

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
LINHA DE PESQUISA: EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E MERCADO**

**WINSLEY BONIFÁCIO-DA-SILVA**

**Análise da Relação entre os Laços Imersos e a Inovação  
nos Fornecedores de uma Cooperativa Agrícola.**

Maringá  
2013

WINSLEY BONIFÁCIO-DA-SILVA

**Análise da Relação entre os Laços Imersos e a Inovação  
nos Fornecedores de uma Cooperativa Agrícola.**

Dissertação apresentada como requisito para  
obtenção do grau de Mestre em Administração  
do Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Estadual de  
Maringá

Orientador: Professor Dr. Valter Afonso Vieira.

Maringá

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)

B715a Bonifácio-da-Silva, Winsley  
Análise da relação entre os laços imersos e a inovação nos fornecedores de uma cooperativa agrícola / Winsley Bonifácio-da-Silva. -- Maringá, 2013.  
96 f. : il., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.

1. Laços socialmente imersos (Embeddedness ties).  
2. Laços imersos (Embeddedness ties). 3. Inovação.  
4. Inovação no fornecedor. 5. Inovação - Desenvolvimento. 6. Business to business (B2B). 7. Fornecedor-cliente (Relação). 8. Imersão social (Social embeddedness). 9. Regressão multivariada.  
10. Modelo de equações estruturais. I. Vieira, Valter Afonso, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 22.ed. 658.812

AMMA-00944

WINSLEY BONIFÁCIO-DA-SILVA

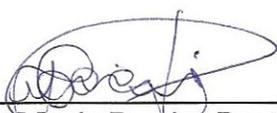
**Análise da Relação entre os Laços Imersos e a Inovação  
nos Fornecedores de uma Cooperativa Agrícola.**

Dissertação apresentada como requisito para  
obtenção do grau de mestre em Administração,  
do Programa de Pós-Graduação em  
Administração, da Universidade Estadual de  
Maringá, sob apreciação da seguinte banca  
examinadora:

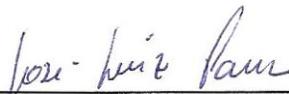
Aprovada em 14 de março de 2013



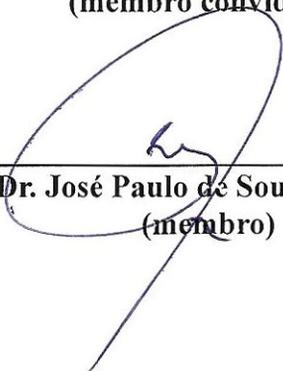
**Prof. Dr. Valter Afonso Vieira (PPA-UEM)**  
(presidente)



**Profa. Dra. Yeda Maria Pereira Pavão (UNESPAR/FECILCAM)**  
(membro convidado)



**Prof. Dr. José Luiz Parré (DCE/UEM)**  
(membro convidado)



**Prof. Dr. José Paulo de Souza (DAD/UEM)**  
(membro)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por sempre me ajudar e colocar as pessoas certas no meu caminho. Deus seja louvado!

Agradeço especialmente à minha família. Ao meu filho Aaron que foi concebido, gerado e nascido durante o período de realização deste trabalho, à minha filha Rebeca que durante os dois anos deste mestrado aprendeu a falar e a ter paciência quando eu não podia lhe dar muita atenção, a minha filha Heloisa por tanto me ajudar e pelo seu especial carinho, a minha amada esposa Viviane por seu incondicional apoio, ao meu querido irmão Roniés e cunhada Li-Chang Shuen pelas leituras e toda força que me deram, e à minha mãe Pascoalina que não mediu esforços para me ajudar.

Agradeço também ao estimado professor Dr. Valter Afonso Vieira, por sua competente, preciosa e paciente orientação. Me sinto honrado.

Agradeço também aos membros da banca de qualificação e defesa final, Profa. Dra. Yeda Maria Pereira Pavão, por suas gentis e cordiais contribuições, ao Prof. Dr. José Luiz Parre por suas precisas colocações, e ao Prof. Dr. José Paulo de Souza que tanto colaborou.

A todos os professores do programa e ao professor Crubellate que coordenou o mestrado no período em que fui aluno. Deram exemplo de dedicação e empenho em buscar o melhor para o programa e para nossa formação.

Agradeço à Débora Sparapan, à Janaina Silva e à Panmela Calixto pelo delicado e paciente trabalho de entrevista junto aos fornecedores, crucial para esta pesquisa, muito obrigado.

