor, pois o conheço pessoalmente. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ○ ○ ○ ○ ○ Concordo Totalmente

13. A conduta do corretor parceiro me transmitiu confiança *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ○ ○ ○ ○ ○ Concordo Totalmente

14. Tive dúvidas sobre o comportamento do outro corretor *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ○ ○ ○ ○ ○ Concordo Totalmente

Sobre a transação em parceria

Para as questões seguintes, considere a última transação realizada em parceria por sua empresa, ou uma das transações realizada nos últimos seis meses em que tenha participado.

15. Entre sua imobiliária e a imobiliária parceira ou corretor independente .... *

- foi firmado um contrato bem detalhado
- foi firmado um documento simples
- não foi firmado qualquer documento

16. Entre sua imobiliária e a rede imobiliária... *

- há um contrato bem detalhado
- há um contrato simples
- não há qualquer contrato

17. Entre sua imobiliária e seu cliente ... *

- foi firmado um contrato detalhado, com exclusividade
- foi firmado um documento simples, apenas autorizando a negociação
- não foi firmado qualquer documento

Sobre procedimentos de sua imobiliária em parcerias

18. Antes de iniciar uma transação em parceria, é analisada previamente a reputação da outra imobiliária *

- Nunca
- Raramente
- Frequentemente

- Sempre

19. Antes de firmar uma transação em parceria, é previamente analisada a reputação pessoal do corretor que nos procura *

- Nunca
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

20. Se uma outra imobiliária da rede não se comportar bem durante uma negociação em parceria, sua imobiliária ...

obs: assinale quantas opções quiser nesta questão

- não faz mais nenhum negócio com ela
- informa o pessoal da rede e colegas
- faz uma reclamação formal na rede
- se possível, move um processo judicial

21. Com relação à sua carteira de imóveis...

- Nós colocamos todos nossos imóveis no sistema da rede
- Alguns imóveis nós passamos apenas para os mais próximos
- Nós colocamos apenas uma parte de nossos imóveis na rede

22. Com relação à sua carteira de clientes, após mostrar os imóveis de sua carteira...

- Preferimos mostrar os imóveis de nossos parceiros mais conhecidos

Mostramos os imóveis de qualquer parceiro da rede, sem distinção

23. Posso afirmar que a rede de que minha imobiliária participa tem regras pré-estabelecidas para divisão de receitas e procedimentos formais para solucionar eventuais conflitos

(Indique sua concordância com esta afirmação, em relação à rede de que participa)

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

24. Em nossa rede, eventuais conflitos que vão surgindo são solucionados pelos participantes com base no bom senso, no diálogo entre os participantes e nos relacionamentos pré-existentes

(Indique sua concordância com esta afirmação, em relação à rede de que participa)

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

Sobre o que é mais importante para o sucesso de uma transação imobiliária em parceria

Indique o grau de importância dos fatores a seguir para o sucesso de uma transação em parceria, desde 1, para nenhuma importância, até 5, para máxima importância.

25. A utilização de contratos e documentos detalhados

	1	2	3	4	5	
Nenhuma importância						Máxima importância

26. Um bom relacionamento entre as partes

	1	2	3	4	5	
Nenhuma importância	○	○	○	○	○	Máxima importância

27. Participar de uma rede imobiliária bem integrada

	1	2	3	4	5	
Nenhuma importância	○	○	○	○	○	Máxima importância

28. De maneira geral, qual a principal vantagem de participar de uma rede imobiliária?

29. De maneira geral, qual a principal dificuldade em participar de uma rede imobiliária?

30. Por fim, considere esta afirmação: Participar de uma rede facilita muito a realização de transações imobiliárias em parceria. Você concorda?

(indique a seguir se grau de concordância, de 1 a 5)

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente