



Cristiane Cupello

**O impacto da confiança e do contrato na
inovação e na satisfação com o
relacionamento em colaborações
organizacionais entre comprador e
fornecedor**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Renata Peregrino de Brito

Rio de Janeiro
Maio de 2020



Cristiane Cupello

**O impacto da confiança e do contrato na
inovação e na satisfação com o
relacionamento em colaborações
organizacionais entre comprador e
fornecedor**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

Prof. Renata Peregrino de Brito

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Fabio de Oliveira Paula

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Marcelo Martins de Sá

Saint Paul Escola de Negócios

Rio de Janeiro, 15 de maio de 2020.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, da autora e do orientador.

Cristiane Cupello

Graduou-se em Ciências Econômicas pela Universidade Federal Fluminense (UFF) em 1997. Concluiu pós-graduação lato sensu em Gerenciamento de Projetos (MBA Executivo) pela FGV em 2015. Atua como Consultora e Professora nas áreas de Planejamento Estratégico e Gerenciamento de Projetos.

Ficha Catalográfica

Cupello, Cristiane

O impacto da confiança e do contrato na inovação e na satisfação com o relacionamento em colaborações organizacionais entre comprador e fornecedor / Cristiane Cupello ; orientador: Renata Peregrino de Brito. – 2020.

73 f.: il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2020.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Colaboração. 3. confiança. 4. Contrato. 5. Inovação. 6. Satisfação com o relacionamento. I. Brito, Renata Peregrino de, Marcus Wilcox. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Ao meu amor Eduardo e aos meus pais Elita e Vincenzo,
pelo estímulo, confiança e afeto contínuos.

Agradecimentos

À minha orientadora, professora Renata Peregrino de Brito, por sua orientação e valiosas contribuições para esta pesquisa.

Aos professores Fabio de Oliveira Paula e Marcelo Martins de Sá, por gentilmente aceitarem compor a banca examinadora e dedicarem tempo para aperfeiçoar este trabalho.

A todos os professores do mestrado acadêmico do IAG/ PUC-Rio, pela dedicação nas aulas e pelos conhecimentos generosamente compartilhados com seus alunos.

Aos funcionários do IAG/ PUC-Rio, especialmente Teresa Campos, Gisele Notari e Osvaldair Oliveira por todo o apoio recebido.

Aos meus colegas de turma do mestrado, especialmente Alice Amigo, Bruno Penna e Fernando Soares pelas ideias e discussões interessantes, que engrandeceram a jornada e culminaram em uma grata amizade.

Aos meus amigos de vida André Barcaui, Denise de Moura, Marcantonio Fabra e Taís Mello pelo incentivo, experiências compartilhadas e os mais nobres sentimentos sempre dedicados.

À Carlos Bernardo González Pecotche e a todos os membros da Fundação Logosófica Barra da Tijuca pela colaboração em meu processo de evolução consciente.

À PUC-Rio pelos auxílios concedidos, que muito ajudaram na viabilização desta pesquisa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

Resumo

Cupello, Cristiane; Brito, Renata Peregrino de. **O impacto da confiança e do contrato na inovação e na satisfação com o relacionamento em colaborações organizacionais entre comprador e fornecedor.** Rio de Janeiro, 2020. 73p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A relação comprador-fornecedor em contexto colaborativo tem sido amplamente investigada pela comunidade acadêmica. Em um ambiente de grandes incertezas, colaborar para inovar tem sido uma alternativa importante para empresas. Observando relações colaborativas entre o comprador e o fornecedor, este estudo teve como objetivos avaliar os impactos da confiança e do contrato sobre a inovação e a satisfação com o relacionamento, separadamente. Para tanto, foi utilizada uma amostra de 54 empresas brasileiras, fornecedoras de uma empresa de engenharia situada no Rio de Janeiro. Foi empregada uma abordagem quantitativa com método survey, para posterior análise via regressão múltipla. Os resultados do estudo demonstraram que a confiança influencia positivamente a inovação e a satisfação com o relacionamento e que o contrato influencia negativamente a inovação e a satisfação com o relacionamento. Contribuições acadêmicas e implicações gerenciais foram elaboradas, assim como limitações e sugestões para futuras pesquisas.

Palavras-chave

Colaboração; confiança; contrato; inovação; e satisfação com o relacionamento

Abstract

Cupello, Cristiane; Brito, Renata Peregrino de. (Advisor). **The impact of trust and contract on innovation and satisfaction with the relationship in organizational collaborations between buyer and supplier.** Rio de Janeiro, 2020. 73p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The buyer-supplier relationship in a collaborative context has been extensively investigated by the academic community. In an environment of great uncertainty, collaborating to innovate has been an important alternative for companies. Observing collaborative relationships between the buyer and the supplier, this study aimed to assess the impacts of trust and the contract on innovation and satisfaction with the relationship, separately. To this end, a sample of 54 Brazilian companies, suppliers of an engineering company located in Rio de Janeiro, was used. A quantitative approach with a survey method was used for further analysis via multiple regression. The results of the study showed that trust positively influences innovation and satisfaction with the relationship and that the contract negatively influences innovation and satisfaction with the relationship. Academic contributions and managerial implications were elaborated, as well as limitations and suggestions for future research.

Keywords

Collaboration; trust; contract; innovation; relationship satisfaction.

SUMÁRIO

1	Introdução	14
1.1	Considerações iniciais	14
1.2	Objetivos do estudo	15
1.3	Importância do estudo	15
1.4	Delimitação do estudo	16
1.5	Organização do estudo	16
2	Referencial Teórico	18
2.1	Colaboração	18
2.2	Mecanismos de Governança	20
2.2.1	Confiança	21
2.2.2	Contratos	23
2.3	Inovação	24
2.4	Satisfação com o Relacionamento	26
2.5	Modelos existentes na literatura	27
2.6	Construção das Hipóteses	29
2.6.1	Governança & Inovação	29
2.6.2	Governança & Satisfação com o Relacionamento	31
2.7	Posicionamento Teórico	32
3	Metodologia	34
3.1	Fluxo metodológico geral	34
3.2	Instrumento de coleta de dados	35
3.2.1	Operacionalização das variáveis	36
3.2.2	Variáveis de controle	38
3.2.3	Aplicação do pré-teste	40
3.3	Procedimento para coleta de dados	40
3.4	Estatística Descritiva	41
3.5	Tratamento dos dados	42

3.6 Método de análise de dados	42
3.6.1 Modelo de Mensuração - Análise Fatorial Confirmatória	42
3.6.2 Teste de hipóteses - Regressão Linear Múltipla	44
3.6.3 Aspectos técnicos complementares e limitações metodológicas	44
4 Resultados	45
4.1 Visão geral sobre o objeto de estudo	45
4.2 Análise Descritiva	45
4.2.1 Resultados, análise e discussão - variáveis de controle & variável duração do relacionamento	46
4.2.2 Coeficientes de correlação de Pearson	49
4.3 Modelo de mensuração	49
4.4 Teste de hipóteses	54
4.4.1 Resultados	54
4.4.2 Análise e discussão dos resultados	57
5 Conclusões e estudos futuros	60
5.1 Conclusões	60
5.2 Limitações da pesquisa e recomendações para estudos futuros	61
6 Referências Bibliográficas	63
Apêndice I	67
Apêndice II	73

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo Conceitual de Wang <i>et al.</i> , 2011.....	28
Figura 2 - Modelo Conceitual de Whipple <i>et al.</i> , 2010.....	29
Figura 3 – Modelo Conceitual de Pesquisa 1.....	33
Figura 4 – Modelo Conceitual de Pesquisa 2.....	33
Figura 5 – Fluxo Metodológico Geral.....	35

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Tabela de correspondência entre as variáveis definidas e as perguntas do questionário (constructos de interesse)	37
Tabela 2 - Tabela de correspondência entre a variável setor e as faixas por segmentos de atuação.....	38
Tabela 3 – Tabela de correspondência entre a variável tamanho da empresa e as faixas por número de funcionários.....	39
Tabela 4 – Tabela de correspondência entre a variável tempo de funcionamento da empresa e as faixas por número de anos de funcionamento.....	39
Tabela 5 – Estatística descritiva: variável de controle setor de atuação da empresa	46
Tabela 6 – Cross table: Inovação x Setores.....	47
Tabela 7 – Cross table: Satisfação com o Relacionamento x Setores	47
Tabela 8 – Estatística descritiva: variável de controle tamanho da empresa	48
Tabela 9 – Estatística descritiva: variável tempo de funcionamento da empresa	48
Tabela 10 – Tabela de Correlação de Pearson.....	49
Tabela 11 – Tabela de consolidação de resultados dos modelos testados (CFA)	50
Tabela 12 – Tabela de cargas fatoriais padronizadas e respectivos valores p (Modelo CFA Full 1).....	51
Tabela 13 – Tabela de cargas fatoriais padronizadas e respectivos valores p (Modelo CFA Full 2).....	52
Tabela 14 – Tabela de consolidação de resultados para CR e AVE (CFA - Modelo Full 1)	52
Tabela 15 – Tabela de consolidação de resultados para CR e AVE (CFA - Modelo Full 2)	53

Tabela 16 – Tabela de consolidação de resultados para validade discriminante (Modelo Full 1)	53
Tabela 17 – Tabela de consolidação de resultados para validade discriminante (Modelo Full 2)	53
Tabela 18 – Teste de confiabilidade (Alpha de Cronbach).....	54
Tabela 19 – Tabela de Consolidação de Resultados Modelos de Teste (Regressão Múltipla) para a Variável de Resultado Inovação.....	56
Tabela 20 – Tabela de Consolidação de Resultados Modelos de Teste (Regressão Múltipla) para a Variável de Resultado Satisfação com o Relacionamento	56
Tabela 21 – Tabela de Consolidação de Resultados - Teste de Hipóteses (Regressão Múltipla)	57

Duas coisas são necessárias para reconstruir imediatamente todos os livros que existem caso tivessem sido destruídos: a Natureza, que é o maior livro que existe no Universo, e uma mente que perceba e possa transmitir aos demais as imagens que capte dela. As páginas desse gigantesco livro são os dias e as noites, que cada homem vira sem cessar, enquanto dura sua existência.

Carlos Bernardo González Pecotche
Introdução ao Conhecimento Logosófico

1 Introdução

1.1

Considerações iniciais

As iniciativas colaborativas para inovar tem avançado, segundo a pesquisa de inovação PINTEC 2017 do IBGE, divulgada em abril deste ano.

A Pintec 2017 mostrou que entre 2015 e 2017, 15,6% das empresas inovadoras realizaram algum tipo de atividade inovativa com outras organizações. No setor de eletricidade e gás, o crescimento foi bastante representativo e o percentual subiu de 55% no triênio 2012-2014 para 70,1% no período que abrange 2015-2017. Na indústria, de forma menos acentuada, variou de 14,3% para 14,9%, no comparativo dos mesmos períodos de pesquisa. Nos dois setores, os fornecedores foram os principais parceiros.

O cenário descrito e divulgado pelo IBGE destaca a inovação como um dos importantes resultados da colaboração entre empresas na relação comprador-fornecedor, que também é o contexto deste estudo.

O interesse principal desta pesquisa está em como as formas de governança impactam os resultados das empresas na cadeia vertical.

A escolha do modo de governança está no cerne das relações colaborativas, visto que a vontade dos parceiros em compartilhar conhecimentos ou sua inclinação para comportamentos oportunistas, percebidas como importantes tendências que surgem na colaboração, serão influenciadas pelo mecanismo de governança utilizado (Gesing *et al.*, 2015).

Neste estudo, as formas de governança contratual e confiança e seus respectivos impactos na inovação e na satisfação com o relacionamento são observados.

De acordo com Wang *et al.*, 2011, o uso excessivo de contratos em uma relação comprador-fornecedor pode restringir e até mesmo impedir a transferência de conhecimentos, necessária à inovação. Por outro lado, a confiança amplia o compartilhamento de informações, de conhecimentos, de aprendizado e de novas

ideias, que conduzem a um processo natural e propício para o desenvolvimento da capacidade de inovar (Gulati, 1995).

Além disso, a confiança é o mais importante antecedente e impulsionador da satisfação com o relacionamento, segundo Whipple *et al.*, 2010. Entretanto, a utilização de contratos complexos, que são estabelecidos por meio de processos, termos, procedimentos e resultados definidos explicitamente (Poppo e Zenger, 2002) diminuem a flexibilidade nas relações e conseqüentemente a satisfação com o relacionamento (Segun & Wastin, 2009).

Nesse contexto e tendo a colaboração como tema central, a questão de pesquisa que norteia o presente estudo é:

Em que medida a utilização dos contratos e da confiança impactam a inovação e a satisfação com o relacionamento entre comprador e fornecedor?

1.2

Objetivos do estudo

Destacam-se como objetivos deste estudo:

Avaliar o impacto da confiança na inovação, na relação comprador-fornecedor;

Avaliar o impacto da utilização de contratos na inovação, na relação comprador-fornecedor;

Avaliar o impacto da confiança na satisfação com o relacionamento, na relação comprador-fornecedor;

Avaliar o impacto da utilização de contratos na satisfação com o relacionamento, na relação comprador-fornecedor.

1.3

Importância do estudo

As obras de Wang *et al.*, 2011 e de Whipple *et al.*, 2010 foram utilizadas como inspiração para o desenvolvimento desta pesquisa, pelo fato de se apoiarem nos principais constructos definidos para a investigação: confiança, contrato, inovação e satisfação com o relacionamento.

Os dois estudos utilizados como referência se concentraram na cadeia vertical e tiveram como lente de observação o comprador avaliando o fornecedor. Nesta pesquisa, o questionário foi respondido pelos fornecedores e estruturado,

tomando como base as escalas de Wang *et al.*, 2011 para a confiança, o contrato e a inovação e a de Whipple *et al.*, 2010 para a satisfação com o relacionamento. Por esse motivo, respeitando-se as diferenças de contexto e de características de amostra entre as três pesquisas, as implicações acadêmicas podem ser relevantes na orientação das duas partes - comprador e fornecedor.

Em termos gerenciais, o estudo é relevante pois fornece a visibilidade da forma que as empresas de pequeno porte em parceria procedem às relações de confiança e/ ou evocação contratual para regulação de seus relacionamentos.

