



CONFIANÇA E POSSIBILIDADE DE CONFLITOS EM REDES ESTRATÉGICAS HIERÁRQUICAS

CRISTIANO OLIVEIRA MACIEL

*Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Administração da
Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).*

*Professor do Departamento de Administração da
Pontifícia Universidade Católica do Paraná.*

Rua Imaculada Conceição, 1.155, Prado Velho, Curitiba – PR – Brasil – CEP 80215-901

E-mail: crmciel.adm@gmail.com

MAURÍCIO REINERT

*Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da
Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP).*

*Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Estadual de Maringá (UEM).*

Avenida Colombo, 5.790, bloco C 23, Jardim Universitário, Maringá – PR – Brasil – CEP 87020-900

E-mail: m.reinert@gmail.com

CAMILA CAMARGO

*Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da
Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).*

*Professora do Departamento de Administração da
Universidade Federal do Paraná (UFPR).*

Rua Prefeito Lothário Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico, Curitiba – PR – Brasil – CEP 80210-170

E-mail: caca.adm@gmail.com

RESUMO

Tem sido cada vez mais comum para as organizações a participação em redes estratégicas como um meio de obter as vantagens associadas com esse tipo de arranjo. Entretanto, outra dimensão dessa forma de arranjo tem emergido, isto é, a ocorrência de conflitos em função da proximidade no relacionamento em tais redes. Mas a confiança surge como uma possível forma de atenuar esses conflitos. Assim, o objetivo desta pesquisa é verificar, de acordo com a avaliação dos proprietários de lojas de *shopping centers*, quais são as dimensões mais significativas da confiança para reduzir a possibilidade de conflitos com a gestão de uma rede estratégica. No referencial teórico, são apresentados os conceitos de redes estratégicas, confiança e conflito, bem como a relação entre eles. Em relação à confiança, são discutidas suas três dimensões: 1. confiança na capacidade, 2. na benevolência e 3. na integridade. Foi realizado um *survey* com 79 proprietários de lojas, todos inseridos em redes estratégicas. Esse *survey* serviu para medir a percepção de confiança e da possibilidade de conflito. A análise dos dados ocorreu por meio da análise fatorial exploratória, para validar os construtos e suas dimensões, bem como por meio de uma análise de regressão múltipla para testar as hipóteses propostas. Somente a confiança na benevolência foi estatisticamente significativa no teste das hipóteses. Três considerações merecem ser destacadas. A primeira se refere à validação do modelo com três dimensões proposto por Mayer, Davis e Schoorman (1995). A segunda foi a hipótese corroborada de que a confiança na benevolência contribui para a atenuar a possibilidade de conflitos. Assim, a crença dos lojistas de que a gestão da rede está interessada no seu bem-estar diminui a possibilidade de conflitos. A terceira indica que outras variáveis não incluídas no modelo são importantes para mitigação de conflitos, uma vez que o poder de explicação do modelo testado foi de aproximadamente 15%. Esses achados são importantes para o entendimento das redes, porque destacam a complexidade do conceito de confiança e a importância da solução de conflitos. Entre as limitações centrais para esta pesquisa, estão o tamanho da amostra e a impossibilidade de generalização.

PALAVRAS-CHAVE

Confiança; Conflito; Redes estratégicas; *Survey*; *Shopping center*.

1 INTRODUÇÃO

Em face de fatores como incerteza, necessidade de flexibilidade e desenvolvimento de capacidades e outros recursos, muitas organizações têm buscado integrar-se a arranjos cooperativos (CHILD; FAULKNER, 1998; MACKENZIE, 2008), sobretudo em forma de redes estratégicas (*strategic networks*) (JARILLO, 1988; KIJKUIT; ENDE, 2010), o que tem apontado a necessidade de compreender as condições que contribuem para o sucesso dos relacionamentos interorganizacionais (ZHIANG; YANG; ARVA, 2009; YU; GILBERT; OVIATT, 2011).

Child e Faulkner (1998) afirmam que, apesar de uma organização decidir participar de uma rede para reduzir suas fraquezas e possíveis ameaças, ela pode substituir uma forma de vulnerabilidade por outra. Ao passo que uma organização inserida em uma rede diminui sua dependência em relação a uma série de organizações, ela passa a depender quase que centralmente dos atores e da qualidade dos relacionamentos no interior do arranjo do qual deliberadamente escolheu fazer parte (ZHIANG; YANG; ARVA, 2009; AHUJA; POLIDORO JR.; MITCHELL, 2009).

Por consequência da dependência (AHUJA; POLIDORO JR.; MITCHELL, 2009) existente entre agentes de redes estratégicas, a possibilidade de conflito passa a ser também uma de suas características intrínsecas de maior importância. Como o poder é um dos fatores que dominam os relacionamentos interorganizacionais (CHILD; FAULKNER, 1998; ZHIANG; YANG; ARVA, 2009), o conflito, ou sua possibilidade de ocorrência, pode ser considerado um indicador de desempenho das conexões dos diferentes atores sociais (OLIVER, 1990; YU; GILBERT; OVIATT, 2011).

Em meio a essa realidade marcada pela possibilidade de conflitos (AHUJA; POLIDORO JR.; MITCHELL, 2009), é oportuno reconhecer a validade da afirmação de Child e Faulkner (1998) de que a confiança é o fenômeno vital para a qualidade dos relacionamentos em redes estratégicas, pois um maior grau de confiança poderia mitigar a ocorrência de conflitos em redes estratégicas. Entretanto, essa situação cresce em complexidade à medida que se reconhece a existência de múltiplas formas de confiança (CHILD; FAULKNER, 1998; ZHIANG; YANG; ARVA, 2009). Mayer, Davis e Schoorman (1995), por exemplo, afirmam

que a confiança se dá a partir das seguintes dimensões: confiança na capacidade, na benevolência e na integridade daquele que recebe a confiança.

Desse modo, levanta-se a seguinte pergunta de pesquisa: “Que dimensões da confiança são mais significativas para reduzir a possibilidade de conflito em redes estratégicas?”.

Com base nesse questionamento, optou-se por investigar a relação entre confiança e conflito nas díades estabelecidas em *shopping centers*. Setenta e nove proprietários de lojas situadas em dois *shoppings* de Curitiba (PR) participaram de um *survey* em que os pesquisados foram conduzidos a indicar seu grau de confiança na administração do *shopping center* do qual fazem parte e a possibilidade de ocorrência de conflito entre eles.

Este artigo, que discorre sobre a investigação supracitada, está estruturado em cinco tópicos principais após esta introdução: referencial teórico-empírico, procedimentos metodológicos, análise dos dados, discussão dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

A finalidade de exposição desse referencial teórico-empírico é deixar suficientemente claro o conjunto de definições dos construtos, assim como as relações em análise. Nesta seção, são apresentados os tópicos: redes estratégicas, confiança, interação entre confiança e conflitos em redes, bem como as hipóteses de pesquisa que foram derivadas do exame da literatura.

2.1 REDES ESTRATÉGICAS

De acordo com Gulati e Kletter (2000), historicamente, as organizações têm centrado seus processos de negócios sobre o gerenciamento de ativos físicos e, mais recentemente, sobre ativos intelectuais. Entretanto, os autores afirmam que a arquitetura organizacional deveria ser construída principalmente sobre relacionamentos, reduzindo o escopo de suas atividades, visando uma maior especialização e compartilhando ou repassando parte dos demais processos a outras organizações (ZHIANG; YANG; ARVA, 2009; ZHIANG; LIN, 2009).