Agradeço a grande colaboração da cooperativa que contribuiu com a pesquisa.

Agradeço à todos os fornecedores que responderam a *survey*, por pacientemente disporem de seu tempo para colaborarem com a pesquisa.

Agradeço aos colegas do mestrado pelo período que passamos juntos.

Agradeço ao Vitor Nogami por sua grande ajuda por meio das leituras do trabalho e pelas importantes recomendações.

Agradeço ao secretário do programa Bruhmer pela sempre gentil e cordial presteza.

Agradeço também aos que eu não citei acima mais que colaboraram de alguma forma para a realização deste trabalho.

Muito obrigado e que Deus os abençoe.

**BONIFÁCIO-DA-SILVA, Winsley. Análise da Relação entre os Laços Imersos e a Inovação nos Fornecedores de uma Cooperativa Agrícola.**

**RESUMO**

Qual é a relação entre os laços imersos e o desenvolvimento de inovações no fornecedor em um canal B2B no setor de cooperativismo agrícola? Qual é o impacto do conhecimento do fornecedor, conhecimento do cliente e laços imersos no desenvolvimento de inovações no fornecedor de um canal B2B do setor de cooperativismo agrícola? Qual é o papel moderador dos laços imersos sobre o conhecimento do fornecedor e do cliente no desenvolvimento de inovações no fornecedor? O estudo reúne 126 respondentes da *survey* realizada em uma amostra de fornecedores da cooperativa agropecuária. A Cooperativa fechou o ano de 2011 com um faturamento superior a R\$ 1 bilhão. Os resultados mostram que há relação positiva dos laços imersos e produção de inovação, ou mesmo no conhecimento sobre a inovação. A pesquisa comprova a ideia de que há relações entre o conhecimento dos fornecedores e inovação que são moderadas pela capacidade dos laços imersos.

**Palavras-chave:** Laços imersos (*embeddedness ties*), Inovação, B2B

## **ABSTRACT**

What is the relationship between the embeddedness ties and the development of innovations in supplier in a B2B of agricultural cooperatives sector? What impact of the variables knowledge of the supplier, customer knowledge and embeddedness ties in the development of innovations in the supplier of channel B2B agricultural cooperatives? What is the role of moderator embeddedness ties on knowledge of the supplier and the customer in the development of innovations in the supplier? The study gathers survey of 126 respondents conducted in a sample of suppliers of agricultural cooperative. The Cooperative closed the year 2011 with a turnover exceeding 1 billion (R\$). The results show that there is positive relationship embeddedness ties and production innovation, or even knowledge on innovation. The research confirms the idea that there are relationships between knowledge providers and innovation that are tempered by the ability of embeddedness ties.

Keywords: Embeddedness ties, Innovation, B2B

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

B2B - *Business to Business*

GE - *General Eletric*

HP - Hewlett Packard

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

RV - *Relational View*

UEM – Universidade Estadual de Maringá

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Composição dos entrevistados do Estudo 2 .....	41
Tabela 2: Frequência das respostas sobre o setor do fornecedor no estudo 1 .....	49
Tabela 3: Descrição dos dados do estudo 1 .....	50
Tabela 4: Análise de Regressão do Estudo 1 .....	50
Tabela 5: Matriz de Correlação - Estudo 1 .....	51
Tabela 6: Frequência das respostas sobre o setor do fornecedor no estudo 2 .....	54
Tabela 7: Descrição dos Dados do Estudo 2 .....	55
Tabela 8: Análise de Regressão do Estudo 2 .....	56
Tabela 9: Matriz de Correlação - Estudo 2 .....	57
Tabela 10: Frequência das respostas sobre o setor do fornecedor no estudo 3 .....	60
Tabela 11: Descrição dos dados do estudo 3 .....	60
Tabela 12: Matriz de Correlação - Estudo 3 .....	61
Tabela 13: Análise de Regressão do Estudo 3 .....	62
Tabela 14: Resultado das Hipóteses .....	69

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Modelo Teórico Proposto .....	26
Figura 2: Modelo Proposto – Visão do Suporte às Hipóteses .....	68
Figura 3: Modelo Encontrado.....	69