1.4

Delimitação do estudo

Territorialmente, o estudo explora as mencionadas relações no âmbito de uma empresa de engenharia e de seus fornecedores sem a extrapolação do objeto para outros casos. A empresa central deste estudo, nominada Hidroluz, situa-se no Rio de Janeiro e tem seus fornecedores distribuídos pelo Brasil, destacando-se a região sudeste.

Em termos setoriais, o segmento estudado é a engenharia e no que tange à delimitação temporal as questões refletem o momento atual.

1.5

Organização do estudo

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, a saber:

O Capítulo 1 apresenta as considerações iniciais; os objetivos do estudo; a importância do estudo; a delimitação do estudo e a presente seção, que sintetiza a organização da dissertação.

O Capítulo 2 refere-se ao referencial teórico abrangendo a colaboração, os mecanismos de governança (confiança e contrato), a inovação, a satisfação com o relacionamento, os modelos existentes na literatura, a construção das hipóteses de pesquisa e o posicionamento teórico, com a apresentação dos modelos conceituais deste estudo.

O Capítulo 3 descreve a metodologia proposta para a realização da pesquisa com procedimentos detalhados para a coleta e análise dos dados.

O Capítulo 4 abrange a análise e discussão dos resultados obtidos a partir do confronto dos dados levantados com a proposição metodológica.

Por fim, o Capítulo 5 apresenta as conclusões e sugestões para a realização de estudos futuros.

2 Referencial Teórico

2.1

Colaboração

A colaboração entre empresas é constituída quando o espírito do pensamento coletivo se sobrepõe ao do isolamento (Whipple *et al.*, 2010), sendo o relacionamento um fator capaz de explicar a vantagem competitiva, sobretudo porque os recursos considerados críticos podem estar além dos limites da empresa (Dyer e Singh, 1998). Assim, é possível afirmar que a colaboração entre empresas contribui para a obtenção de vantagem competitiva (Cozzolino *et al.*, 2018; Lazzarini *et al.*, 2008; Dyer & Singh, 1998; Dyer, 1997).

A relação colaborativa, em grande medida, é caracterizada por um relacionamento de longo prazo (Cao & Lumineau, 2015; Malhotra & Lumineau, 2011; Wang *et al.*, 2011; Whipple *et al.*, 2010; Dyer e Singh, 1998), pelo comprometimento entre os parceiros (Kumar *et al.*, 2017; Gulati, 1995; Dyer, 1997) e pela renovação dos processos de produção, expressivamente observada na colaboração entre compradores e fornecedores (Kahn, *et al.*, 2015, Lazzarini *et al.*, 2008).

Em especial, neste estudo, o interesse é observar a relação colaborativa na cadeia vertical, especialmente entre compradores e fornecedores.

Nesse sentido, as características da colaboração presentes na díade mencionada e identificadas na literatura investigada foram: o desenvolvimento de recursos complementares (Lin & Lin, 2010; Dyer e Singh, 1998), a acessibilidade a ativos específicos (Gesing *et al.*, 2015; De Vita *et al.*, 2010; Whipple *et al.*, 2010; Lazzarini *et al.*, 2008; Poppo & Zenger, 2002; Luo, 2002; Dyer e Singh, 1998; Dyer, 1997; Williamson, 1985), o compartilhamento de informações (Whipple *et al.*, 2010; Poppo & Zenger, 2002; Dyer, 1997; Kogut & Zander, 1992), o compartilhamento de conhecimentos (Lazzarini *et al.*, 2008; Dyer & Nobeoka, 2000; Dyer e Singh, 1998; Kogut & Zander, 1992) e a possibilidade de aprendizado organizacional (Whipple *et al.*, 2010; Lazzarini *et al.*, 2008; Dyer &

Nobeoka, 2000; Dyer e Singh, 1998). Cada uma delas são apresentadas em mais detalhes sequencialmente.

Um dos fatores que estimula os parceiros a colaborar é a possibilidade de desenvolver recursos complementares (Lin & Lin, 2010). Recursos incluem ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos, entre outros, que possibilitam a concepção e a implementação de estratégias (Barney, 1991). Entretanto, nem todos os recursos que ultrapassam as fronteiras organizacionais são complementares (Dyer e Singh, 1998). Recursos complementares são aqueles que, unidos às capacidades e pela produção conjunta de duas empresas, criam um valor que excede a soma do valor gerado de forma independente por elas (Lin & Lin, 2010). Além disso, os recursos complementares devem possuir a característica da indivisibilidade, que concede a estes recursos a propriedade e o acesso coletivo criando, dessa maneira, um incentivo a mais para que cada empresa permaneça no relacionamento (Dyer & Singh, 1998).

A colaboração incentiva os parceiros a investirem em ativos específicos (Gesing *et al.*, 2015), que podem se transformar em recursos complementares. Os ativos específicos são investimentos exclusivamente dedicados ao relacionamento e, por esse motivo, não podem ser replantados para usos alternativos (Williamson, 1985). Entretanto, este investimento traz como consequência o aumento do risco de oportunismo (Lin & Lin, 2010; Dyer, 1997), em virtude do poder de barganha assimétrico e da possível ameaça de rompimento do relacionamento (De Vita *et al.*, 2010). O oportunismo é uma forma de comportamento, na qual se busca prioritariamente pelos próprios interesses (Ghoshal & Moran, 1996; Williamson, 1985). Para controlar este comportamento oportunista, torna-se necessário empregar uma das formas de governança, com seus mecanismos formais e informais de proteção (Dyer e Singh, 1998).

Em um processo de governança mais formal, estruturado por um contrato, os padrões para o compartilhamento de informações entre os parceiros são estabelecidos detalhadamente, permitindo suportar a implantação dos ativos específicos (Poppo & Zenger, 2002). O compartilhamento de informações pressupõe um maior comprometimento com o relacionamento, visto que informações críticas e confidenciais são trocadas entre o comprador e o fornecedor, de modo que os objetivos impulsionadores da parceria sejam atingidos (Whipple *et al.*, 2010).

Entretanto, é necessário complementar essa troca de informações por meio do conhecimento, que é tácito, complexo, difícil de codificar e arraigado aos princípios organizacionais na colaboração entre empresas (Kogut & Zander, 1992).

Ter um processo de compartilhamento de conhecimento institucionalizado pelo comprador estimula os fornecedores a se engajarem neste relacionamento colaborativo, visto que o aprendizado dos fornecedores tende a ser mais rápido, fácil e eficiente, comparativamente à possibilidade de atuar em isolamento (Dyer & Nobeoka, 2000).

Além disso, o intercâmbio de boas práticas pode fomentar o aprendizado entre os fornecedores, ao criar comitês e grupos de aprendizado com o objetivo de ajudar uns aos outros a elucidar problemas específicos em seus processos de produção, bem como apoiar o desenvolvimento conjunto de novos produtos e mercados, por meio do compartilhamento de infraestrutura e contatos (Lazzarini *et al.*, 2008).

Há possíveis resultados gerados pela colaboração e evidenciados pela literatura, tais como: menor custo (Dyer & Nobeoka, 2000), maior lucro (Patrucco *et al.*, 2019; De Vita *et al.*, 2010; Lin & Lin, 2010), inovação (Patrucco *et al.*, 2019; Wang *et al.*, 2011; Lazzarini *et al.*, 2008) e satisfação com o relacionamento (Whipple *et al.*, 2010; Cambra-Fierro & Polo-Redondo, 2008), entre outros. Este estudo se concentra nos dois últimos. A escolha é justificada por um interesse pessoal de pesquisa, no que se refere à inovação e por uma motivação de ampliar a literatura acadêmica, quanto à satisfação com o relacionamento.

2.2

Mecanismos de Governança

Em contexto colaborativo, as estruturas de governança, que incluem mecanismos informais como a confiança e formais como os contratos, governam ou coordenam as transações e são definidas como uma matriz institucional nas quais as trocas são negociadas e também onde a integridade da relação contratual é decidida (Williamson, 1979).

Um importante marco teórico e divisor de águas na discussão entre confiança e contrato foi proposto por Poppo & Zenger (2002): a relação de complementaridade entre estes dois mecanismos de governança. Até então, a

discussão teórica dava-se, prioritariamente, em torno da substituição entre contrato e confiança (Dyer e Singh, 1998; Gulati, 1995).

Enquanto mecanismos complementares, os contratos e a confiança devem ser observados ao longo de todo o período de vida do relacionamento, visto que a importância dos contratos pode diminuir com a evolução do tempo e à medida que confiança surge em uma relação transacional (Poppo e Zenger, 2002).

Além da confiança, os mecanismos informais incluem o compartilhamento de informações e arranjos para a resolução de problemas conjuntamente (Lin & Lin, 2010). Em um planejamento conjunto, que inclui a resolução de problemas, as empresas interagem intrinsecamente e trocam ideias valiosas, desenvolvendo uma atitude de aprendizado, a confiança e o comprometimento (Kumar *et al.*, 2017) – que, por sua vez, pode ser definido como o alinhamento de crenças e valores em direção aos objetivos (Allen *et al.*, 2018).

2.2.1

Confiança

A confiança é um fator que afeta o compartilhamento de informações entre os parceiros, contribuindo para a construção da colaboração (Kahn *et al.*, 2015). Com confiança e troca de informações, as empresas podem investir em ativos específicos de forma mais consciente, trazendo maior sinergia e eficiência, o que, por outro lado, pode acarretar um maior risco oriundo da natureza imperfeita de quaisquer mecanismos de governança adotados isoladamente (Lin & Lin, 2010).

A confiança pode ser entendida como a expectativa de que haverá reciprocidade de comportamento quanto ao cumprimento de obrigações, nas relações de trocas organizacionais (Inkpen and Currall, 2004; Zaheer *et al.*, 1998). A confiança tem sido considerada um componente fundamental dos relacionamentos (Allen *et al.*, 2018; Poppo e Zenger, 2002) exercendo o papel mais importante para gerenciar as parcerias na cadeia de suprimentos (Wang *et al.*, 2011).

A confiança no relacionamento de colaboração entre compradores e fornecedores envolve aspectos, tais como a confiabilidade, a ausência de monitoramento das obrigações e a capacidade dos parceiros (Wang *et al.*, 2011).

O comportamento, as atitudes e as palavras entre o comprador e o fornecedor atribuem consistência à confiança, que é tão necessária neste tipo de parceria (Cambra-Fierro & Polo-Redondo, 2008).

Além disso, acreditar na intenção do parceiro de se comportar de forma confiável tem relação com a percepção de boa vontade na outra parte (Malhotra & Lumineau, 2011). A confiança pressupõe boa vontade porque necessita do senso de obrigação pessoal e sentimentos de amizade dos indivíduos engajados em relações econômicas recorrentes (Dore, 1983).

O monitoramento do parceiro, que pode até mesmo inexistir quando o nível de confiança é elevado, envolve o controle de resultados e a coordenação na transferência de recursos (Segun & Wasti, 2009). A coordenação é fundamentada pelos mecanismos de programação, hierarquia e feedback, com o objetivo de aumentar a previsibilidade e o conhecimento sobre as ações interdependentes no relacionamento (Gulati *et al.*, 2005).

Confiar na capacidade de execução do parceiro de acordo com os padrões esperados tem relação com a percepção de competência na outra parte (Malhotra & Lumineau, 2011). Na relação comprador-fornecedor é possível que isto ocorra quando o comprador consegue apresentar a visibilidade na oferta de ativos e capacidades que ajudem a simplificar a execução das atividades pelo fornecedor (Patrucco *et al.*, 2019).

Além da oferta de ativos pelo comprador, que pode estimular à vinculação do fornecedor ao relacionamento, a percepção da intenção de investimentos em ativos específicos na parceria, fortalece o comprometimento bilateral e ajuda a mitigar os riscos oriundos da troca trazendo maior tranquilidade ao constante estado de incerteza (Luo, 2002). Independente das incertezas, a confiança influencia o desempenho organizacional porque permite que os indivíduos se comprometam e se engajem em comportamentos positivos (Allen *et al.*, 2018).

A confiança facilita o relacionamento permitindo que as partes trabalhem juntas (Allen *et al.*, 2018; Poppo e Zenger, 2002) e propicia a flexibilidade necessária para lidar com estas inevitáveis incertezas, que surgem em um relacionamento de longo prazo (Allen *et al.*, 2018; Wang *et al.*, 2011; Luo, 2002). Entretanto, ainda assim, a confiança estará condicionada a um contrato legal (Luo, 2002).

2.2.2

Contratos

Os contratos são acordos formais que estabelecem direitos, deveres e responsabilidades entre as partes (Luo, 2002; Dyer, 1997) podendo facilitar a colaboração entre os parceiros, ao restringir o comportamento oportunista (Williamson, 1985; Luo, 2002; Wang *et al.*, 2011) causado pelas incertezas ambientais e pelo investimento em ativos específicos (Williamson, 1985).

Destacam-se os seguintes aspectos contratuais no relacionamento de colaboração entre compradores e fornecedores: o detalhamento de escopo do contrato, a atribuição do caráter regulador de comportamento, a operacionalização da colaboração como parte deste instrumento e o sucesso na colaboração pela sua utilização (Wang *et al.*, 2011).

No que tange ao escopo, um contrato esmiúça as obrigações de cada parte com cláusulas específicas subsidiando, caso necessário, o escalonamento de algum ponto desalinhado em reivindicação jurídica de uma sanção (Dyer, 1997), o que garante sua execução (Beamish & Lupton, 2016) e facilita o relacionamento (Teece, 1986; Williamson, 1979).

Além de facilitar, o contrato é um importante instrumento que assegura a continuidade do relacionamento quando mudanças e conflitos surgem (Luo, 2002). Os conflitos podem ser atenuados pelo caráter comportamental de regulação que os contratos exercem, especialmente durante a transferência de conhecimento de um parceiro ao outro em colaboração (Wang *et al.*, 2011).

O monitoramento e os incentivos surgem como formas de controles contratuais capazes de exercer este caráter regulador sobre o comportamento oportunista (Gesing *et al.*, 2015; Ghoshal & Moran, 1996), que pode ser acentuado pelo poder de barganha em relações colaborativas (Beamish & Lupton, 2016; De Vita *et al.*, 2010).