Seguindo essa mesma lógica, Jarillo (1988) desenvolve o conceito de redes estratégicas (*strategic networks*). De acordo com o autor, a ação voltada para a formação de redes interorganizacionais é uma prática estratégica, uma atividade orientada ao resultado organizacional. Dessa maneira, a expressão rede estratégica parece adequada, na medida em que ressalta a intencionalidade prática

do empreendedor ou estrategista em delinear um arranjo organizacional mais eficiente e competitivo em determinado mercado (JARILLO, 1988).

O resultado dessa atividade estratégica será estabelecido em uma configuração dentro de um *continuum* formado por dois extremos em termos de estrutura interorganizacional: o primeiro se fundamenta em uma estrutura horizontal em que os agentes da rede mantêm sua independência e coordenam esforços em algumas de suas ações; o segundo toma forma a partir de uma estrutura vertical na qual boa parte da autonomia dos atores da rede é controlada por uma organização focal (*hub firm*) (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Ambas as formas de rede podem estar baseadas em contratos formais ou não.

Sendo assim, um estrategista pode, intencionalmente, configurar essas formas de estruturas dos relacionamentos interorganizacionais para, propositadamente, obter fontes de vantagem competitiva e melhor desempenho (MILES; SNOW, 1984; BECKERT, 2010). É nessa direção que Jarillo (1988, p. 32) conceitua rede estratégica como uma forma de arranjo organizacional que pode ser utilizada por gerentes ou empreendedores no posicionamento mais competitivo de suas organizações: “Essencial a esse conceito de rede estratégica é a organização focal, a organização que, de fato, delinea a rede e toma uma atitude proativa em sua manutenção”.

Tal assertiva ressalta a noção de intencionalidade na estruturação de um modo de organização com configurações mais elaboradas em comparação às alternativas mercado e hierarquia, identificadas por Williamson (1985) (MACKENZIE, 2008; BECKERT, 2010).

De acordo com Williamson (1985), a organização da atividade econômica pode ocorrer pela decisão de “fazer” ou “comprar” (*make-or-buy*). Se os custos externos somados aos custos de transação para “comprar” algo de outra firma (mercado) forem superiores aos custos de “fazer” essa mesma atividade dentro da própria firma (hierarquia), será preferível a internalização dessa atividade.

Todavia, um gerente ou empreendedor é capaz de deliberadamente reduzir os custos de transação entre firmas de forma a resultar em um modo de organização da atividade econômica menos integrada verticalmente e mais eficiente. É possível moldar as formas de relacionar e criar uma atmosfera de clã, ou próxima disso, baseada fundamentalmente na confiança (JARILLO, 1988).

Nesses termos, a construção da confiança é a principal competência do empreendedor ou gerente para tornar cooperativa e economicamente viável uma rede. Uma atmosfera de confiança também é mais adequada para a solução de problemas e para evitação de conflitos (UZZI, 1997; ZAHEER; MCEVILY; PER-RONE, 1998).

2.2 O CONCEITO DE CONFIANÇA EM REDES ESTRATÉGICAS

Zaheer, McEvily e Perrone (1998) apontam a confiança nos relacionamentos interorganizacionais como uma fonte de vantagem competitiva ao passo que ela reduz o comportamento oportunista, conduz a uma estrutura de governança mais eficaz e reduz os conflitos entre as organizações que pertencem a determinada rede.

Uzzi (1997) afirma que a confiança opera como uma heurística – uma pre-dileção a presumir o melhor quando interpreta os motivos e as ações de outro agente da rede com que se relaciona.

Mayer, Davis e Schoorman (1995) entendem que a confiança reflete a disposição de um agente em estar vulnerável às ações de outro ator social, baseada nas expectativas que a outra parte irá tomar cursos de ação particulares importantes para aquele que confia. E que ocorre independentemente da habilidade deste último em monitorar ou exercer controle sobre as ações da primeira parte.

Essa definição se ajusta ao relacionamento com outra parte que age e reage, orientado à preservação dos interesses da primeira parte também (KOKA; PRESCOTT, 2008). Nesse contexto, principalmente relacional, ser vulnerável significa que existe algo a ser perdido. Os mesmos autores advertem ainda que a confiança não seja simples tomada de risco, mas, sim, uma disposição em tomar risco.

Porém, inclinados a um maior detalhamento do conceito e principalmente de sua composição, Mayer, Davis e Schoorman (1995) realizaram uma extensa revisão da literatura acerca das características que conduzem à variação na percepção de confiabilidade. Dado o número de associações aparentemente redundantes, esses pesquisadores propõem um modelo integrado das diferentes dimensões do construto.

O modelo é apresentado pelos autores como uma estrutura sólida e parcimoniosa para futuros estudos empíricos. Nesses termos, o construto confiança toma forma a partir das seguintes dimensões: confiança na capacidade, na benevolência e na integridade.

A capacidade é expressa por meio de um conjunto de conhecimentos, habilidades, sentido do negócio e julgamentos apurados, que permite que um ator social tenha influência dentro de determinado domínio de ação.

A benevolência é caracterizada pela volição e intenção, da parte em que se deposita a confiança, em buscar fazer o bem para aquele que confia, de uma orientação positiva, até mesmo de altruísmo do primeiro em relação ao segundo. Dessa forma, a benevolência é retratada pela proporção em que o comportamento de uma parte é relevante e está em consonância aos desejos e às necessidades da outra parte.

A integridade se reflete na percepção de quem confia que a outra parte envolvida no relacionamento adere a um conjunto de princípios aceitáveis. Percebe-se aqui a aderência e a aceitabilidade como fatores-chave na constituição da dimensão integridade. Na literatura em geral, a congruência de valores aparece como conceito muito próximo da integridade.

De maneira geral, Mayer, Davis e Schoorman (1995) defendem que a confiança será uma função da capacidade, benevolência e integridade percebida e a propensão em confiar daquele que deposita sua confiança na outra parte da díade.

Mais especificamente, a importância em se definir o termo confiança a partir de uma estrutura multidimensional se justifica pelo peso que cada uma das dimensões da confiança pode ter sobre questões como desempenho, grau de cooperação, propensão a ações conjuntas e, principalmente, sobre o conflito, que é o foco deste trabalho.

Em um levantamento acerca dos efeitos da confiança interpessoal e interorganizacional sobre o desempenho e o conflito, Zaheer, McEvily e Perrone (1998), além de encontrarem associação positiva entre confiança interorganizacional e desempenho, também verificaram correlação negativa entre confiança interorganizacional e conflito.

No mesmo sentido cabe destacar o trabalho de Uzzi (1997) que apontou a confiança como característica primária dos relacionamentos socialmente imersos. Jarillo (1988) também julga a confiança como força motriz dos relacionamentos cooperativos, da mesma forma que Granovetter (1985) destaca o papel da confiança nas redes sociais. Ainda, Ring e Van de Ven (1992) discorrem sobre a estruturação dos relacionamentos cooperativos entre organizações. Os autores apresentam várias definições de confiança, mas escolhem empregar apenas uma delas em sua análise.

Como se percebe nos estudos supracitados, que versam sobre a confiança nos relacionamentos interorganizacionais, tais trabalhos não estendem suas análises à possível variedade de dimensões da confiança, mas tratam do fenômeno como um bloco monolítico (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998).