O aumento dos níveis de monitoramento do parceiro é muitas vezes impulsionado pela falta de confiança (Allen *et al.*, 2018). Nessa situação, o contrato funcionaria como um substituto à confiança (Dyer e Singh, 1998; Gulati, 1995). Por outro lado, é possível recompor o caráter de complementaridade contemporaneamente atribuído aos dois mecanismos - confiança e contrato (Poppo e Zenger, 2002), mediante o estabelecimento de incentivos contratuais que encorajam os parceiros a ser transparentes, trocar conhecimentos e não agir de

forma oportunista (Gesing *et al.*, 2015). Os incentivos descrevem como os benefícios financeiros advindos de uma parceria poderão ser apropriados no futuro, mediante termos contratuais que orientam o comportamento das partes (Beamish & Lupton, 2016; Contractor & Woodley, 2015; Contractor, 1984).

Os contratos podem ainda especificar procedimentos para monitoramento, penalidades por descumprimento e os resultados desejados, que deverão ser entregues (Poppo e Zenger, 2002). Sendo assim, o contrato operacionaliza o funcionamento da parceria, atuando como um importante veículo de construção das relações colaborativas (Nielsen, 2010). Por esse motivo, contratos e colaboração são relacionados e o acordo contratual age como uma estrutura dentro da qual este relacionamento se constitui e pode ter sucesso (Luo, 2002).

Para que relações bem sucedidas entre compradores e fornecedores prosperem, utilizar os mecanismos contratuais como uma forma de controlar o comportamento oportunista é fundamental (Wang *et al.*, 2011).

2.3

Inovação

Inovação é a combinação de um produto com um processo novo, com um processo melhorado ou ainda um mix de ambos, que difere significativamente dos anteriormente considerados (Manual de Oslo, 2018).

Ainda segundo o Manual de Oslo (2018), há cinco tipos de inovação, a saber:

- Produto: inclui mercadorias, serviços e suas respectivas capturas de conhecimento e características de *design*;
- Processo: envolve produção, entrega, logística e serviços de apoio, tais como a tecnologia;
- Organizacional: contempla a administração e o gerenciamento, como por exemplo as práticas de negócio;
- Marketing: considera os aspectos característicos do marketing, como preço, praça e promoção; vendas e suporte a vendas.
- Desenvolvimento de processos de negócio e produtos: inclui as abordagens nominadas. Cumpre observar se tratar de uma área nova, comparativamente à edição anterior do Manual de Oslo (3a Edição - 2005).

Em particular, no âmbito do presente estudo, destacam-se os seguintes tipos de inovação como resultado do relacionamento de colaboração entre compradores e fornecedores: inovação de produto, inovação de processo e inovação organizacional.

Conforme assevera Teece (1986), as tecnologias evoluem tão rapidamente que é pouco provável que uma única empresa possua toda a gama de conhecimentos necessários para desenvolver um novo produto, uma interdependência que abre espaço para a colaboração entre as empresas.

A oportunidade de criar e manter vínculos com fornecedores permite que uma empresa utilize diferentes fontes de conhecimento para subsidiar o processo inovativo de desenvolvimento de um produto, que é moldado pelo acesso às tecnologias disponíveis em meio às turbulências mercadológicas (Laursen & Salter, 2006). Em períodos de turbulência tecnológica, uma empresa orientada ao aprendizado melhora o desempenho por meio da inovação e do conhecimento acumulado durante esse tempo (Terawatanavong *et al.*, 2011).

A colaboração torna uma organização interessante aos olhos das demais empresas, ao apoiar o aprendizado e o desenvolvimento de fornecedores mais capazes de oferecer produtos e serviços - novos e melhores (Patrucco *et al.*, 2019). Dessa maneira, os fornecedores deveriam ser tratados como parte do negócio da empresa (Wang *et al.*, 2011) e de seus processos de gestão.

A inovação em processos de gestão envolve a estrutura organizacional, os processos administrativos (Damanpour, 1991) e pode ser diferenciada, assim como os demais tipos de inovação destacados neste estudo, em dois níveis: as inovações radicais e incrementais (Schniederjans, 2018), que aprimoram a capacidade de inovar (Soosay *et al.*, 2008).

A inovação radical envolve um elevado grau de esforço em alterações nas fontes de inovação, incluindo a obsolescência por produtos, serviços e tecnologias e sua consequente substituição, o que pode oferecer uma maior oportunidade de melhoria no desempenho organizacional (Laursen & Salter, 2006). Por outro lado, a inovação incremental, sendo mais comum nas organizações, requer um menor esforço com impactos menos expressivos no desempenho, ainda segundo Laursen & Salter (2006).

2.4

Satisfação com o Relacionamento

Em ambiente colaborativo, a satisfação pode ser definida como o grau em que as empresas estão satisfeitas com o desempenho propiciado pelo relacionamento (Cao & Lumineau, 2015). O grau de satisfação na relação comprador-fornecedor pressupõe uma percepção de expectativas e, por esse motivo, contempla fatores objetivos e afetivos (Cambra-Fierro & Polo-Redondo, 2008). O conceito satisfação com o relacionamento se concentra em atividades orientadas ao relacionamento entre compradores e fornecedores (Whipple *et al.*, 2010).

Sendo um dos resultados de interesse da colaboração comprador-fornecedor no presente estudo, a satisfação com o relacionamento apresenta os seguintes antecedentes: a coordenação e o gerenciamento de atividades conjuntas, a participação na tomada de decisão, o compartilhamento de informações e o comprometimento das partes (Whipple *et al.*, 2010).

As atividades coordenadas em relacionamentos duradouros apresentam um caráter operacional e se referem ao planejamento conjunto e a resolução de problemas diários, por meio dos quais o comprador e o fornecedor trocam ideias valiosas e se compreendem mutuamente (Kumar *et al.*, 2017). A solução de problemas do dia-a-dia e o planejamento conjunto desenvolvem a confiança, o comprometimento (Khan *et al.*, 2015), a atitude de aprendizado (Kumar *et al.*, 2017) e conseqüentemente, a satisfação com o relacionamento na díade (Patrucco *et al.*, 2019).

A satisfação com o relacionamento entre compradores e fornecedores também pode ser observada em um contexto mais gerencial de atividades, por meio do processo de tomada de decisão entre as partes (Whipple *et al.*, 2010). O processo de tomada de decisão, por sua vez, está relacionado ao conceito de atratividade, definido como um requisito para obter os melhores esforços dos fornecedores envolvidos em relacionamentos colaborativos e por meio do qual, os fornecedores são preferencialmente atraídos por compradores que desejam envolvê-los em decisões estratégicas (Patrucco *et al.*, 2019).

O compartilhamento de informações permite que a tomada de decisão seja mais assertiva, bem como conduz ao aumento do comprometimento, requerido como necessário pela colaboração (Whipple *et al.*, 2010). Os parceiros, orientados

pelo comportamento colaborativo, podem compartilhar vários tipos de informações, tais como: inventário, previsão de demanda, pedido, entrega e produção, durante a execução das atividades (Khan *et al.*, 2015).

Quando fornecedores e compradores desenvolvem suas atividades como um sistema único, cuja engrenagem é movida pelo compartilhamento de informações, comprometimento e decisões mais efetivas entre as partes, os parceiros podem ter vários benefícios como a redução de custos, a melhoria da qualidade e a satisfação com o relacionamento (Khan *et al.*, 2015; Whipple *et al.*, 2010).

2.5

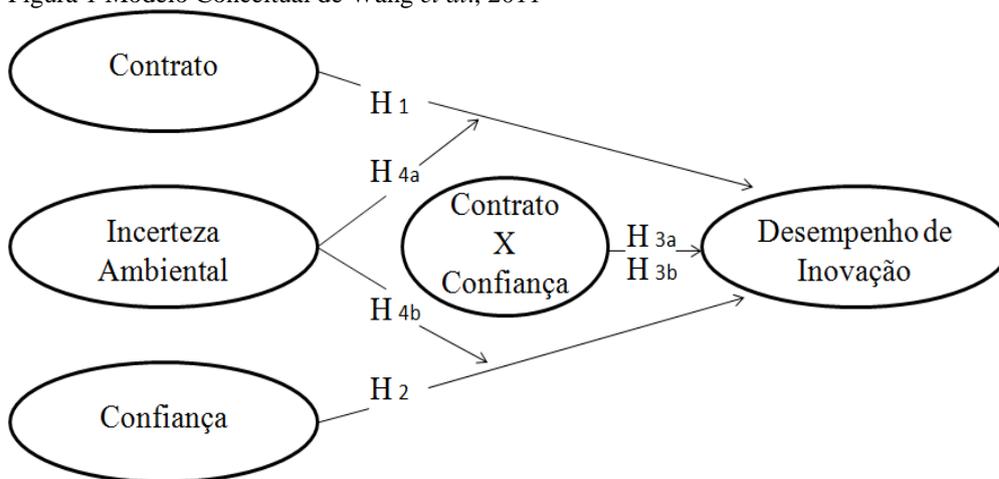
Modelos existentes na literatura

Considerando o interesse de pesquisa deste estudo, dois modelos presentes na literatura - Wang *et al.*, 2011 e Whipple *et al.*, 2010 foram utilizados como base para a presente investigação.

O estudo de Wang *et al.*, 2011 concentrou-se na análise dos efeitos individuais e interativos dos contratos e da confiança no desempenho de inovação das empresas. Além disso, também foram observados os efeitos contingentes da incerteza ambiental sobre as relações primariamente descritas, na China. Tendo utilizado como lente de observação o cliente avaliando o fornecedor, a pesquisa destes autores tomou como base o universo de 850 indústrias com dados extraídos do questionário de um projeto de coleta, que abordou principalmente as esferas inovação, colaboração e estratégia entre empresas. Foi aplicada uma combinação de abordagem por entrevistas e survey. A amostra considerada foi de 315 empresas, que possuíam relacionamentos de longo prazo com os seus respectivos fornecedores.

Para chegar em suas respectivas hipóteses, Wang *et al.*, 2011 partiram do grande interesse acadêmico por dois importantes mecanismos de controle para gerenciar as relações da cadeia de suprimentos - contratos e confiança e também da lacuna identificada de como estes mecanismos influenciam a inovação nas empresas.

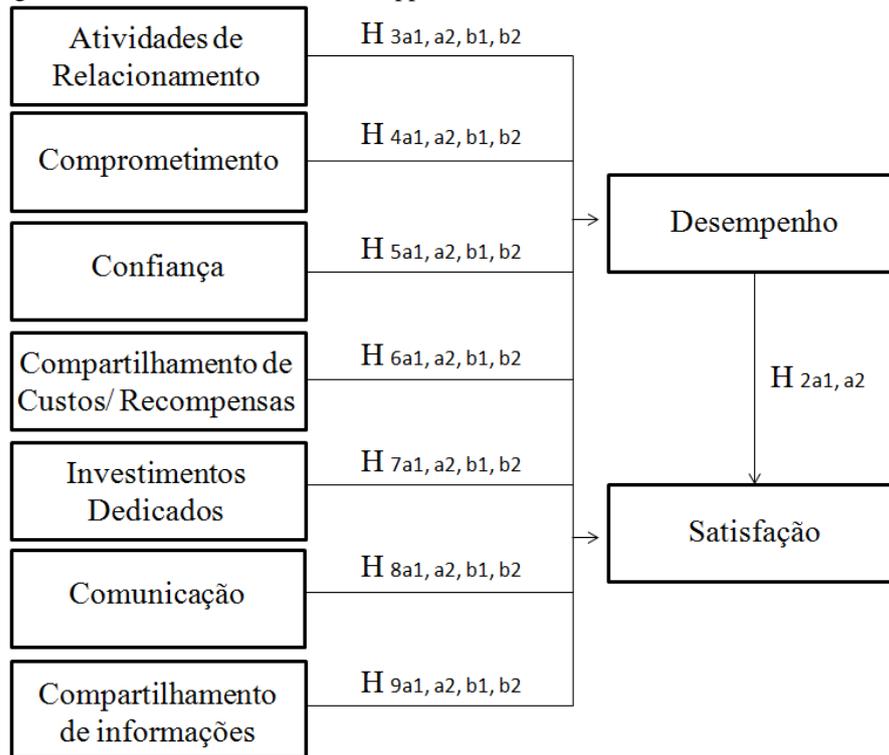
Apresenta-se sequencialmente o modelo conceitual de Wang *et al.*, 2011.

Figura 1 Modelo Conceitual de Wang *et al.*, 2011

A pesquisa de Whipple *et al.*, 2010 comparou e identificou os maiores benefícios entre os relacionamentos colaborativos e transacionais em empresas compradoras, bem como determinou quais fatores relacionais impulsionam a satisfação e a performance, no que tange a estes dois tipos de relacionamentos, nos Estados Unidos. Uma survey foi desenvolvida tomando como base uma extensa revisão de literatura de *constructos* comumente focalizados em estudos de relacionamentos comprador-fornecedor. O questionário de pesquisa foi enviado para 3.039 respondentes em potencial de indústrias e a amostra utilizada foi de 334.

Para construir suas respectivas hipóteses, Whipple *et al.*, 2010 partiram do grande interesse acadêmico e gerencial por relacionamentos entre compradores e fornecedores, da diferenciação entre relacionamentos colaborativos e transacionais e também do impacto na performance e na satisfação. Além disso, um fator bastante relevante considerado na pesquisa destes autores foi a percepção de que os compradores distinguem entre a satisfação com o relacionamento e a satisfação com os resultados.

Sequencialmente será apresentado o modelo conceitual de Whipple *et al.*, 2010.

Figura 2 - Modelo Conceitual de Whipple *et al.*, 2010

No que tange à comunicação e o encadeamento entre os dois modelos, destacam-se o impacto positivo da confiança sobre o desempenho de inovação, no estudo de Wang *et al.*, 2011 e da confiança sobre a satisfação, em Whipple *et al.*, 2010. Quanto aos contratos é importante mencionar que foi confirmada a relação inversa entre a sua utilização e o desempenho de inovação das empresas, em Wang *et al.*, 2011.

Com o suporte das obras referenciadas, bem como de toda a literatura investigada para este estudo, as hipóteses de pesquisa foram desdobradas.

2.6

Construção das Hipóteses

2.6.1

Governança & Inovação

É improvável que o impacto da utilização dos contratos no desempenho de inovação das empresas permaneça linear durante todo o relacionamento colaborativo (Wang *et al.*, 2011). Isto ocorre porque o contrato atua como uma estrutura institucional que orienta a relação colaborativa, com níveis de

complexidade, detalhamento e rigidez que podem variar ao longo do tempo (Luo, 2002).

O mecanismo contratual pode ajudar a promover a longevidade das relações, ao imputar severas penalidades no que tange ao descumprimento das obrigações entre as partes, que são estabelecidas por meio de elevados níveis de detalhamento documental e rigidez em sua aplicação, aspectos contratuais que são especialmente demandados no início do relacionamento interorganizacional (Poppo & Zenger, 2002).

Entretanto, a rígida aplicação dos contratos pode impactar negativamente a flexibilidade, que caracteriza em parte, atividades desenvolvidas no âmbito das relações colaborativas (Cao & Lumineau, 2015) e que impulsiona a inovação (Ghoshal & Moran, 1996).

Dessa forma, o uso e o detalhamento excessivos de mecanismos contratuais podem ser interpretados como sinal de falta de confiança, dificultar a transferência de conhecimento entre compradores e fornecedores e, dessa maneira, inibir a capacidade inovativa no relacionamento de colaboração (Wang *et al.*, 2011).

Sendo assim, propõe-se neste estudo:

H1a: Há uma relação negativa entre a governança por contratos e o desempenho de inovação, na relação entre compradores e fornecedores.

Por outro lado, com a possibilidade de interação contínua e de longo prazo motivada pela colaboração, a iniciativa de absorver conhecimento e consequentemente de aprender são paulatinamente construídas entre os parceiros, o que também desenvolve a confiança, reduz a dependência de contratos (Gulati, 1995) e pode ser favorável à inovação.

Quando um elevado nível de confiança é atingido entre as empresas, informações, conhecimento e novas ideias podem fluir naturalmente e favorecer o desempenho de inovação (Wang *et al.*, 2011), corroborando a relação positiva entre confiança e inovação.

Os compradores também podem utilizar programas de desenvolvimento de fornecedores, para ampliar o efeito positivo da contribuição do fornecedor para a inovação da empresa compradora, além de identificar capacidades de caráter inovativo e especialização nos fornecedores, que são características específicas da relação diática (Patrucco *et al.*, 2019).

Dessa forma, propõe-se neste estudo:

H1b: Há uma relação positiva entre a confiança e o desempenho de inovação, na relação entre compradores e fornecedores.

2.6.2

Governança & Satisfação com o Relacionamento

Segundo Whipple *et al.* (2010), o conceito satisfação com o relacionamento focaliza atividades de compartilhamento de informações, comprometimento, participação no processo de tomada de decisão, coordenação e ainda de gerenciamento de atividades executadas entre os parceiros.

O compartilhamento de informações pode representar uma sinalização de confiança e conseqüentemente levar ao comprometimento entre os parceiros (Kumar *et al.*, 2017). A confiança e o alinhamento aos valores e normas organizacionais facilita o comprometimento dos indivíduos, em prol do desempenho das empresas (Allen *et al.*, 2018).

A confiança, ao ser constituída mediante o grau de afinidade percebido entre os objetivos e valores e também por meio da aceitação de sinais e palavras como garantia para os acordos estabelecidos, conduz a uma influência positiva na satisfação com o relacionamento (Cambra-Fierro & Polo-Redondo, 2008).

Além disso, a associação positiva entre a confiança e a satisfação com o relacionamento será enfatizada quando os objetivos puderem ser estabelecidos conjuntamente entre compradores e fornecedores, o que também agiliza o processo estratégico de tomada de decisão entre as partes (Segun & Wasti, 2009) e conseqüentemente o gerenciamento de atividades.

Em caráter mais operacional e por meio da coordenação de atividades, a confiança e a transferência de informações promovem a resolução de problemas conjuntamente (Lin & Lin, 2010).

Dessa forma a confiança está positivamente relacionada à satisfação com o relacionamento, ao atuar como um importante determinante do sucesso relacional colaborativo, bem como ao facilitar a coordenação e o gerenciamento de atividades, o processo decisório, o compartilhamento de informações e o comprometimento entre compradores e fornecedores (Whipple *et al.*, 2010).

Por esse motivo, propõe-se neste estudo:

H2a: Há uma relação positiva entre a confiança e a satisfação com o relacionamento, na relação entre compradores e fornecedores.

Um bom relacionamento entre comprador e fornecedor, baseado em confiança mútua, na resolução de problemas rotineiros conjuntamente e no cumprimento de acordos pré-estabelecidos entre as partes, pode evitar a necessidade do estabelecimento de contratos complexos, que são extremamente custosos para escrever e difíceis de monitorar (Khan *et al.*, 2015).

Contratos complexos, que são estabelecidos por meio de processos, termos, procedimentos e resultados definidos explicitamente (Segun & Wastin, 2009; Poppo e Zenger, 2002), diminuem a flexibilidade nas relações e consequentemente a satisfação com o relacionamento (Segun & Wastin, 2009).

A menor flexibilidade e a maior efetividade, características do mecanismo contratual, podem ser observadas pela definição da coordenação de atividades diárias e pela troca de conhecimento entre as partes sob a forma de uma estrutura institucional (Nielsen, 2010). Quanto mais detalhado for o contrato, menor serão a necessidade de coordenação de atividades, a participação na tomada de decisão individual (Williamson, 1985) e consequentemente, a satisfação com o relacionamento de cada uma das partes.

Também contribuem para esta argumentação Whipple *et al.*, 2010 e Segun & Wasti, 2009, ao destacar o contrato como o documento que formaliza um relacionamento transacional e sendo negativamente relacionado à satisfação com o relacionamento.

Sendo assim, propõe-se neste estudo:

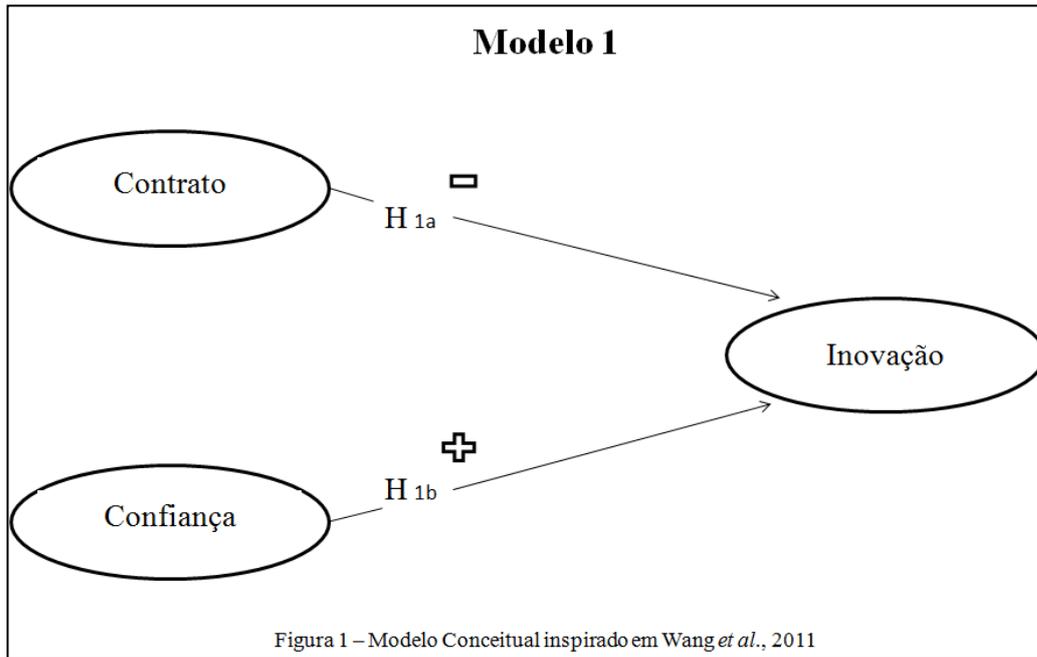
H2b: Há uma relação negativa entre a governança por contratos e a satisfação com o relacionamento, na relação entre compradores e fornecedores.

2.7

Posicionamento Teórico

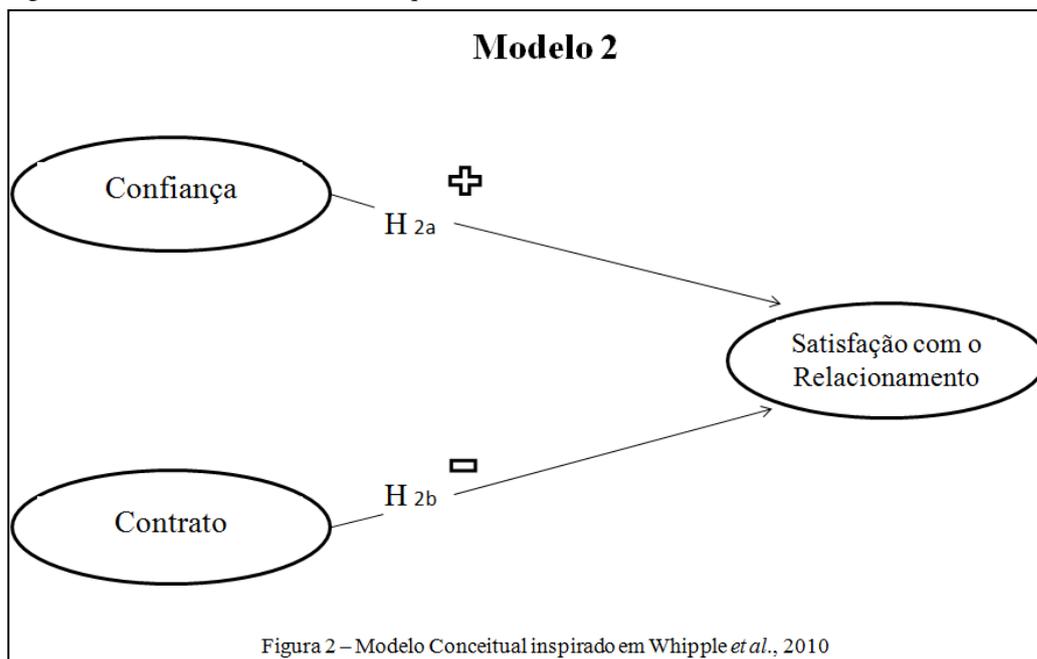
Tomando como base a revisão de literatura e o desdobramento das hipóteses de pesquisa, apresentam-se sequencialmente os modelos conceituais deste estudo - figuras 3 e 4.

Figura 3 – Modelo Conceitual de Pesquisa 1



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4 – Modelo Conceitual de Pesquisa 2



Fonte: Elaborado pela autora.

3

Metodologia

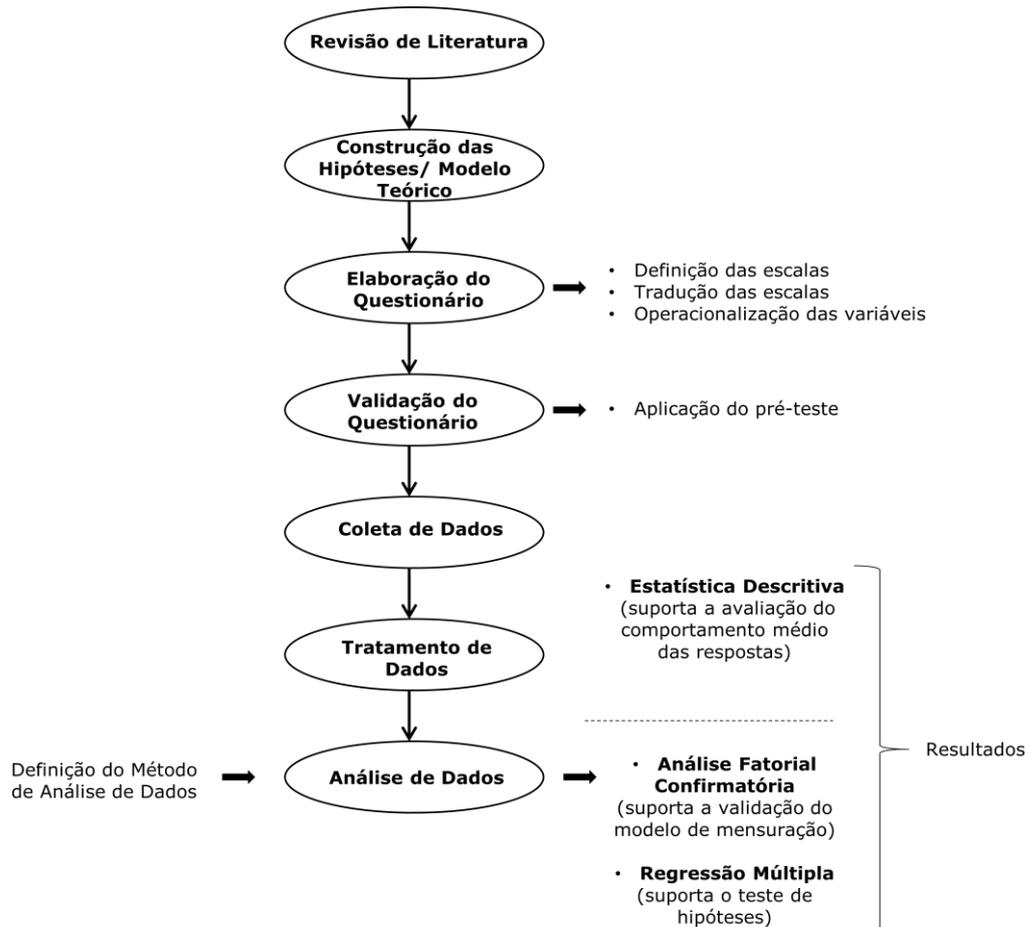
Neste capítulo encontram-se apresentados os procedimentos utilizados para a execução da pesquisa, de forma a assegurar o alcance dos objetivos definidos no primeiro capítulo, abrangendo desde a escolha dos métodos mais adequados ao atingimento dos resultados, bem como dos meios para coleta, tratamento e análise dos dados.

3.1

Fluxo metodológico geral

Sendo a metodologia, a estratégia que associa métodos a resultados (Creswell, 2010), apresenta-se sequencialmente o fluxo metodológico geral do estudo, que orienta as seções subsequentes deste capítulo.