Desse modo, este estudo emprega uma visão multidimensional da confiança na análise de suas conexões com o construto conflito em redes estratégicas. O próximo tópico fundamenta a noção de conflito e faz explícito o conjunto de hipóteses do levantamento.

2.3 CONFLITO EM REDES ESTRATÉGICAS E SUAS INTERAÇÕES COM A CONFIANÇA

Assim como nos relacionamentos intraorganizacionais (LABIANCA; BRASS; GRAY, 1998), o conflito entre organizações inseridas em uma rede (ALTER, 1990; HABIB, 1987; PRUDEN, 1969; REVE; STERN, 1979) tem suas raízes em processos que envolvem a interação entre dependência e o desejo de independência (OLIVER, 1996; AHUJA; POLIDORO JR.; MITCHELL, 2009).

Mais especificamente, o conflito em redes é visto como um “comportamento explícito que emerge de um processo no qual uma das partes busca o avanço de seus próprios interesses no relacionamento com outra parte” (HABIB, 1987, p. 808).

Esse processo, que dá vazão à estruturação do conflito, normalmente se dá em estágios. Pondy (1967) esclarece que o conflito emerge de modo dinâmico a partir de quatro fases principais: conflito latente, percebido, afetivo e manifesto.

Em seu primeiro estágio, o conflito (AHUJA; POLIDORO JR.; MITCHELL, 2009) é considerado latente em função de envolver desrespeito às normas, alocação de recursos escassos, objetivos incongruentes, comunicação de má qualidade, e busca por autonomia. Posteriormente, o conflito torna-se percebido a partir de um simples sentido – um estado cognitivo de uma parte com a outra. Já em seu terceiro estágio, o conflito é caracterizado como afetivo na medida em que ele está centrado em fatores como estresse, hostilidade, tensão e ansiedade. E em seu último estágio, o conflito torna-se manifesto, sobretudo a partir de ações verbais, físicas e escritas (PONDY, 1967).

Considerando o caso das organizações em rede, Pruden (1969) já havia apresentado o conflito como um dos principais problemas de coordenação interorganizacional. Reve e Stern (1979), por exemplo, reforçaram esse argumento com estudos que apresentaram correlação negativa entre conflito interorganizacional e qualidade dos serviços prestados por organizações associadas à determinada rede, bem como com a satisfação dos agentes da rede.

Esses mesmos autores afirmam que o conflito, funcional ou disfuncional, é uma característica intrínseca aos relacionamentos interorganizacionais em função de as organizações que pertencem a uma rede buscarem, quase que invariavelmente, maior autonomia. Logo, admite-se que interdependências mútuas fazem crescer a tendência de conflitos de interesses.

Entre as razões mais comuns para a ocorrência do conflito interorganizacional, figuram incompatibilidade de objetivos, falta de consenso quanto ao domínio de negócio, comportamento de barganha e percepção de incongruências (REVE; STERN, 1979).

Contudo, o conflito interorganizacional (AHUJA; POLIDORO JR.; MITCHELL, 2009) não é fenômeno intransponível aos esforços de controle e coordenação em redes estratégicas. Zaheer, McEvily e Perrone (1998) postulam a confiança como um dos principais fatores redutores do conflito.

Relacionamentos interorganizacionais imbuídos de confiança são caracterizados pela harmonização do conflito. Da mesma forma, sustentam normas sociais que operam no sentido de preservar e manter conexões entre diferentes agentes da rede. Organizações imersas em laços relacionais forjados pela confiança são mais prováveis de dar o benefício da dúvida às organizações da mesma rede (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998).

Considerando a multidimensionalidade do construto confiança – na capacidade, na benevolência e na integridade –, é possível supor que o conflito é potencialmente reduzido em diferentes intensidades por cada uma das três dimensões.

A confiança na capacidade de uma organização por outra em uma rede tende a reduzir a ocorrência de conflito, sobretudo em função de uma das partes acreditar que a outra tem condições de realizar suas obrigações (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). A crença no fato de que uma organização tem competência para contribuir com o alcance dos objetivos coletivos dos agentes da rede faz com que aquele que confia evite o conflito e por consequência mitigue a possibilidade de perder a cooperação de uma organização que detém capacidades necessárias à rede como um todo. Logo, diante de tal articulação entre confiança e conflito, surge a primeira hipótese do estudo:

- H1: A confiança percebida em relação à capacidade da outra parte da díade em redes estratégicas hierárquicas reduz a possibilidade de conflito no julgamento daquele que confia.

A confiança na benevolência de um agente da rede (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995) também tem potencial para reduzir a possibilidade de conflito. Ao considerar que uma organização que mantém conexões com outra tem a intenção de agir de boa-fé, de acordo com as necessidades da primeira, e talvez até com intenção de ser altruísta, o conflito deve, em tese, ser reduzido. A segunda hipótese a ser testada neste trabalho deriva dessa provável relação entre a confiança na benevolência e o conflito em redes estratégicas:

- H2: A confiança percebida em relação à benevolência da outra parte da díade em redes estratégicas hierárquicas reduz a possibilidade de conflito no julgamento daquele que confia.

A confiança na integridade (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995), que um agente de uma rede deposita em outro, é provavelmente inversamente proporcional ao conflito. Na medida em que uma organização crê que a outra não tem intenção de alcançar ganhos, de qualquer natureza, por meio de mecanismos que burlam as regras ou os princípios a que os participantes da rede aderem, a possibilidade de conflito é reduzida. Tal assertiva permitiu o desenvolvimento da terceira hipótese do levantamento realizado com os lojistas de *shoppings* de Curitiba, imersos em redes estratégicas:

- H3: A confiança percebida em relação à integridade da outra parte da díade em redes estratégicas hierárquicas reduz a possibilidade de conflito no julgamento daquele que confia.

De modo geral, a ocorrência de conflito entre os agentes de uma rede estratégica hierárquica, como é o caso dos relacionamentos dos lojistas com a administração dos *shopping centers*, deve variar de acordo com o grau de confiança depositado na capacidade, na benevolência e na integridade da organização focal (*hub firm*) – *shopping center*, conforme sugerem as três hipóteses de pesquisa apresentadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para teste das hipóteses anteriormente mencionadas e consecução do estudo, este trabalho apoiou-se na realização de um *survey* exploratório, portanto sem pretensões de apresentar resultados conclusivos (BABBIE, 1998, 2001).

Esse método (*survey*) é recomendado para efetuar descrição de processos e de relacionamentos existentes na realidade de um fenômeno (NEUMAN, 1997). Essa forma de levantamento de dados é sugerida nos casos em que se pretende descrever e examinar relações entre determinados atributos (BABBIE, 1998, 2001).

O estudo tem corte transversal, com nível de análise organizacional. E a organização foi definida como unidade de análise na investigação (CRESWELL, 2003). Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado com duas partes principais. A primeira parte do questionário continha indicadores em escala intervalar tipo Likert de 5 pontos. A escala variou de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5). A segunda parte do instrumento de coleta de dados foi composta de questões para identificação da idade e do sexo do proprietário da loja.

O desenvolvimento dos indicadores utilizados no instrumento de coleta de dados se deu predominantemente a partir da literatura. A escala sobre conflitos interorganizacionais foi inspirada nos indicadores de Zaheer, McEvily e Perrone (1998). A escala de confiança teve seus indicadores desenvolvidos com o apoio das definições constitutivas de Mayer, Davis e Schoorman (1995) para as seguintes dimensões: confiança na capacidade, na benevolência e na integridade. Os indicadores da escala constam no Apêndice.

A população do estudo abrange todos os lojistas dos dois maiores *shopping centers* de desconto da cidade de Curitiba-PR (seus nomes não são apresentados em função de assegurar o anonimato das empresas que podem ter a qualidade de sua gestão avaliada pelos resultados da pesquisa).

Os *shopping centers* envolvidos no levantamento têm cerca de trezentas lojas cada. Os dois *shoppings* estão enquadrados na categoria “varejo de desconto”. Têm proximidade geográfica, operam um *mix* de lojas equivalente, têm muitas marcas em comum e oferecem salas de cinema da mesma fornecedora.

Por razões de custo e tempo, foi utilizada uma amostra não probabilística definida por conveniência e julgamento, em que se decidiu pela aplicação de pelo menos cem questionários com os lojistas de cada *shopping*. A semelhança entre as lojas dos *shoppings* e o mais fácil acesso dos pesquisadores a essas organizações foram fatores centrais na escolha das unidades amostrais.

Para aplicação do instrumento de coleta de dados, ocorreu a entrega do questionário impresso com data marcada para recolhimento posterior que variou de três a sete dias. Esse tempo foi necessário em razão de ter sido constatado um número muito baixo de proprietários que foram encontrados nas lojas.

Com novas visitas aos lojistas dos *shopping centers* para recolhimento dos questionários, foi possível obter 83 questionários respondidos do total de 200, o que representou uma taxa de retorno de 41,50%. Mas, após uma inspeção inicial dos questionários, quatro deles foram descartados por causa de um acentuado número de *missing values* (valores faltantes) e falta de variabilidade nas respostas. Por essas razões, o banco de dados final do estudo foi composto por 79 casos. Na sequência, os dados foram submetidos a tratamento estatístico univariado, bivariado e multivariado com o uso do *software* SPSS 16 for Windows. O resultado das análises consta no próximo tópico do trabalho.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A amostra de proprietários de lojas envolvidos no levantamento apresentou a seguinte proporção quanto a gênero: 29,10% são do sexo feminino e 70,90%

do sexo masculino. A média de idade é de 36 anos com desvio padrão amostral (s) de 9,99.

Após análise descritiva da amostra a partir de idade e sexo, foi avaliada a qualidade dos dados de natureza intervalar que seriam submetidos ao emprego de técnicas estatísticas multivariadas. De acordo com Hair Jr. et al. (1995), a análise multivariada de dados tem como um de seus pressupostos centrais a normalidade das variáveis.

Para avaliar a normalidade das variáveis, foi realizada uma inspeção visual dos histogramas, que não permitiu conclusões em relação à distribuição dos dados. Dessa forma, aplicou-se o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, no qual todas as variáveis de natureza intervalar foram significativas a um $p\text{-value} < 0,05$, apontando existir diferença estatística entre a distribuição dos dados e a distribuição da curva normal.

Apesar da aparente impossibilidade de continuidade das análises, vale ressaltar que Guilford (1954) estabelece que quaisquer descrições no plano empírico não passam de aproximações com os pressupostos baseados em modelos matemáticos e o fato de que algumas aproximações são melhores e outras piores não deve impedir a realização de estudos científicos. De acordo com o autor, a curva normal não é uma curva biológica, tampouco psicológica: “Ela é uma curva matemática, pura e simplesmente” (GUILFORD, 1954, p. 6).

Nessa mesma linha de raciocínio, Schumacker e Lomax (2004) defendem o emprego de técnicas multivariadas em dados sem distribuição normal desde que curtose e assimetria das variáveis estejam entre ± 1 . Diante de tal condição, foram avaliadas essas estatísticas e constatados índices dentro dessa amplitude. Assim, optou-se pelo emprego das técnicas multivariadas na base de dados do levantamento para continuidade das análises.

Para avaliar dimensionalidade e confiabilidade das escalas, os dados intervalares foram submetidos a uma análise fatorial exploratória (AFE) com rotação Varimax e ao cálculo do alfa de Cronbach (α). O primeiro construto analisado foi a confiança percebida nos relacionamentos das díades loja-administração do *shopping center*. O segundo construto – percepção da possibilidade de conflito – foi avaliado em outra análise fatorial exploratória e posterior cálculo do alfa de Cronbach (α). Os resultados da análise fatorial para cada um dos construtos aparecem nas tabelas 1 e 2.

TABELA 1

ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA PARA
AS DIMENSÕES DO CONSTRUTO CONFIANÇA

VARIÁVEL	CONFIANÇA NA BENEVOLÊNCIA	CONFIANÇA NA CAPACIDADE	CONFIANÇA NA INTEGRIDADE
V9	0,851		
V8	0,840		
V7	0,791		
V10	0,765		
V6	0,679		
V4		0,832	
V2		0,815	
V3		0,806	
V1		0,740	
V5		0,726	
V15			0,756
V11			0,685
V12			0,675
V14			0,640
V13			0,613
Média	2,53	3,15	3,42
Var.	33,36%	15,68%	13,08%
Var. Ac.	33,36%	49,04%	62,12%
Alfa	0,864	0,865	0,722

Fonte: Elaborada pelos autores.

O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,788 e teste de esfericidade de Bartlett ($p\text{-value} < 0,001$) apontaram que a matriz de correlação das variáveis do construto confiança era adequada ao emprego da análise fatorial exploratória. Todas as variáveis submetidas à análise foram retidas na solução fatorial por apresentarem carregamento (*loading*) acima de 0,40, como sugerem Hair Jr. et al. (1995). Além do carregamento das variáveis, a Tabela 1 também contempla a variância

explicada, confiabilidade (avaliada pelo alfa de Cronbach – α) e média (\bar{x}) dos três fatores constituintes da confiança. A consistência interna dos três fatores também foi julgada adequada, uma vez que o alfa de Cronbach ficou acima de 0,7 nas três dimensões.

O resultado dessa análise fatorial também sugere confirmação para o conceito tridimensional de confiança, que foi proposto por Mayer, Davis e Schoorman (1995) e testado empiricamente aqui. Outro resultado que aponta para a aceitação de uma estrutura com três fatores é o da análise de correlação, que pode sugerir indícios de validade discriminante entre as dimensões, em função de coeficientes baixos e sem significância estatística em pelo menos duas associações considerando um *p-value* < 0,05. Confiança na capacidade (CC) e confiança na benevolência (CB) têm um coeficiente de Pearson = 0,344 (*p-value* = 0,002). Em relação à confiança na capacidade (CC), a confiança na integridade (CI) apresenta um $r = 0,292$ (*p-value* < 0,022). E entre Confiança na benevolência (CB) e confiança na integridade (CI), também existe uma associação com valor positivo. O coeficiente de Pearson para esses dois fatores é $r = 0,195$, mas com *p-value* = 0,085, portanto não significativo em termos estatísticos.

A segunda análise fatorial exploratória (AFE), empregada na análise das variáveis do construto conflito, também fez uso da rotação Varimax. O resultado aparece na Tabela 2 com carregamento das variáveis na solução não rotacionada (para AFE com um único fator, o programa SPSS não apresenta os valores rotacionados).

TABELA 2

ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA NÃO ROTACIONADA
PARA O CONSTRUTO CONFLITO

VARIÁVEL	CONFLITO
V19	0,904
V18	0,887
V17	0,882
V20	0,871
V16	0,841
Média	2,60
Var.	76,92%
Var. Ac.	76,92%
Alfa	0,924

Fonte: Elaborada pelos autores.