Figura 5 – Fluxo Metodológico Geral



Fonte: Elaborado pela autora.

3.2

Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta para o levantamento de dados primários foi definido na forma de um questionário, que tomou como base conceitos e escalas das obras de Wang *et al.* (2011) e Whipple *et al.* (2010).

A adoção dos estudos referenciados, deveu-se em virtude de os instrumentos de coleta de dados propostos pelos autores terem sido validados pela comunidade acadêmica e apoiarem-se nos principais *constructos* de interesse desta pesquisa - confiança, contrato, inovação e satisfação com o relacionamento.

Após a definição das escalas, as principais etapas estabelecidas para o desenvolvimento do questionário (apresentado em seu formato final, no apêndice I), foram a tradução das escalas, a operacionalização das variáveis e a aplicação do pré-teste.

A tradução das escalas da língua inglesa para a portuguesa foi elaborada pela autora e o processo de revisão/ validação conduzido por um professor do corpo docente do IAG - Escola de Negócios da PUC-Rio, contando com a colaboração de dois colegas mestrados.

3.2.1

Operacionalização das variáveis

Tomando como base os modelos conceituais apresentados no referencial teórico - capítulo 2, variáveis relacionadas a cada um dos *constructos* principais e associadas às perguntas do questionário foram operacionalizadas, dando origem ao modelo de mensuração.

Um modelo de mensuração específica como as variáveis medidas representam de forma lógica os *constructos* de um modelo teórico (Hair *et al.*, 2009).

A confiança, o contrato e a inovação foram medidos usando a escala de Wang *et al.*, 2011 tipo Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). A confiança contempla 4 itens, relacionados à confiança propriamente dita, à manutenção da palavra, à capacidade dos parceiros e ao cumprimento das obrigações, tendo sido convertida nas variáveis trust1, trust2, trust3 e trust4. O contrato está associado a 3 perguntas, que referem-se ao detalhamento do escopo, ao gerenciamento do comportamento do fornecedor e a forma de garantia do sucesso, na colaboração e foi operacionalizado nas variáveis contr1, contr2 e contr3. A inovação considera 3 itens relacionados às esferas de produtos e serviços, processos de gestão e tecnologia de produção. A operacionalização ocorreu mediante as variáveis innov1, innov2 e innov3.

A satisfação com o relacionamento foi medida usando a escala de Whipple *et al.*, 2010 tipo Likert de 7 pontos e contempla itens referentes à coordenação de atividades, a participação na tomada de decisão, ao nível de comprometimento das partes, ao nível de compartilhamento das informações e ao gerenciamento de atividades, tendo sido convertida nas variáveis satisf1, satisf2, satisf3, satisf4 e satisf5.

Na tabela 1 (sequencialmente apresentada) será mostrada a correspondência entre as perguntas referentes à confiança, ao contrato, à inovação e a satisfação com o relacionamento e suas respectivas variáveis operacionalizadas.

Tabela 1 - Tabela de correspondência entre as variáveis definidas e as perguntas do questionário (constructos de interesse)

Confiança	Pergunta 1.1	1.1 Nossos parceiros são confiáveis.	Trust1
	Pergunta 1.2	1.2 Nossos parceiros sempre mantêm a palavra.	Trust2
	Pergunta 1.3	1.3 Nós acreditamos na capacidade de nossos parceiros.	Trust3
	Pergunta 1.4	1.4 Mesmo sem monitoramento, nossos parceiros tentarão cumprir suas obrigações.	Trust4
Contrato	Pergunta 2.1	2.1 Um contrato detalhado é a forma mais importante de garantir o sucesso na colaboração.	Contr1
	Pergunta 2.2	2.2 Em geral, o contrato é a forma mais importante de gerenciar o comportamento do fornecedor.	Contr2
	Pergunta 2.3	2.3 Ambas as partes buscam ter todos os detalhes da colaboração listados no contrato.	Contr3
Inovação	Pergunta 3.1	3.1 Com a colaboração, alcançamos inovações substanciais em produtos e serviços.	Innov1
	Pergunta 3.2	3.2 Com a colaboração, alcançamos inovações substanciais em processos de gestão.	Innov2
	Pergunta 3.3	3.3 Com a colaboração, alcançamos inovações substanciais em tecnologia de produção.	Innov3
Satisfação com o Relacionamento	Pergunta 5.1	5.1 Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos de coordenação de atividades.	Satisf1
	Pergunta 5.2	5.2 Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos de participação na tomada de decisão.	Satisf2
	Pergunta 5.3	5.3 Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos do nível de comprometimento das partes.	Satisf3
	Pergunta 5.4	5.4 Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos do nível de compartilhamento de informações.	Satisf4
	Pergunta 5.5	5.5 Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos de gerenciamento de atividades.	Satisf5

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.2

Variáveis de controle

Baseando-se na literatura (Yu *et al.*, 2019; Sezen, 2008; Lazzarini *et al.*, 2008; Laursen & Salter, 2006), algumas variáveis de controle foram inseridas no modelo de pesquisa, tais como: o setor de atuação da empresa, o tamanho da empresa e o tempo de funcionamento da empresa, que referem-se exclusivamente ao fornecedor. A justificativa para incluí-las é o fato de que a literatura mencionada indica que estas variáveis podem impactar a inovação e a satisfação.

No que tange à variável de controle setor, a classificação por segmentos de atuação dos fornecedores será sequencialmente apresentada na tabela 2.

Tabela 2 - Tabela de correspondência entre a variável setor e as faixas por segmentos de atuação

TABELA DE CORRESPONDÊNCIA	
Item	Setor
1	Material Elétrico
2	Material Hidráulico
3	Material para Reparo de Bomba
4	Material para Medição (Hidrômetros)
5	Equipamentos (Bombas, Pressurizadores, Filtros para Piscina etc)
6	Ferramental
7	Outros

Fonte: Elaborado pela autora.

A variável de controle tamanho da empresa foi medida por número de funcionários e sua distribuição por faixas elaborada com o apoio do software SPSS (função log - por quartis), mediante a tabela 3 - sequencialmente apresentada.

Tabela 3 – Tabela de correspondência entre a variável tamanho da empresa e as faixas por número de funcionários

TABELA DE CORRESPONDÊNCIA	
Item	Número de Funcionários
1	Até 15 funcionários
2	De 16 a 40 funcionários
3	De 41 a 100 funcionários
4	Acima de 101 funcionários

Fonte: Elaborado pela autora.

A variável de controle tempo de funcionamento da empresa foi medida por anos de funcionamento e sua distribuição por faixas, elaborada com o apoio do software SPSS (função log - por quartis). A tabela de correspondência (tabela 4) é sequencialmente apresentada.

Tabela 4 – Tabela de correspondência entre a variável tempo de funcionamento da empresa e as faixas por número de anos de funcionamento

TABELA DE CORRESPONDÊNCIA	
Item	Tempo
1	Até 14 anos
2	De 15 a 24 anos
3	De 25 a 50 anos
4	Acima de 51 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

Considera-se a duração do relacionamento (Wang *et al.*, 2011), como uma variável de critério de seleção para a composição da amostra. Sendo representada pelos anos em que o comprador e o fornecedor desenvolvem a parceria, a duração do relacionamento foi considerada neste estudo pelo fato da colaboração fazer parte do contexto de interesse e ser amplamente enfatizada pela literatura, como um relacionamento de longo prazo (Cao & Lumineau, 2015; Malhotra & Lumineau, 2011).

3.2.3

Aplicação do pré-teste

Com os processos de tradução das escalas e operacionalização das variáveis finalizados, o questionário foi estruturado para iniciar o pré-teste e poder ser validado.

O pré-teste foi conduzido pela autora, em formato papel e caráter presencial. Foram indicados, por um dos sócios-diretores da empresa de engenharia, 17 (dezesete) colaboradores em cargos estratégicos (incluindo a Diretoria) para responder a pesquisa, em 28 de novembro de 2019 e o tempo médio de resposta foi de 09 minutos e 12 segundos. É importante mencionar que foi inserido, nesta versão, um espaço para feedbacks dos respondentes (quanto à linguagem, fluxo de perguntas e conteúdo) e como a aplicação do pré-teste ocorreu, em sua maior parte, individualmente, a autora teve a oportunidade de conversar com todos os participantes para identificar melhorias.

Concluída a etapa de pré-testagem, com a incorporação dos ajustes provenientes do aprendizado e a atualização no tempo médio de resposta para 5 minutos, chegou-se ao formato final do questionário e passou-se ao período de coleta de dados.

3.3

Procedimento para coleta de dados

A empresa de engenharia disponibilizou para a coleta de dados uma base inicial de 117 empresas fornecedoras, para que uma survey fosse aplicada juntamente ao público-alvo desta pesquisa, constituído fundamentalmente por representantes das empresas fornecedoras.

Após a estruturação/ formatação das informações necessárias pela autora para o estabelecimento dos contatos juntamente aos fornecedores, o material consolidado foi apresentado à empresa de engenharia, que validou 109 empresas fornecedoras consideradas como a população desta pesquisa.

Os respondentes (fornecedores) avaliaram como os mecanismos de confiança e contrato poderiam influenciar a inovação e a satisfação com o relacionamento, em relações colaborativas.

Dada à sua dispersão geográfica e, em se considerando aspectos concernentes à exequibilidade da presente pesquisa, os contatos com os

fornecedores foram essencialmente à distância. A abordagem ocorreu via e-mail para 109 fornecedores, com 102 ligações de reforço juntamente às empresas que conseguiu-se contatar, no período de 27/01 à 07/02/2020. A amostra obtida foi de $n=33$.

De 10 a 13/03/2020 foi efetuada uma 2ª rodada de contatos, visando ampliar o tamanho da amostra. Esta ação foi conduzida mediante o encaminhamento de e-mail lembrete para os 109 fornecedores e também por meio de 48 ligações de reforço, em horários específicos do dia onde observou-se ter uma maior efetividade no primeiro período de coleta. O tamanho da amostra foi elevado para $n=54$ (final).

Sendo assim, a taxa de resposta deste estudo foi de 49,54%.

Para a aplicação do questionário, o documento foi transposto para a ferramenta *Qualtrics* visando à difusão online do instrumento junto aos respondentes, bem como para o armazenamento e controle das respostas.

3.4

Estatística Descritiva

Com o objetivo de avaliar o comportamento médio das respostas obtidas para cada variável do modelo de mensuração, empregou-se a análise denominada estatística descritiva.

Esta análise descreve os dados por meio de técnicas estatísticas e utiliza medidas de tendência central como a média, além de medidas de variabilidade como o desvio padrão (Black, 2010).

Ainda como parte das estatísticas descritivas foram consideradas a análise de frequência, a tabela de correlação de Pearson e a análise *cross table*.

Os resultados da análise descritiva, efetuada com a adoção do software IBM SPSS 23, serão apresentados no próximo capítulo.

3.5

Tratamento dos dados

Com o encerramento do 1º período de coleta foi efetuado um tratamento inicial dos dados. Após a identificação dos questionários completos foram observados os incompletos, considerando-se os que responderam ao menos uma das variáveis dependentes (inovação ou satisfação com o relacionamento). O objetivo foi o de mapear se a amostra seria suficientemente numerosa para testar as hipóteses do modelo de pesquisa. Em virtude do cenário apurado ter sido insatisfatório, optou-se por realizar um 2º período de coleta de dados, no qual os resultados foram favoráveis (n=54) à continuidade do projeto de pesquisa.

Cabe mencionar que os IDs (identidades) dos computadores dos respondentes foram investigados na ferramenta *Qualtrics*, para evitar duplicidade de dados entre o 1o e o 2o períodos de coleta e que, além disso, os questionários de teste foram excluídos da amostra.

3.6

Método de análise de dados

Com a coleta e o tratamento dos dados finalizados foi possível proceder a análise. Para tanto, utilizou-se como método a análise fatorial confirmatória e o modelo de regressão linear múltipla.

3.6.1

Modelo de Mensuração - Análise Fatorial Confirmatória

A análise fatorial confirmatória (CFA) foi utilizada com o objetivo de garantir a validade e a confiabilidade dos constructos (Hair *et al.*, 2009).

Inicialmente, uma análise fatorial confirmatória foi empregada para as variáveis exógenas e depois uma outra (separadamente), para as variáveis endógenas, visando testar a validade do modelo de mensuração, ou seja, o quão bem as variáveis medidas representavam os constructos e, dessa maneira, comprovar um ajuste de dados aceitável, ainda segundo Hair *et al.*, 2009.

As variáveis que demonstraram cargas fatoriais inferiores ao patamar de 0,70, foram identificadas para retirada e deram origem aos modelos de teste para CFA. Segundo Shook *et al.*, 2004, apenas resultados maiores ou iguais a 0,70 são significantes, os demais podem ser retirados e um novo modelo reespecificado.

Em âmbito geral, foram efetuados quatro modelos finais para análises confirmatórias. Primeiramente foi testado um modelo para as variáveis exógenas (com a retirada de *trust4* e *contr2*, ao refinar) e depois mais um para as variáveis endógenas (com a retirada de *satisf1*), separadamente. *A posteriori*, foram testados mais dois modelos *full* (um para inovação e outro para satisfação), combinando os modelos de melhor ajustamento na etapa inicial.

Para identificar os modelos de melhor ajuste foram consideradas na análise os índices de *fit* CFI, TLI e NFI, além do RMSEA, durante todo o processo. Indicadores acima de 0,90 para CFI, TLI e NFI e abaixo de 0,10 para RMSEA são considerados aceitáveis para a maioria dos modelos, de acordo com Hair *et al.*, 2010.

Tomando como base as cargas fatoriais padronizadas e correlações entre os *constructos* das CFAs dos modelos *full*, foi possível medir a confiabilidade dos *constructos*, a validade convergente e a validade discriminante.

A confiabilidade do constructo, que antecede a validade convergente, mede a confiabilidade e a consistência interna das variáveis que representam um constructo, a validade convergente avalia o grau em que as variáveis observáveis de um constructo específico convergem para este mesmo constructo e a validade discriminante mede o grau em que um *constructo* apresenta-se como verdadeiramente diferente dos demais (Hair *et al.*, 2009).