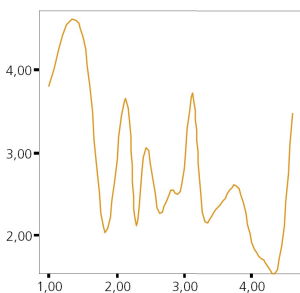
Nessa segunda análise fatorial, o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,891 e o teste de esfericidade de Bartlett ($p\text{-value} < 0,000$) também justificaram a aplicação dessa técnica para agrupamento das variáveis destinadas à mensuração de possibilidade de conflito nas díades em razão do KMO figurar acima de 0,6 e o teste de Bartlett ser estatisticamente significativo ao $p\text{-value} < 0,01$. A consistência interna do fator, medida pelo alfa de Cronbach, ficou também acima de 0,7 conforme recomendação de Hair Jr. et al. (1995).

Tendo sido constatada suficiente qualidade das escalas de mensuração para confiança e conflito, o próximo procedimento de análise discorreu sobre as possíveis associações entre cada uma das três dimensões da confiança com o conflito. Para tanto, os quatro fatores foram submetidos a uma análise de correlação. O coeficiente de Pearson (r) apontou associações negativas de todas as três dimensões da confiança com o fator conflito. O Gráfico 1 traz o coeficiente de correlação de cada uma das dimensões da confiança com o conflito e $p\text{-value}$, bem como a representação gráfica dessas associações.

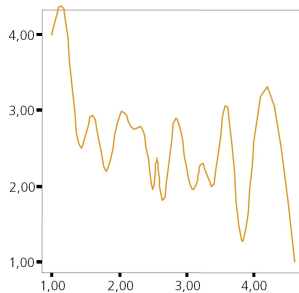
GRÁFICO 1

CORRELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES DA CONFIANÇA E POSSIBILIDADE DE CONFLITO

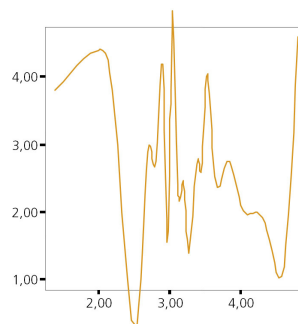
a) Conflito – Capacidade
 $r = -0,257$ ($p = 0,022$)



b) Conflito – Benevolência
 $r = -0,368$ ($p = 0,001$)



c) Conflito – Integridade
 $r = -0,259$ ($p = 0,021$)



Fonte: Elaborado pelos autores.

Como sugere o Gráfico 1, a associação mais forte, portanto com maior linearidade, reside entre a confiança na benevolência e a possibilidade de conflito. Para confirmar a intensidade da influência das dimensões da confiança sobre o conflito, optou-se pela aplicação de uma análise de regressão múltipla com esses dados.

A regressão múltipla foi escolhida em função de essa análise ser caracterizada como uma técnica de dependência. Cada variável independente é ponderada pelo procedimento da análise de regressão para garantir máxima previsão a

partir do conjunto de variáveis (HAIR JR. et al., 1995). No caso deste trabalho, a variável dependente (critério) no modelo é a possibilidade de conflito do lojista com a outra parte do relacionamento na díade (administração do *Shopping*). As variáveis independentes (preditoras) são: 1. confiança na capacidade (CC) 2. na benevolência (CB) e 3. na integridade (CI).

O resultado da análise é demonstrado na Tabela 3. O coeficiente de correlação do modelo = 0,425. O $R^2 = 0,181$ indica que aproximadamente 18% da variabilidade na possibilidade de conflito é prevista pelo modelo proposto. Contudo, esse índice tende a ser inflacionado pelo número de variáveis preditoras. Por essa razão, o R^2 Ajustado = 0,148 deve ser considerado como uma medida “corrigida” para avaliar o real poder de explicação do modelo.

TABELA 3

RESULTADO DA ANÁLISE DE REGRESSÃO

R	R^2	R^2 AJUSTADO	ERRO PADRÃO DE ESTIMATIVA
0,425	0,181	0,148	0,87728

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para verificar a validade dos resultados de R, R^2 e R^2 Ajustado, faz-se necessário analisar também os resultados da análise de variância do modelo de regressão (HAIR JR. et al., 1995). Como consta na Tabela 4, foi verificada a análise de variância do modelo por meio da estatística F ($F = 5,509$ e $p\text{-value} < 0,01$).

TABELA 4

ANÁLISE DE VARIÂNCIA DO MODELO DE REGRESSÃO

	SOMA DOS QUADRADOS	GRAUS DE LIBERDADE	QUADRADO MÉDIO	F	SIGNIFICÂNCIA
Regressão	12,720	3	4,240	5,509	0,002
Resíduos	57,722	75	0,770		
Total	70,442	78			

Fonte: Elaborada pelos autores.

Outro passo importante para observação da validade do modelo testado com análise de regressão múltipla centra na questão da colinearidade e dos resíduos. Para estimativa da colinearidade entre as variáveis, foram observados o índice

de tolerância e o VIF. De acordo com Hair Jr. et al. (1995), os índices de tolerância das variáveis independentes devem estar sempre acima de 0,10, e os de VIF, entre 0,19 e 5,30. Os índices apresentados na Tabela 5 satisfazem essa exigência sem ressalvas.

TABELA 5

COEFICIENTES PADRONIZADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO E ESTATÍSTICAS DE COLINEARIDADE

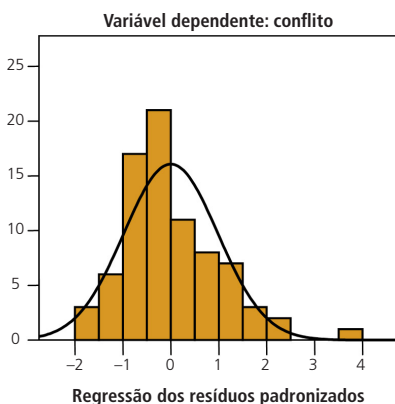
	COEFICIENTES BETA	t	SIGNIFICÂNCIA	ESTATÍSTICAS DE COLINEARIDADE	
				TOLERÂNCIA	VIF
Capacidade (CC)	-0,105	-0,915	0,363	0,829	1,207
Benevolência (CB)	-0,298	-2,664	0,009	0,872	1,147
Integridade (CI)	-0,170	-1,544	0,127	0,905	1,106

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na análise dos resíduos, observou-se a distribuição dos resíduos no histograma, conforme Gráfico 2. Nesse histograma, os dados de resíduo foram considerados normais. Entretanto, para assegurar essa conclusão, realizou-se o teste Komolgorov-Smirnov, o qual atestou a normalidade por meio da rejeição da não normalidade (*p-value* = 0,200).

GRÁFICO 2

RESÍDUOS PADRONIZADOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE CONFLITO



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 5 traz também os coeficientes padronizados do modelo. Como é possível observar, a confiança na capacidade (CC) tem um coeficiente beta $\beta = -0,105$ ($p\text{-value} = 0,363$) ($t = -0,915$). Dessa forma, a primeira hipótese (H_1) foi rejeitada.

A segunda hipótese do estudo (H_2) foi confirmada. A variável confiança na benevolência (CB) tem um coeficiente beta $\beta = -0,298$ ($p\text{-value} = 0,009$) ($t = -2,664$). Esse resultado indica que a confiança do lojista na benevolência da administração do *shopping* atua como um redutor da possibilidade de conflito, mas com intensidade moderada.

A terceira e última hipótese (H_3) também foi rejeitada. A confiança na integridade (CI) tem um coeficiente beta $\beta = -0,170$ ($p\text{-value} = 0,127$) ($t = -1,544$). Tal relação entre essas variáveis aponta não existir influência estatisticamente significativa da confiança na integridade sobre a possibilidade de conflito, ao menos no caso da amostra pesquisada.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que concerne aos resultados das análises anteriores, o primeiro ponto a ser destacado é a validade da composição tridimensional do construto confiança apresentada por Mayer, Davis e Schoorman (1995), que teve seus indicadores gerados neste estudo. Ainda que a validade discriminante não tenha sido comprovada por meio de uma análise fatorial confirmatória, por exemplo, a força da intensidade dos coeficientes de correlação entre confiança na capacidade, confiança na benevolência e confiança na integridade sugere que esses três fatores parecem ser independentes. Colocado de outra forma, é provável que não exista multicolinearidade entre esses fatores quando relacionados a outras variáveis.

Examinando as estatísticas univariadas dos três fatores, é interessante ressaltar as médias dos fatores destinados a mensurar o grau de confiança que foram encontradas nos relacionamentos das díades em análise. A média para confiança na capacidade tem um valor moderado ($\bar{x} = 3,15$). Essa média aponta que, em níveis absolutos, os *shoppings* têm um longo caminho para fazer seus lojistas acreditarem na capacidade de gestão do empreendimento como um todo. É imprescindível salientar que a continuidade da rede depende em grande medida da confiança dos seus agentes.

A confiança na integridade apresenta média mais alta ($\bar{x} = 3,42$), em comparação à confiança na capacidade, o que indica que os lojistas do *shopping* têm um grau mais alto de confiança que a gestão do *shopping* adere a um conjunto de regras aceitáveis. Entretanto, essa percepção pode estar fundamentada simplesmente em regras formais – sobre a crença de que o *shopping* respeita o contrato legal firmado com os lojistas quando da entrada dos agentes na rede.

Por sua vez, a média para confiança na benevolência tem um valor mais baixo ($\bar{x} = 2,53$). Desse modo, é possível considerar que, apesar de a benevolência ser o único fator que atua como redutor estatisticamente significativo da possibilidade de conflito, ele ainda não é verificado na intensidade possível em relação ao seu potencial para mitigar a ocorrência de conflitos.

Em relação à associação entre confiança e conflito, os coeficientes de correlação apontaram, como esperado, que, à medida que a confiança aumenta, o conflito tende a apresentar valores inferiores. Essas medidas de associação para conflito e confiança se mostraram negativas para todas as três dimensões e estatisticamente significativas ao $p\text{-value} < 0,05$.

Contudo, quando os fatores que representam as dimensões da confiança foram submetidos a uma análise de regressão múltipla, tendo o conflito como variável dependente, verificou-se que apenas a segunda hipótese do trabalho pôde ser comprovada. De acordo com os dados da amostra, a confiança na benevolência (CB) da administração do *shopping* influencia negativamente a possibilidade de conflito na avaliação dos lojistas dos dois *shoppings* envolvidos no levantamento. Os fatores confiança na capacidade (CC) e confiança na integridade (CI) não mostraram influência estatisticamente significativa sobre a possibilidade de conflito, apesar de os valores dos coeficientes beta dessas variáveis independentes serem negativos.

Constata-se, portanto que nem todas as dimensões da confiança têm o mesmo potencial para atuar como fator redutor da possibilidade de conflito entre administração do *shopping* e lojistas. Essa parece ser uma característica particular da confiança na benevolência (CB), talvez até por ações “percebidas” como altruísmo por parte do *shopping* para com seus lojistas. De acordo com as definições propostas por Mayer, Davis e Schoorman (1995), talvez a confiança dos lojistas em relação à benevolência da gestão do *shopping* se assente não necessariamente em altruísmo, mas na crença de que o *shopping* busca o melhor para seus lojistas, busca atender às necessidades e aos desejos dos agentes que compõem sua rede, independentemente de ter consciência ou não de que o *shopping* também depende de seus lojistas.

Todavia, a observação apenas de quais são as dimensões que tendem ou não a mitigar o conflito esconde talvez o dado mais interessante revelado pela análise de regressão múltipla – o poder de explicação do modelo. O R^2 ajustado do modelo é de apenas 0,148, o que resumidamente indica que somente cerca de 15% da variação na possibilidade de conflito poderia ser “explicada” pela confiança. Tal assertiva sugere que se levante a seguinte questão: “Quais são então os maiores responsáveis pela variação na possibilidade de ocorrência do conflito em redes estratégicas hierárquicas?”.

Nesse sentido, é interessante apontar outros fatores que podem amenizar ou potencializar a possibilidade de conflito na rede de acordo com a literatura. De acordo com Reve e Stern (1979), o conflito varia tanto em função de fatores atitudinais quanto de fontes coercivas de poder. Logo, a intensidade da dependência econômica dos lojistas para com a administração do *shopping* e a sanção moral e legal imposta por contratos podem influenciar negativamente um aumento nos conflitos interorganizacionais hierárquicos, independentemente do grau de confiança.

Ademais, a despeito da pura busca pela sobrevivência, lojistas de um *shopping*, assim como qualquer outro agente no interior de redes estratégicas (JARILLO, 1988), podem priorizar o potencial de geração de lucros que podem advir de esforços conjuntos (*pie-expansion efforts*) (JAP, 1999), ignorando fatos que promovam o confronto. Esses esforços colaborativos operam no sentido de contribuir para expansão do “bolo” (leia-se resultado) a partir de processos interorganizacionais de colaboração (JAP, 1999).

Além disso, outros fatores atitudinais também figuram como variáveis com poder de influência sobre a ocorrência ou não do conflito. Laços pessoais de amizade entre representantes dos lojistas ou dos próprios lojistas com os representantes da administração do *shopping* podem figurar como importantes redutores do conflito a despeito do grau de confiança (REVE; STERN, 1979). Pois, como sublinha Pondy (1967), o conflito surge a partir de quatro fases principais: conflito latente, percebido, afetivo e manifesto. Logo, diversas variáveis poderiam influenciar, de formas também variadas, cada uma dessas fases presentes no desenvolvimento do conflito.

Uma última razão que deveria ser considerada é de natureza institucional. Países como o Brasil talvez possam ser caracterizados por um alto grau de raciocínio defensivo, uma busca por não parecer inconveniente, mas ser socialmente aceito e percebido como legítimo. Desse modo, o conflito sofreria pouca variação em função da confiança presente nas díades.

Em conjunto, esses argumentos apontam a grande amplitude de limites para futuras investigações empíricas sobre o conflito, sobretudo nos relacionamentos interorganizacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de apresentar as considerações finais, é preciso ressaltar ao leitor as limitações que envolveram o desenvolvimento do trabalho. Em primeiro lugar, é preciso apontar que houve dificuldades na aplicação de um número maior de questionários. Por consequência, o número de respondentes contemplados na

amostra do estudo faz exigir severos cuidados no sentido de fazer quaisquer generalizações a partir da leitura do trabalho. Diante disso, é preciso destacar que a razão entre número de observações e variáveis, sobretudo na análise fatorial, não cumpre os requisitos suficientes de casos por variável para adequada aplicação da análise multivariada. Da mesma forma, o emprego de técnicas estatísticas multivariadas em dados sem distribuição normal também sugere cautela na leitura dos resultados.