Ainda de acordo com Hair *et al.*, 2009, indicadores acima de 0,70 para o índice CR (confiabilidade do constructo), indicando uma convergência adequada ou consistência interna e acima de 0,50 para a AVE (variância extraída do *constructo*), que configura a validade convergente, são considerados aceitáveis.

Para que a validade discriminante seja confirmada, todas as correlações entre os *constructos* devem apresentar coeficientes menores do que a raiz quadrada da AVE (Fornell & Larcker, 1981).

Além disso, foi efetuado também o teste de consistência interna ou confiabilidade das escalas - Alfa de Cronbach, cujo resultado é considerado aceitável para valores superiores a 0,70, de acordo com Hair *et al.*, 2010.

Os resultados consolidados dos modelos para a análise fatorial confirmatória, bem como os de todos os testes efetuados nesta etapa serão apresentados no próximo capítulo.

3.6.2

Teste de hipóteses - Regressão Linear Múltipla

Diante do modelo de melhor ajustamento obtido a partir da validação do modelo de mensuração foi possível testar as hipóteses de pesquisa. Para tanto, empregou-se o método de regressão linear múltipla.

A regressão linear múltipla é uma técnica estatística geral utilizada para analisar a relação entre uma única variável dependente e diversas variáveis independentes, segundo Hair *et al.*, 2010.

Em âmbito geral, as regressões foram empregadas (uma para cada variável dependente), considerando fundamentalmente quatro modelos: primeiramente, um modelo somente com as variáveis de controle - tamanho da empresa e tempo de funcionamento da empresa; depois mais um com as variáveis de controle e a confiança; em sequência, um modelo com as variáveis de controle e o contrato e por fim, o último modelo reunindo todas as variáveis.

Os resultados dos modelos de regressão serão apresentados no próximo capítulo.

3.6.3

Aspectos técnicos complementares e limitações metodológicas

Todos os modelos de pesquisa e testes executados para a análise dos dados foram desenvolvidos com o apoio dos softwares IBM SPSS Amos 18 e IBM SPSS 23.

A pesquisa foi aplicada em uma única empresa, de pequeno porte, tendo sido respondida apenas por um representante dos respectivos fornecedores desta organização, sem a extrapolação para outros casos.

Apesar do esforço de envio da pesquisa para as empresas fornecedoras em dois períodos distintos, o tamanho da amostra foi pequeno (n=54). Como será observado no próximo capítulo, este aspecto limitou os resultados dos dados analisados.

4 Resultados

Neste capítulo encontram-se descritas a análise e a discussão dos resultados obtidos, a partir do confronto dos dados levantados com a proposição metodológica.

4.1

Visão geral sobre o objeto de estudo

A Hidroluz é uma companhia desenvolvedora de projetos de engenharia e com fundação datada de 1963. No ano de 1996 ocorreu uma relevante reestruturação do quadro societário, passando a ser administrada por nova gestão.

Atualmente com 130 colaboradores, a Hidroluz desenvolve distintos projetos, tais como: execução, manutenção preventiva e corretiva de bombas de sistemas hidráulicos e elétricos de abastecimento de água; pressurização inteligente; medição individualizada de água e impermeabilização. A empresa atua em condomínios residenciais e comerciais, indústrias e segmentos como hotéis, escolas, hospitais, restaurantes e shoppings.

A Hidroluz foi considerada como objeto do presente estudo, a partir de relação de coleguismo pregressa da autora com um dos sócios-diretores da empresa.

Os fornecedores da Hidroluz atuam nos setores de material elétrico, material hidráulico, material para reparo de bomba, material para medição (hidrômetros), ferramental, equipamentos para bombas, pressurizadores, filtros para piscinas, etc., entre outros e estão distribuídos geograficamente pelos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Paraná.

4.2

Análise Descritiva

Os resultados da estatística descritiva incluíram as avaliações do comportamento médio das respostas obtidas para cada variável do modelo de

mensuração *full*, cujas médias e desvios padrão estão apresentados no apêndice II. Em sequência, foram observadas as variáveis de controle e a variável duração do relacionamento. Depois, uma tabela de correlação de Pearson foi extraída para as variáveis principais e de controle.

4.2.1

Resultados, análise e discussão - variáveis de controle & variável duração do relacionamento

Foram efetuadas as análises de frequência das variáveis de controle setor de atuação da empresa, tamanho da empresa e tempo de funcionamento da empresa, com o objetivo de apresentar uma visibilidade de como as principais categorias de cada uma destas variáveis se comportam. No que se refere ao setor de atuação foi efetuada ainda uma análise *cross table*. Quanto à duração do relacionamento foi apresentada uma análise geral.

No que se refere à variável de controle setor de atuação da empresa, a análise de frequência é sequencialmente apresentada na tabela 5.

Tabela 5 – Estatística descritiva: variável de controle setor de atuação da empresa

Item	Setores	Frequência	Porcentagem
1	Material Elétrico	10	21%
2	Material Hidráulico	12	25%
3	Material para Reparo de Bomba	4	8%
4	Material para medição (Hidrômetros)	4	8%
5	Equipamentos (Bombas, Pressurizadores, Filtros para Piscina etc)	8	17%
6	Ferramental	1	2%
7	Outros	9	19%
Total		48	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando a totalidade de empresas que responderam sobre o segmento de atuação (48 empresas), aproximadamente 50% representam os setores de material elétrico e hidráulico.

A análise *cross table - Pearson Chi-Square* foi efetuada para verificar se existiam diferenças impactantes na amostra entre os setores e as variáveis

dependentes (inovação e satisfação com o relacionamento). Os resultados são apresentados sequencialmente nas tabelas 6 e 7.

Tabela 6 – Cross table: Inovação x Setores

Inovação x Setores	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	40,35	48	0,776
Razão de verossimilhança	40,63	48	0,766
Associação Linear por Linear	0,038	1	0,845

gl: graus de liberdade

*p < 0,1

**p < 0,05

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 7 – Cross table: Satisfação com o Relacionamento x Setores

Satisfação x Setores	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	78,56	72	0,279
Razão de verossimilhança	59,84	72	0,846
Associação Linear por Linear	0,635	1	0,425

gl: graus de liberdade

*p < 0,1

**p < 0,05

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando os resultados obtidos com a execução do teste, nota-se que não existe uma diferença significativa entre os setores de atuação e a inovação (tabela 6), assim como também não ocorre entre os setores de atuação e a satisfação com o relacionamento (tabela 7). Por esse motivo, não foi necessário incluir a variável de controle setor de atuação da empresa nos modelos de regressão, para testar as hipóteses desta pesquisa.

Quanto à variável de controle tamanho da empresa, a análise de frequência é sequencialmente apresentada, na tabela 8.

Tabela 8 – Estatística descritiva: variável de controle tamanho da empresa

Item	Faixa	Frequência	Porcentagem
1	Até 15 funcionários	13	31%
2	De 16 a 40 funcionários	9	21%
3	De 41 a 100 funcionários	10	24%
4	Acima de 101 funcionários	10	24%
Total		42	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados mostram que 42 empresas se posicionaram e que 76% desse total tem até 100 funcionários, indicando que a Hidroluz apresenta, em sua maior parte, fornecedores de pequeno porte.

No que se refere a variável de controle tempo de funcionamento da empresa, a análise de frequência é sequencialmente apresentada, na tabela 9.

Tabela 9 – Estatística descritiva: variável tempo de funcionamento da empresa

Item	Faixa	Frequência	Porcentagem
1	Até 14 anos	12	28%
2	De 15 a 24 anos	12	28%
3	De 25 a 50 anos	9	21%
4	Acima de 51 anos	10	23%
Total		43	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Pelos resultados, pode-se afirmar que 31 empresas (72% dos fornecedores, que responderam a esta pesquisa) tem mais de 15 anos de atuação no mercado.

E por fim, quanto à duração do relacionamento, que funcionou como uma variável de critério de seleção para a amostra deste estudo, observou-se que todos os relacionamentos entre a Hidroluz e seus respectivos fornecedores estão acima de dois anos, o que caracteriza a colaboração.

4.2.2

Coeficientes de correlação de Pearson

Sequencialmente será apresentada a tabela 10 com os coeficientes de correlação de Pearson, considerando as variáveis principais e de controle desta pesquisa.

Tabela 10 – Tabela de Correlação de Pearson

Nº	Variável	1	2	3	4	5	6	7
1	Confiança	1						
2	Contrato	.64**	1					
3	Inovação	.55**	.34*	1				
4	Satisfação	.32*	.17	.66**	1			
5	Tamanho	.28	.15	.12	.20	1		
6	Tempo	.15	.15	-.00	.09	.45**	1	
7	Setor	-.07	-.00	.03	.12	.08	.16	1

*p < 0,1

**p < 0,05

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados indicam que os coeficientes de correlação mais elevados estão entre as variáveis: satisfação e inovação, contrato e confiança, inovação e confiança.

4.3

Modelo de mensuração

Em conformidade com os procedimentos metodológicos deste estudo, a análise fatorial confirmatória (CFA) foi empregada, visando suportar o ajustamento do modelo de mensuração e a realização dos testes de confiabilidade dos *constructos*, validade convergente e validade discriminante. Foi realizado ainda o teste de confiabilidade das escalas (alpha de cronbach).

Inicialmente foi executada uma CFA para as variáveis exógenas e depois uma outra (separadamente), para as variáveis endógenas. As variáveis *trust4*, *contr2* e *satisf1* demonstraram cargas fatoriais inferiores ao patamar de 0,70 e foram identificadas para retirada (Shook *et al.*, 2004), dando origem aos quatro modelos finais de teste para CFA, que são sequencialmente descritos.

- Modelo 1: para as variáveis exógenas (com a retirada das variáveis *trust4* e *contr2*, separadamente);
- Modelo 2: para as variáveis endógenas (com a retirada de *satisf1*);
- Modelo 3 (Full 1 - Inovação): combinando os modelos 1 e 2 de melhor ajustamento (com a retirada da variável *contr2*);
- Modelo 4 (Full 2 - Satisfação com o relacionamento): combinando os modelos 1 e 2 de melhor ajustamento (com a retirada das variáveis *contr2* e *satisf1*);

A Tabela 11 - sequencialmente apresentada mostra os resultados consolidados para cada um destes quatro modelos executados.

Tabela 11 – Tabela de consolidação de resultados dos modelos testados (CFA)

Modelos CFA	CFI	TLI	NFI	RMSEA
Modelo 1	0,941	0,889	0,908	0,169
Modelo 2	0,767	0,497	0,743	0,288
Modelo 3 (<i>Full 1</i>)	0,796	0,618	0,760	0,241
Modelo 4 (<i>Full 2</i>)	0,836	0,719	0,780	0,184

Nota: Os resultados do modelo 1 apresentados correspondem ao de melhor ajustamento (com a retirada de *contr 2*).

CFI: Comparative fit index.

TLI: Tucker Lewis index.

NFI: Normed fit index.

RMSEA: Root mean square error of approximation.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pelos resultados, percebe-se que não ocorreu um ajustamento adequado ao modelo de mensuração, o que já era previsível pelo tamanho da amostra. Cabe mencionar que o ajuste apropriado aconteceria se todos os indicadores para CFI, TLI e NFI estivessem acima de 0,90 e se todos os indicadores para RMSEA estivessem abaixo de 0,10 (Hair *et al.*, 2010). Apesar disso, os modelos de melhor ajuste foram utilizados para dar continuidade à análise.

Analisaram-se as cargas fatoriais padronizadas e seus respectivos valores *p* calculados no CFA *full model* (Modelo *Full 1* - inovação e Modelo *Full 2* - satisfação com o relacionamento), conforme tabelas 12 e 13 - sequencialmente apresentadas.

Tabela 12 – Tabela de cargas fatoriais padronizadas e respectivos valores p (Modelo CFA Full 1)

Variável (Full 1)	Descrição da Variável	Cargas Fatoriais Padronizadas	Valores p
Trust1	Nossos parceiros são confiáveis	0,825	***
Trust2	Nossos parceiros sempre mantêm a palavra	0,853	***
Trust3	Nós acreditamos na capacidade de nossos parceiros	0,918	***
Trust4	Mesmo sem monitoramento, nossos parceiros tentarão cumprir suas obrigações	0,679	***
Contr1	Um contrato detalhado é a forma mais importante de garantir o sucesso na colaboração	0,960	***
Contr3	Ambas as partes buscam ter todos os detalhes da colaboração listados no contrato	0,737	***
Innov1	Com a colaboração, alcançamos inovações substanciais em produtos e serviços	0,972	***
Innov2	Com a colaboração, alcançamos inovações substanciais em processos de gestão	0,745	***
Innov3	Com a colaboração, alcançamos inovações substanciais em tecnologia de produção	0,796	***

*p < 0,1

**p < 0,05

***p < 0,01

****p < 0,001

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 13 – Tabela de cargas fatoriais padronizadas e respectivos valores p (Modelo CFA Full 2)

Variável (Full 2)	Descrição da Variável	Cargas Fatoriais Padronizadas	Valores p
Trust1	Nossos parceiros são confiáveis	0,814	***
Trust2	Nossos parceiros sempre mantêm a palavra	0,855	***
Trust3	Nós acreditamos na capacidade de nossos parceiros	0,927	***
Trust4	Mesmo sem monitoramento, nossos parceiros tentarão cumprir suas obrigações	0,666	***
Contr1	Um contrato detalhado é a forma mais importante de garantir o sucesso na colaboração	0,967	***
Contr3	Ambas as partes buscam ter todos os detalhes da colaboração listados no contrato	0,732	***
Satisf2	Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos de participação na tomada de decisão	0,830	***
Satisf3	Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos do nível de comprometimento das partes	0,737	***
Satisf4	Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos do nível de compartilhamento de informações	0,707	***
Satisf5	Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos de gerenciamento de atividades	0,895	***

*p < 0,1

**p < 0,05

***p < 0,01

****p < 0,001

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das CFAs dos modelos *full* e tomando como base de cálculo as cargas fatoriais padronizadas - foram testadas a confiabilidade dos *constructos* e a validade convergente.

As tabelas 14 e 15 (modelos *full 1* e *full 2*, respectivamente) mostram os resultados para os índices CR e AVE e são sequencialmente apresentadas.