A escala utilizada no estudo também não foi colocada à prova em testes com análise fatorial confirmatória, a qual poderia comprovar sua validade discriminante. Outro ponto a ser destacado centra na forma como foi estudado o conflito, apenas por meio de sua possibilidade de ocorrência. Futuros estudos poderiam avaliar o comportamento de conflito como variável dependente.

Mas, mesmo em face dessas limitações, foi mantido o objetivo de contribuir com achados empíricos para possíveis respostas da seguinte questão: “O que pode mitigar o conflito em redes estratégicas hierárquicas?”. Boa parte da literatura sugere a confiança como principal fator redutor da possibilidade do conflito interorganizacional (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998).

Com o objetivo de investigar empiricamente essa relação, o conceito de confiança foi problematizado a partir da consideração de três dimensões neste estudo: confiança na capacidade, na benevolência e na integridade daquele que recebe a confiança.

Na realização da pesquisa, um total de 79 proprietários de lojas de dois *shoppings* participaram de um levantamento em que se verificaram o grau de confiança em relação à administração do *shopping center* e a possibilidade de conflito na díade (lojistas-administração do *shopping*).

Conforme mencionado, os resultados das análises oferecem suporte para a estrutura tridimensional de confiança proposta por Mayer, Davis e Schoorman (1995). Ademais, as correlações entre os três fatores não foram estatisticamente significativas em todos os pares, indicando relativa independência entre as dimensões.

No que concerne ao conflito, apenas a confiança na benevolência apresentou “poder” para atuar como fator redutor da possibilidade de conflito. Logo, a confiança nas competências e na integridade do *shopping* não parece fazer com que haja uma minimização do conflito. Apenas a crença dos lojistas de que o *shopping* preocupa-se com o seu bem-estar, desejos e necessidades parece contribuir para que seja percebida uma redução no provável número de conflitos entre a organização focal e os demais agentes da rede.

Sobretudo, como já destacado, o resultado mais interessante é o de que a confiança apresenta uma fraca capacidade para minimizar o conflito. O modelo

de regressão “explica” apenas 15% da variação desse construto. Portanto, faz-se necessário explorar o papel de variáveis alternativas que possam operar como antecedentes mitigadores do conflito em redes estratégicas hierárquicas.

A razão mais central pode se assentar nas próprias características de formação da rede. Um *shopping* é uma rede com relacionamentos interorganizacionais marcados por forte regulamentação legal, que ocorre via contratos formais, frequentemente bem elaborados e complexos.

Outras variáveis ainda têm potencial para contribuir com a minimização do conflito em redes. Variáveis atitudinais como a confiança interpessoal, laços de amizade, frequência e intensidade dos contatos, base de comprometimento com o relacionamento (moral, instrumental, afetiva) e identificação social podem operar de forma inversamente proporcional à ocorrência de conflitos.

Entretanto, sugere-se que futuros trabalhos possam considerar principalmente a influência do contexto cultural nacional (YOO; LEE, 2009) sobre a possibilidade de conflito em redes estratégicas. Como já mencionado, traços culturais nacionais podem fazer crescer entre os empreendimentos a necessidade de evitação de confrontos manifestos em função da busca por legitimidade social, ou seja, pelo simples motivo de desejar não parecer inconveniente em dado conjunto organizacional. Independentemente do grau de confiança dispensado entre os agentes inseridos em um arranjo em forma de rede, o conflito pode deixar de ocorrer por causa de questões institucionais que forcem a necessidade de aceitabilidade social.

Por fim, destaca-se a necessidade de realização de futuras investigações que possam contemplar as variáveis mencionadas. A consideração de outras questões atitudinais e culturais pode enriquecer sobremaneira o poder explicativo de modelos preditivos, como aquele utilizado na análise dos dados deste trabalho.

TRUST AND POSSIBILITY OF CONFLICTS IN HIERARCHICAL STRATEGIC NETWORKS

ABSTRACT

It has become increasingly common for companies to participate in strategic networks as a means for obtaining the advantages associated to this kind of arrangement. However, another dimension of this arrangement has surfaced, i.e. the occurrence of conflicts deriving from the close relationship in such networks. But trust emerges as a possible way of mitigating these conflicts. Thus, the aim of

this research is to verify, according to the view of shopping center store owners, which are the most significant dimensions of trust in order to reduce the possibility of conflicts with the management of a strategic network. The theoretical references present the concepts of strategic networks, trust, and conflict, as well as their rapports. With regard to trust, its three dimensions are discussed: 1. trust in capacity; 2. trust in benevolence; and 3. trust in integrity. A survey with 79 store-owners was carried out, all of them participating in networks. This survey measured their perception of trust and possibility of conflict. The data analysis was done through a Factorial Exploratory The data analysis was performed through the Exploratory Factorial Analysis, in order to validate the constructs and their dimensions, as well as through a Multiple Regression Analysis to test the proposed hypotheses. Only the trust in benevolence presented statistical significance. Three findings are worth highlighting. The first refers to the validation of the three dimensional trust model proposed by Mayer, Davis, and Schoorman (1995). The second was the corroborated hypothesis that trust in benevolence contributes to the mitigation of possible conflicts. Thus, the store owners belief that the network management is interested in their well being decreases the possibility of conflicts. The third one indicates that other variables not included in this model are important for the mitigation of conflicts, since its explanatory power was about 15%. These findings are important to the understanding of the networks, because they point to the complexity of the concept trust, highlighting the importance of solving conflicts. Among the main constraints for this research are the sample size and the impossibility of generalization.

KEYWORDS

Trust; Conflict; Strategic networks; Survey; Mall.

CONFIANZA Y POSIBILIDAD DE CONFLICTOS EN LAS REDES ESTRATÉGICAS JERÁRQUICAS

RESUMEN

Se hace cada vez más corriente la participación de las empresas en redes estratégicas con la finalidad de obtener las ventajas asociadas a ese tipo de organización. Sin embargo, otra faceta de esa participación está surgiendo, como por ejemplo, el surgimiento de conflictos resultantes de la proximidad de los relacionamientos

en las redes. La confianza que surge del fortalecimiento de las relaciones es señalada como un posible camino para la mitigación de esos conflictos. El objetivo de esa pesquisa es verificar cuales de las dimensiones de la confianza son significativas para la reducción de la posibilidad de conflictos con la administración de una red estratégica en la percepción de los propietarios de tiendas en *shopping centers*. En el referencial teórico son presentados los conceptos de redes estratégicas, confianza y conflicto, y la relación entre ellos. Para la confianza, son discutidas sus tres dimensiones: 1. confianza en la capacidad; 2. confianza en la benevolencia; y, 3. confianza en la integridad. Se realizó una encuesta con 79 tenderos participantes de redes estratégicas, en la cual se midió la percepción de la confianza y de la posibilidad de conflicto. El análisis de datos se realizó por medio de un análisis factorial exploratorio, para la validación de los constructos y sus dimensiones, y de un análisis de regresión múltiple para el test de las hipótesis propuestas. Solamente la dimensión confianza en la benevolencia presentó significancia estadística. Tres hallazgos son importantes y deben ser resaltados. El primero se refiere al soporte del modelo de las tres dimensiones de confianza propuesto por Mayer, Davis y Schoorman (1995). El segundo fue la hipótesis corroborada de que la confianza en la benevolencia contribuye para la mitigación de los posibles conflictos. La creencia de que la administración de la red se preocupa con el bienestar de los tenderos disminuye la posibilidad de conflicto. El tercer hallazgo indica que otras variables que no fueron incluidas en el modelo son importantes para la mitigación de los conflictos, visto que el poder explicativo del modelo fue de aproximadamente 15%. Los hallazgos son importantes para la comprensión de las redes, pues apuntan para la complejidad del concepto confianza, destacando su importancia en la resolución de los conflictos. Entre las limitaciones encontradas se destacan el tamaño de la muestra y la imposibilidad de generalización.