Tabela 14 – Tabela de consolidação de resultados para CR e AVE (CFA - Modelo Full 1)

Full 1	CR	AVE
Inovação	0,879	0,711
Contrato	0,843	0,732
Confiança	0,893	0,678

CR: Construct reliability

AVE: Average variance extracted

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 15 – Tabela de consolidação de resultados para CR e AVE (CFA - Modelo Full 2)

Full 2	CR	AVE
Satisfação	0,873	0,633
Contrato	0,845	0,735
Confiança	0,891	0,674

CR: Construct reliability

AVE: Average variance extracted

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que todos os *constructos* do modelo *full 1* (inovação, contrato e confiança - na tabela 14) e do modelo *full 2* (satisfação com o relacionamento, contrato e confiança - na tabela 15) apresentam resultados para os índices CR e AVE acima dos valores aceitáveis (0,70 e 0,50, respectivamente e de acordo com Hair *et al.*, 2009), confirmando a confiabilidade dos *constructos* e a validade convergente para todos os *constructos* dos dois modelos.

As tabelas 16 e 17 (modelos full 1 e full 2, respectivamente) - sequencialmente apresentadas mostram os resultados para a validade discriminante, tomando como base de cálculo além das cargas fatoriais padronizadas, as correlações. Os valores da linha diagonal das referidas tabelas (em negrito) representam a raiz quadrada das variâncias extraídas dos construtos, enquanto que os demais valores expressam o coeficiente de correlação de Pearson.

Tabela 16 – Tabela de consolidação de resultados para validade discriminante (Modelo Full 1)

Full 1	Inovação	Contrato	Confiança
Inovação	0,843		
Contrato	0,342	0,856	
Confiança	0,549	0,638	0,823

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 17 – Tabela de consolidação de resultados para validade discriminante (Modelo Full 2)

Full 2	Satisfação	Contrato	Confiança
Satisfação	0,796		
Contrato	0,173	0,858	
Confiança	0,321	0,638	0,821

Fonte: Elaborado pela autora.

A validade discriminante é confirmada para todos os constructos do modelo *full 1* (inovação, contrato e confiança - na tabela 16) e do modelo *full 2* (satisfação com o relacionamento, contrato e confiança - na tabela 17), visto que a raiz quadrada da AVE (representada nas diagonais, em negrito - tabelas 16 e 17) apresentou um maior coeficiente, comparativamente às correlações do *constructo* em questão, seguindo Fornell & Larcker, 1981.

Por fim, foi efetuado ainda o teste de consistência interna das escalas - *Alpha de Cronbach*, cujos resultados são apresentados na tabela 18 sequencialmente apresentada.

Tabela 18 – Teste de confiabilidade (Alpha de Cronbach)

Constructo	Alpha de Cronbach	No de variáveis
Confiança	0,886	4
Contrato	0,804	3
Inovação	0,855	3
Satisfação	0,861	5

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que os resultados para o teste de confiabilidade das escalas foram considerados aceitáveis para todos os *constructos*, pois indicam valores superiores a 0,70 segundo Hair *et al.*, 2010.

4.4

Teste de hipóteses

4.4.1

Resultados

Conforme a metodologia deste estudo, a seguir são apresentados os modelos testados por regressão linear múltipla, com o objetivo de aferir as hipóteses de pesquisa.

Para inovação, como variável dependente:

- Modelo 1: Variáveis de controle (tamanho da empresa e tempo de funcionamento da empresa). Observa-se o impacto das variáveis de controle

tamanho da empresa e tempo de funcionamento da empresa sobre a variável dependente inovação.

- Modelo 2: Variáveis de controle e variável independente de confiança. Concentra-se no impacto das variáveis de controle e da confiança sobre a inovação.

- Modelo 3: Variáveis de controle e variável independente de contrato. Focaliza o impacto das variáveis de controle e do contrato sobre a inovação.

- Modelo 4: *Full* - Variáveis de controle e variáveis independentes de confiança e contrato. Apresenta o impacto de todas as variáveis juntas sobre a inovação.

Para satisfação com o relacionamento, como variável dependente:

- Modelo 5: Variáveis de controle (tamanho da empresa e tempo de funcionamento da empresa). Destaca o impacto das variáveis de controle tamanho da empresa e tempo de funcionamento da empresa sobre a variável dependente satisfação com o relacionamento.

- Modelo 6: Variáveis de controle e variável independente de confiança. Enfatiza o impacto das variáveis de controle e da confiança sobre a satisfação com o relacionamento.

- Modelo 7: Variáveis de controle e variável independente de contrato. Reflete o impacto das variáveis de controle e do contrato sobre a satisfação com o relacionamento.

- Modelo 8: *Full* - Variáveis de controle e variáveis independentes de confiança e contrato. Retrata o impacto de todas as variáveis juntas sobre a satisfação com o relacionamento.

Apresenta-se sequencialmente - nas tabelas 19 (para inovação) e 20 (para satisfação com o relacionamento), os resultados consolidados de todos os modelos testados.

Tabela 19 – Tabela de Consolidação de Resultados Modelos de Teste (Regressão Múltipla) para a Variável de Resultado Inovação

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Variável de Resultado Inovação				
Variáveis de controle				
Tamanho	0,138	-0,131	0,098	-0,118
Tempo	-0,015	-0,016	-0,091	-0,028
Variáveis explicativas				
Confiança		0,856****		0,794****
Contrato			-0,581***	0,094
Estatísticas do Modelo				
F-valor	0,351	25,986****	6,554***	19,410****
R ²	0,018	0,678	0,347	0,683

*p < 0,1

**p < 0,05

***p < 0,01

****p < 0,001

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 20 – Tabela de Consolidação de Resultados Modelos de Teste (Regressão Múltipla) para a Variável de Resultado Satisfação com o Relacionamento

	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8
Variável de Resultado Satisfação com o Relacionamento				
Variáveis de controle				
Tamanho	0,288	0,121	0,255	0,155
Tempo	0,038	0,038	-0,023	0,006
Variáveis explicativas				
Confiança		0,529***		0,369**
Contrato			-0,468**	0,241
Estatísticas do Modelo				
F-valor	1,892	6,440***	5,380**	5,436**
R ²	0,091	0,343	0,304	0,377

*p < 0,1

**p < 0,05

***p < 0,01

****p < 0,001

Fonte: Elaborado pela autora.

Na tabela 21 estão descritos de forma consolidada os resultados dos testes de hipóteses.

Tabela 21 – Tabela de Consolidação de Resultados - Teste de Hipóteses (Regressão Múltipla)

Hipóteses	Relação	Coefficiente Padronizado (Beta)	p valor	Decisão
H1a (-)	Contrato → Inovação	0,094	Não significativa	Não suportada
H1b (+)	Confiança → Inovação	0,794	****	Suportada
H2a (+)	Confiança → Satisfação	0,369	**	Suportada
H2b (-)	Contrato → Satisfação	0,241	Não significativa	Não Suportada

Nota: considera-se o Beta e o p valor dos modelos completos - modelos 4 e 8.

*p < 0,1

**p < 0,05

***p < 0,01

****p < 0,001

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe mencionar que em virtude de possível multicolinearidade existente entre a confiança e o contrato (coeficiente de correlação: 0,638) foram também realizados testes de multicolinearidade e o VIF (*variance inflation factor*) revelou valores de 1,874 para a confiança e de 1,735 para o contrato, ambos abaixo do limite de tolerância (VIF 10) (Hair *et al.*, 2009).

4.4.2

Análise e discussão dos resultados

No que tange à análise e discussão dos resultados dos modelos de regressão, para a variável dependente inovação (tabela 19) foram identificadas evidências quanto às variáveis independentes confiança e contrato.

A confiança se mostrou como positiva e significativa nos modelos 2 e 4, indicando que quanto maior a confiança entre o comprador e o fornecedor, maior será a inovação. Estas evidências suportam a hipótese H1b deste modelo de pesquisa (sequencialmente descrita), em acordo com a literatura investigada.

H1b: Há uma relação positiva entre a confiança e o desempenho de inovação, na relação entre compradores e fornecedores.

A confiança amplia o compartilhamento de informações, de conhecimentos, de aprendizado e de novas ideias, que conduzem a um processo natural e propício para o desenvolvimento da capacidade de inovar (Wang *et al.*, 2011; Gulati, 1995).

O contrato se apresentou como negativo e significativo no modelo 3, indicando que quanto menor for a sua utilização entre o comprador e o fornecedor maior será a inovação, conforme a literatura investigada. O uso e o detalhamento excessivo dos contratos pode influenciar negativamente a flexibilidade tão necessária à capacidade de inovar (Cao & Lumineau, 2015; Wang *et al.*, 2011).

Entretanto, embora tenha se evidenciado a governança por contratos como negativa e significativa no modelo 3, ao analisar o modelo completo (modelo 4), que considera também a confiança, este resultado não é confirmado. Sendo assim, a hipótese H1a (sequencialmente descrita) não foi suportada.

H1a: Há uma relação negativa entre a governança por contratos e o desempenho de inovação, na relação entre compradores e fornecedores.

Pelos resultados obtidos nos modelos de regressão testados para a variável dependente satisfação com o relacionamento (tabela 20), percebe-se que as variáveis independentes confiança e contrato também se destacaram e também apresentaram um comportamento similar, comparativamente aos modelos destinados à inovação (tabela 19).

A confiança se mostrou como positiva e significativa nos modelos 6 e 8, ou seja, quanto mais ela se desenvolve entre o comprador e o fornecedor, maior também será a satisfação com o relacionamento, cujas evidências suportam a hipótese H2a (descrita sequencialmente), em alinhamento com a literatura investigada.

H2a: Há uma relação positiva entre a confiança e a satisfação com o relacionamento, na relação entre compradores e fornecedores.

O estímulo que a confiança exerce sobre o desenvolvimento de objetivos conjuntos e a aceitação de sinais e palavras, como garantia para os acordos estabelecidos entre compradores e fornecedores podem levar a satisfação com o relacionamento (Segun & Wasti, 2009; Cambra-Fierro & Polo-Redondo, 2008).

O contrato se apresentou como negativo e significativo no modelo 7, indicando que quanto menor for a sua utilização entre o comprador e o fornecedor, maior será a satisfação com o relacionamento, como orienta a

literatura investigada. A menor flexibilidade e a maior efetividade, características do mecanismo contratual, podem ser observadas pela definição da coordenação de atividades diárias, na troca de conhecimento entre as partes (Nielsen, 2010). Quanto mais detalhado e mais utilizado for um contrato, menor serão a necessidade de coordenação de atividades, bem como a participação no processo decisório (Williamson, 1985) e conseqüentemente, menor também será satisfação com o relacionamento de cada uma das partes.

Apesar da governança por contratos ter sido evidenciada como negativa e significativa no modelo 7, ao analisar o modelo completo (modelo 8), que considera também a confiança, este resultado não é confirmado. Sendo assim, a hipótese H2b (sequencialmente descrita) não foi suportada.

H2b: Há uma relação negativa entre a governança por contratos e a satisfação com o relacionamento, na relação entre compradores e fornecedores.

Cabe mencionar ainda que, em virtude dos resultados do VIF para as variáveis independentes confiança e contrato terem sido superiores a 1 (um), nos testes de multicolinearidade, pode-se confirmar que estas variáveis são altamente correlacionadas, conforme orienta a literatura (Black, 2010).

5 Conclusões e estudos futuros

Neste capítulo encontram-se apresentadas as conclusões deste estudo e as sugestões para a realização de pesquisas futuras.

5.1

Conclusões

Considerando principalmente a percepção dos fornecedores, este estudo teve como objetivo avaliar os impactos da confiança e do contrato sobre a inovação e a satisfação com o relacionamento, separadamente. Para tanto, foi utilizada uma amostra de 54 empresas brasileiras, fornecedoras de uma empresa de engenharia situada no Rio de Janeiro.

Quanto às contribuições acadêmicas, destacam-se:

1) Esta pesquisa contribuiu para a literatura acadêmica, ao providenciar evidências empíricas de que tanto a confiança, como o contrato influenciam a inovação e a satisfação com o relacionamento, levando-se em conta todas as limitações deste estudo, que serão contempladas na seção subsequente. Entretanto, apenas os resultados referentes à confiança apresentam uma robustez suficiente para suportar suas respectivas hipóteses.

2) A confiança impacta positivamente a inovação (tal como na obra de Wang *et al.*, 2011) e também impacta positivamente a satisfação com o relacionamento (conforme a obra de Whipple *et al.*, 2010). Sendo assim, podemos afirmar que quanto maior o nível de confiança, maior será o potencial inovativo e maior também será a satisfação com o relacionamento entre compradores e fornecedores.

3) Além disso, é possível assegurar que tanto sob a ótica do comprador (pelas obras referenciadas), quanto na do fornecedor (por esta pesquisa), a confiança se comporta da mesma forma. Logo, as contribuições são válidas para as duas partes.

Em termos de contribuições gerenciais, enfatiza-se:

1) A importância de estabelecer a confiança nas relações entre compradores e fornecedores, sendo complementada pelo estabelecimento de um documento contratual simples, mas que formalize todos os detalhes do relacionamento entre pequenas empresas.

2) A relevância de que os gestores estejam atentos às oportunidades de engajamento conjunto em inovações tecnológicas, ainda mais pelo fato de empresas de pequeno porte possuírem recursos limitados. Pode existir espaço para parcerias promissoras entre a empresa e fornecedores interessados na implementação de projetos ligados à tecnologia. As inovações tecnológicas foram valorizadas nesta pesquisa, comparando-se a uma baixa preocupação em inovações de produtos e serviços, com resultados pertinentes visto que aproximadamente 50% das empresas atuam nos setores material elétrico e hidráulico.

5.2

Limitações da pesquisa e recomendações para estudos futuros

Este estudo tem algumas limitações, que sugerem caminhos para futuras pesquisas, tais como:

1) Primeiramente, os resultados são apresentados dentro do contexto específico de uma empresa de pequeno porte, do setor de engenharia, situada no Rio de Janeiro e de seus respectivos fornecedores, que atuam em nível Brasil com maior representatividade para a Região Sudeste. Este recorte pode limitar a generalização das descobertas e uma alternativa seria conduzir este estudo, em organizações mais complexas e em outros países;

2) O tamanho da população (109 empresas fornecedoras) e o viés de não resposta à pesquisa conduzindo a uma amostra de 54 observações, o que limitou a análise de dados deste estudo. Cabe salientar que o tamanho da amostra, embora pequeno, foi resultado de dois períodos de coleta. Sugere-se aplicar esta pesquisa utilizando uma base de dados mais numerosa.

3) A pesquisa foi respondida pelo representante de cada empresa fornecedora. Ter um único respondente limita e pode até mesmo resultar em percepções equivocadas sobre a realidade das empresas. Em uma futura

oportunidade, estimula-se eleger mais de um respondente por empresa, para se ter uma visão mais robusta por cada organização focalizada.

4) Especificamente, no que tange às perguntas do questionário sobre a inovação em produtos e serviços, processos de gestão e tecnologia de produção foi identificado que pode ter havido dúvidas se a inovação gerada pela colaboração estaria sendo colhida pelo comprador ou pelo fornecedor. Encoraja-se aos futuros pesquisadores, que possuem questões correlatas em seus questionários de pesquisa possam esclarecer este ponto antecipadamente.

6

Referências Bibliográficas

Ades, C., Figlioli, A., Sbragia, R., Porto, G., Ary Plonski, G., Celadon, K. (2013). Implementing open innovation: The case of Natura, IBM and Siemens. *Journal of Technology Management & Innovation*, (8), 12-25.

Allen, M. R., George, B. A., & Davis, J. H. (2018). A model for the role of trust in firm level performance: The case of family businesses. *Journal of Business Research*, (84), 34–45.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.

Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2016). Cooperative strategies in international business and management: Reflections on the past 50 years and future directions. *Journal of World Business*, 51 (1), 163–175.

Black, K. (2010). *Business Statistics: Contemporary Decision Making*. Wiley, 6th Edition.

Cambra-Fierro, J. J., & Polo-Redondo Y. (2008). Creating satisfaction in the demand-supply chain: the buyers' perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (3), 211–224.

Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, (33–34), 15–42.

Contractor, F. J., & Woodley, J. A. (2015). How the alliance pie is split: Value appropriation by each partner in cross-border technology transfer alliances. *Journal of World Business*, (50), 535–547.

Contractor, F. J. (1984). Strategies for structuring joint ventures: A negotiations planning paradigm. *Columbia Journal of World Business*, 19(2), 30–39.

Cozzolino, A., & Rothaermel, F. T. (2018). Discontinuities, competition, and cooperation: Coepetitive dynamics between incumbents and entrants. *Strategic Management Journal*, 39 (12), 3053–3085.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Misto*. Artmed.

Dahlander, L.; Gann, D. M. (2010). How open is innovation. *Research Policy*, 39 (6), 699–709.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovations: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555–591.

Dess, G.G., & Beard, D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29 (1), 52–73.

De Vita, G., Tekaya, A., & Wang, C. L. (2010). Asset specificity's impact on outsourcing relationship performance: A disaggregated analysis by buyer-supplier asset specificity dimensions. *Journal of Business Research*, 63 (7), 657–666.

Dore, R. (1983). Goodwill and the spirit of market capitalism. *British Journal of Sociology*, (34), 459-482.

Dyer, J. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 535–556.

Dyer, J. H., Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660–679.

Dyer, J. H., & K. Nobeoka. (2000). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 345–67.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.

Gesing, J., Antons, D., Piening, E. P., Rese, M., & Salge, T. O. (2015). Joining Forces or Going It Alone? On the Interplay among External Collaboration Partner Types, Interfirm Governance Modes, and Internal R&D. *J Prod Innov Manag*, 32(3), 424–440.

Ghoshal, S. & Moran, P. (1996). Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21 (1), 13–47.

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 85–112.

Gulati, R., Lawrence, P. R., & Puranam, P. (2005). Adaptation in vertical relationships: beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal*, (26), 415–440.

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis*. In London. Prentice Hall.

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson Prentice Hall, 7th Edition.

Inkpen, A.C., & Currall, S.C. (2004). The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization Science*, 15(5), 586–599.

Khan, S. A., Liang, Y., Shahzad, S. (2015). The Effect of Buyer-supplier Partnership and Information Integration on Supply Chain Performance: An

Experience from Chinese Manufacturing Industry. *International Journal of Supply Chain Management*, 4(2), 20-34.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, (3), 383-397.

Kumar, G., Banerjee, R. N., Meena P. L., & Ganguly, K. K. (2017). Joint planning and problem solving roles in supply chain collaboration. *IIMB Management Review*, (29), 45-57.

Laursen, K., & Salter, A. J. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150.

Lazzarini, S. G., Chaddad, F. R. and Cook, M. L. (2001). Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, (1), 7-22.

Lazzarini, S. G., Claro, D. P., & Mesquita, L. F. (2008). Buyer-Supplier and Supplier-Supplier Alliances: Do They Reinforce or Undermine One Another? *Journal of Management Studies*, 45(3), 561-584.

Lin, X., Lu, T. J., & Chen, X. (2018). Technological Innovation, Market Competition, and Regulatory Reform in Telecommunications. *Wireless Pers Commun*, (102), 997-1007.

Lin, C., & Lin, H. (2010). Maker-buyer strategic alliances: an integrated framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (1), 43-56.

Luo, Y. (2002). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 23 (10), 903-919.

Malhotra, D., & Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. *Academy of Management Journal*, 54(5), 981-998.

Miozzo, M., Desyllas, P., Lee, H., & Miles, I. (2016). Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms. *Research Policy*, (45), 1337-1351.

Nielsen, B. B. (2010). Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances. *Journal of Business Research*, (63), 682-689.

OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. OECD Publishing, 4th Edition.

Olekalns, M., & Smith, P. L. (2009). Mutually Dependent: Power, Trust, Affect and the Use of Deception in Negotiation. *Journal of Business Ethics*, (85), 347-365

Patrucco, A. S., Luzzini, D., Moretto, A., & Ronchi, S. (2019). Attraction in buyer-supplier relationships - Improving supply network performance through purchasing recognition and proficient collaboration initiatives. *Business Process Management Journal*, 25 (2), 347-367.

Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23 (8), 707–725.

Schniederjans, D. G. (2018). Business process innovation on quality and supply chains. *Business Process Management Journal*, 24 (3), 635-651.

Segun, A. E., & Wasti, S. N. (2009). Revisiting trust and control - Effects on perceived relationship performance. *International Small Business Journal*, 27 (1), 39–69.

Shook, C. L., Ketchen, D. J. J., Hult, G. T. M., & Kacmar, K. M. (2004). An Assessment of the Use of Structural Equation Modeling in Strategic Management Research. *Strategic Management Journal*, (25), 397–404.

Soosay, C. A., Hyland, P. W., & Ferrer M. (2008). Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(2) 160–169.

Susarla, A., & Mukhopadhyay, T. (2019). Can Outsourcing of Information Technology Foster Innovations in Client Organizations? An Empirical Analysis. *MIS Quarterly*, 43 (3), 929-949.

Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15 (6) 285–305.

Terawatanavong, C., Whitwell, G. J., Widing, R. E., & O’Cass A. (2011). Technological turbulence, supplier market orientation, and buyer satisfaction. *Journal of Business Research*, (64), 911–918.

Wang, L., Yeung, J. H. Y., & Zhang, M. (2011). The impact of trust and contract on innovation performance: The moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 134(1), 114–122.

Whipple, J. M., Lynch, D. F., & Nyaga, G. N. (2010). A buyer’s perspective on collaborative versus transactional relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 507–518.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance Of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Yu, M., Lu, Y., Li, C., Lin, H., & Shapira P. (2019). More is less? The curvilinear effects of political ties on corporate innovation performance. *Technological and Economic Development of Economy*, 25 (6), 1309-1335.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(1), 1–20.

Apêndice I



Pesquisa de Inovação e Satisfação com o Relacionamento

PUC-Rio e Hidroluz

Bem vindo à pesquisa **PUC-Rio e Hidroluz!**

A PUC-Rio em parceria com a Hidroluz está realizando uma pesquisa com o intuito de conhecer como as empresas estão atuando em termos de práticas de inovação e satisfação no relacionamento com seus parceiros de negócio.

Sua empresa foi selecionada em nossa base de dados e contamos com a sua participação!

Para isso, solicitamos que você responda a algumas questões rápidas que abordam como sua empresa vem atuando em termos da parceria estabelecida, os impactos no desempenho de inovação e na satisfação com o relacionamento.

Por favor responda considerando a realidade do relacionamento de forma fidedigna.

Ressaltamos que as respostas são anônimas e confidenciais, que nenhum dado individual será parcialmente analisado e/ou divulgado e que as respostas serão utilizadas somente para fins de pesquisa, melhorar a relação da Hidroluz com os seus fornecedores, bem como os processos de negócio Hidroluz.

Não existem respostas certas ou erradas.

O tempo médio para completar a pesquisa é de: **5 minutos.**

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração!

Atenciosamente,

PUC-Rio e Hidroluz

Q1. A partir de agora você encontrará algumas frases e deverá verificar em que medida elas se aplicam ao seu relacionamento com o parceiro. Utilize a escala a seguir para indicar o nível que melhor descreve a realidade do relacionamento. Ao avaliar as afirmações a seguir, considere a confiança no relacionamento de colaboração entre os parceiros.

	Discordo totalmente (1)	Discordo em grande parte (2)	Discordo em parte (3)	Não concordo nem discordo (4)	Concordo em parte (5)	Concordo em grande parte (6)	Concordo totalmente (7)
1.1 Nossos parceiros são confiáveis.							
1.2 Nossos parceiros sempre mantêm a palavra.							
1.3 Nós acreditamos na capacidade de nossos parceiros.							
1.4 Mesmo sem monitoramento, nossos parceiros tentarão cumprir suas obrigações.							

Q2. Ao avaliar as afirmações a seguir, considere o contrato no relacionamento de colaboração entre os parceiros.

	Discordo totalmente (1)	Discordo em grande parte (2)	Discordo em parte (3)	Não concordo nem discord (4)	Concordo em parte (5)	Concordo em grande parte (6)	Concordo totalmente (7)
2.1 Um contrato detalhado é a forma mais importante de garantir o sucesso na colaboração.							
2.2 Em geral, o contrato é a forma mais importante de gerenciar o comportamento do fornecedor.							
2.3 Ambas as partes buscam ter todos os detalhes da colaboração listados no contrato.							

Q3. Ao avaliar as afirmações a seguir, considere o grau de inovação em produtos, serviços, processos de gestão e tecnologia de produção.

	Discordo totalmente (1)	Discordo em grande parte (2)	Discordo em parte (3)	Não concordo nem discord (4)	Concordo em parte (5)	Concordo em grande parte (6)	Concordo totalmente (7)
3.1 Com a colaboração, alcançamos inovações substanciais em produtos e serviços.							
3.2 Com a colaboração, alcançamos inovações substanciais em processos de gestão.							
3.3 Com a colaboração, alcançamos inovações substanciais em tecnologia de produção.							

Q4. Ao avaliar as afirmações a seguir, considere o nível de incerteza do mercado.

	Discordo totalmente (1)	Discordo em grande parte (2)	Discordo em parte (3)	Não concordo Nemdiscordo (4)	Concordo em parte (5)	Concordo em grande parte (6)	Concordo totalmente (7)
4.1 Nossos clientes frequentemente demandam novos produtos e serviços.							
4.2 O posicionamento da concorrência está sempre mudando em nosso mercado.							
4.3 O percentual de fracasso em nosso mercado é muito alto.							
4.4 Os produtos e serviços de nosso mercado se tornam desatualizados rapidamente.							

Q5. Ao avaliar as afirmações a seguir, considere o grau de satisfação no relacionamento de colaboração entre os parceiros.

	Discordo totalmente (1)	Discordo em grande parte (2)	Discordo em parte (3)	Não concordo nem discordo (4)	Concordo em parte (5)	Concordo em grande parte (6)	Concordo totalmente (7)
5.1 Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos de coordenação de atividades.							
5.2 Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos de participação na tomada de decisão.							
5.3 Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos do nível de comprometimento das partes							
5.4 Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos do nível de compartilhamento de informações							
5.5 Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos de gerenciamento de atividades							

Q6. A partir de agora, responda algumas informações sobre a sua empresa.**6.1 Escolha a faixa na qual se encontra o número de anos que define a duração do relacionamento entre a Hidroluz e sua empresa:**

De 0 a < do que 2 anos

De 2 a < do que 5 anos

De 5 a < do que 10 anos

De 10 a < do que 20 anos

Mais de 20 anos

6.2 Setor de atuação principal de sua empresa:

Material Elétrico

Material Hidráulico

Material para Reparo de Bomba

Material para Medição (Hidrômetros)

Equipamentos (Bombas, Pressurizadores, Filtros para Piscina etc)

Ferramental

Outros

6.3 Número de funcionários de sua empresa: _____**6.4 Idade de sua empresa (anos de funcionamento de sua empresa): _____**

Apêndice II

Variável	Descrição da Variável	n	Média	Desvio Padrão
Trust1	Nossos parceiros são confiáveis	54	6,41	1,02
Trust2	Nossos parceiros sempre mantêm a palavra	54	6,26	1,05
Trust3	Nós acreditamos na capacidade de nossos parceiros	54	6,41	1,17
Trust4	Mesmo sem monitoramento, nossos parceiros tentarão cumprir suas obrigações	54	6,02	1,22
Contr1	Um contrato detalhado é a forma mais importante de garantir o sucesso na colaboração	54	5,94	1,54
Contr3	Ambas as partes buscam ter todos os detalhes da colaboração listados no contrato	54	6,00	1,30
Innov1	Com a colaboração, alcançamos inovações substanciais em produtos e serviços	53	6,23	1,05
Innov2	Com a colaboração, alcançamos inovações substanciais em processos de gestão	53	6,11	1,22
Innov3	Com a colaboração, alcançamos inovações substanciais em tecnologia de produção	53	6,32	0,96
Satisf2	Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos de participação na tomada de decisão	51	5,98	1,41
Satisf3	Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos do nível de comprometimento das partes	51	6,39	1,04
Satisf4	Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos do nível de compartilhamento de informações	51	6,10	1,17
Satisf5	Minha empresa está satisfeita com este relacionamento em termos de gerenciamento de atividades	51	6,22	1,12

Fonte: Elaborado pela autora.