PALABRAS CLAVE

Confianza; Conflicto; Redes estratégicas; Encuesta; *Shopping center*.

REFERÊNCIAS

- AHUJA, G.; POLIDORO JR., F.; MITCHELL, W. Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms. *Strategic Management Journal*, Malden, v. 30, n. 9, p. 941-958, Sept. 2009.
- ALTER, C. An exploratory study of conflict and coordination in interorganizational service delivery systems. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 33, n. 3, p. 478-502, July 1990.
- BABBIE, E. R. *The practice of social research*. California: Wadsworth, 1998.
- _____. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

- BECKERT, J. How do fields change? The interrelations of institutions, networks, and cognition in the dynamics of markets. *Organization Studies*, Thousand Oaks, v. 31, n. 5, p. 605-627, May 2010.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- GRANOVETTER, M. S. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 91, p. 481-510, Nov. 1985.
- CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: Sage, 2003.
- GUILFORD, J. P. *Psychometric methods*. New York: McGraw-Hill, 1954.
- GULATI, R.; KLETTER, D. Shrinking core, expanding periphery: the relational architecture of high-performing organizations. *California Management Review*, Berkeley, v. 47, n. 3, p. 77-104, Spring 2000.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, Malden, v. 21, p. 203-215, Mar. 2000.
- HABIB, G. Measures of manifest conflict in interorganizational joint ventures. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 30, n. 4, p. 808-816, Oct. 1987.
- HAIR JR., J. F. et al. *Multivariate data analysis: with readings*. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- JAP, S. D. Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 36, p. 461-475, Nov. 1999.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, Malden, v. 9, p. 31-41, Sept. 1988.
- KIJKUIT, B.; ENDE, J. With a little help from our colleagues: a longitudinal study of social networks for innovation. *Organization Studies*, Thousand Oaks, v. 31, n. 4, p. 451-479, Apr. 2010.
- KOKA, B. R.; PRESCOTT, J. E. Designing alliance networks: the influence of network position, environmental change, and strategy on firm performance. *Strategic Management Journal*, Malden, v. 29, n. 6, p. 639-661, June 2008.
- LABIANCA, G.; BRASS, D. J.; GRAY, B. Social networks and perceptions of intergroup conflict: the role of negative relationships and third parties. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 41, n. 1, p. 55-67, Jan. 1998.
- MACKENZIE, R. From networks to hierarchies: the construction of a subcontracting regime in the Irish telecommunications industry. *Organization Studies*, Thousand Oaks, v. 29, n. 6, p. 867-886, June 2008.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 20, n. 3, p. 709-734, July 1995.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Fit, failure and the hall of fame. *California Management Review*, Berkeley, v. 26, n. 3, p. 10-28, Spring 1984.
- NEUMAN, L. W. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn & Bacon, 1997.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 15, n. 2, p. 241-265, Apr. 1990.
- _____. The institutional embeddedness of economic activity. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Ed.). *Advances in strategic management*. Greenwich: Jay Press, 1996. v. 13, p. 163-186.

- PONDY, L. Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 12, p. 296-320, Sept. 1967.
- PRUDEN, H. O. Interorganizational conflict, linkage, and exchange: a study of industrial salesmen. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, p. 339-350, Sept. 1969.
- REVE, T.; STERN, L. W. Interorganizational relations in marketing channels. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 4, n. 3, p. 405-416, July 1979.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, Malden, v. 13, p. 483-498, Oct. 1992.
- SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mah-wah: Lawrence Erlbaum, 2004.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 42, p. 35-67, Mar. 1997.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies*. New York: The Free Press, 1985.
- YOO, T.; LEE, S. H. In search of social capital in State-activist capitalism: elite networks in France and Korea. *Organization Studies*, Thousand Oaks, v. 30, n. 5, p. 529-547, May 2009.
- YU, J.; GILBERT, B. A.; OVIATT, B. M. Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures. *Strategic Management Journal*, Malden, v. 32, n. 4, p. 424-446, Apr. 2011.
- ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, Hanover, v. 9, n. 2, p. 141-159, Mar./Apr. 1998.
- ZHIANG, H. Y.; LIN, Y. A multilevel framework of firm boundaries: firm characteristics, dyadic differences, and network attributes. *Strategic Management Journal*, Malden, v. 31, n. 3, p. 237-261, Mar. 2009.
- ZHIANG, L.; YANG, H.; ARVA, B. Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. *Strategic Management Journal*, Malden, v. 30, n. 9, p. 921-940, Sept. 2009.

APÊNDICE: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

CONFIANÇA NA CAPACIDADE DA ADMINISTRAÇÃO DO SHOPPING

- V1. Confio na capacidade de gestão da administração do *shopping center*.
- V2. A direção do *shopping* é bastante competente na administração do *shopping*.
- V3. Confio na capacidade do *shopping* para gerir promoções e outras atividades mercadológicas.
- V4. A administração do *shopping center* realmente entende desse ramo em que ela trabalha.
- V5. A administração do *shopping center* realmente entende desse ramo em que ela trabalha.

CONFIANÇA NA BENEVOLÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DO SHOPPING

- V6. A direção do *shopping* está sempre preocupada em atender as necessidades dos lojistas.
- V7. A administração do *shopping* se preocupa com os interesses de seus lojistas.
- V8. A direção do *shopping* é bastante preocupada com a sobrevivência de seus lojistas.
- V9. A administração do *shopping* se preocupa com os interesses de seus lojistas.
- V10. A direção do *shopping* é bastante preocupada com a sobrevivência de seus lojistas.

CONFIANÇA NA INTEGRIDADE DA ADMINISTRAÇÃO DO SHOPPING

- V11. A administração do *shopping* sempre respeita as regras e acordos que foram estabelecidos entre ela e os lojistas.
- V12. A administração do *shopping* não tenta se aproveitar da sua posição em relação aos lojistas.
- V13. Quando a administração do *shopping* promete algo aos lojistas, ela cumpre.
- V14. Mesmo tendo oportunidade de se “tirar vantagem” em cima dos lojistas, a direção do *shopping* não se aproveita da situação se isso implica em prejudicar seus lojistas.
- V15. A gestão do *shopping* é bastante honesta com os seus lojistas.

POSSIBILIDADE DE CONFLITO COM A ADMINISTRAÇÃO DO SHOPPING

- V16. O tratamento da direção do *shopping* com seus lojistas estimula desentendimentos.
- V17. A maneira que a administração do *shopping* age com seus lojistas favorece os conflitos.
- V18. Sempre existe uma grande probabilidade de eu me desentender com a direção do *shopping*.
- V19. A política do *shopping center* com seus lojistas estimula o conflito.
- V20. O conflito sempre está prestes a explodir no meu relacionamento com a gestão do *shopping*.