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Problema de Pesquisa.....	14
1.2 Objetivos.....	14
1.3 Justificativa.....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1 A Inovação.....	16
2.2 Redes Sociais e o Compartilhamento de Informações.....	19
2.3 A Imersão Social ( <i>Social Embeddedness</i> ).....	21
2.4 Laços Imersos ( <i>embeddedness ties</i> ).....	23
2.5 Redes sociais e o desenvolvimento de inovações.....	24
<b>3 MODELO PROPOSTO.....</b>	<b>26</b>
3.1 Hipótese Central. A relação entre laços imersos entre o fornecedor e o cliente e o desenvolvimento de inovações no fornecedor.....	26
3.2 O oportunismo do cliente influencia negativamente os laços imersos.....	30
3.3 A relação entre a heterogeneidade de conhecimento e os laços imersos.....	31
3.4 O tempo da parceria e a sua influência nos laços imersos.....	33
3.5 Investimentos do cliente no fornecedor atenuam os efeitos negativos dos laços imersos.....	33
3.6 A formalização da parceria atenua os efeitos negativos dos laços imersos.....	35
3.7 O esforço do fornecedor para estabelecer e fortalecer parcerias com seus clientes influencia positivamente os laços imersos.....	36
3.8 O impacto dos laços imersos e da inovação no desempenho do fornecedor.....	37
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>39</b>
4.1 Amostras e coleta de dados.....	39
4.1.1 Coleta de dados do Estudo 1.....	40
4.1.2 Coleta de dados do Estudo 2.....	41
4.1.3 Coleta de dados do Estudo 3.....	43
4.2 Definições Constitutivas e Operacionais.....	43
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
5.1 Análise dos dados do estudo 1.....	48
5.2 Análise dos dados do Estudo 2.....	54
5.3 Análise dos dados do Estudo 3.....	59
5.4 Outros achados e considerações sobre os estudos.....	65
5.5 Resultados.....	67
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>72</b>
6.1 Conclusões Gerais.....	72
6.2 Limitações.....	73
6.3 Sugestões para Pesquisas Futuras.....	73
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
APÊNDICE A – Quadro de Questões X Variáveis.....	79

APÊNDICE B – Instrumento de Coleta de Dados – Estudo 1 .....	81
APÊNDICE C – Instrumento de Coleta de Dados – Parte das observações do Estudo 2 .....	84
APÊNDICE D – Instrumento de Coleta de Dados – Estudo 3.....	88
APÊNDICE E – Matriz de Correlação (comparação dos 3 estudos).....	92
APÊNDICE F – Análise de Regressão (comparação dos 3 estudos).....	93
APÊNDICE G – Dados dos Testes de Moderação (laços x CinoF) .....	94
APÊNDICE H – Dados dos Testes de Moderação (laços x CinoC) .....	95
APÊNDICE I – Setores dos clientes dos fornecedores do estudo 2 .....	96

## INTRODUÇÃO

A presente pesquisa investiga, no contexto das relações entre empresas que participam de parcerias B2B (*Business to Business*) no setor de cooperativismo agrícola, a capacidade dos laços socialmente imersos influenciarem o desempenho do fornecedor no desenvolvimento de inovações. Para compreender o papel dos laços imersos no desenvolvimento de inovações no fornecedor do canal B2B, o estudo buscou na teoria aspectos positivos e negativos dos laços imersos e suas influências no desenvolvimento de inovações, e complementarmente, empreendeu-se investigação empírica em três estudos de caso.

Este trabalho foca nas parcerias entre empresas com o desenvolvimento de inovações. Este tipo de relacionamento transcende as parcerias onde o objetivo principal é econômico<sup>1</sup>, pois, segundo Dyer (1997), nos relacionamentos em que as forças econômicas são postas prioritariamente há a necessidade de cotação de preços, de celebração de contratos, de monitoramento e de acompanhamento da qualidade do produto ou serviço contratado, o que exige esforço e tempo dos pares, o que caracteriza a relação por laços de mercado<sup>2</sup>. Já os relacionamentos de longo prazo, caracterizados pela colaboração entre os pares, também resultam na redução de custos, pois atividades são suprimidas por serem desnecessárias frente aos compromissos firmados e a história de confiança quanto a preços, prazos e qualidade dos produtos e serviços transacionados. Entretanto, nas relações de parceria de laços imersos entre empresas focadas no desenvolvimento de inovação, os benefícios não se limitam à economia dos custos de transação. Neste contexto, está inserido também o conceito de *Relational View* (RV), ou seja, visão baseada em recursos de relacionamentos, em que Dyer e Singh (1998) demonstram que um par ou uma rede de empresas podem desenvolver relacionamentos que colaboram mutuamente de tal modo que resultam tanto em diferenciais de desempenho (lucro), quanto na integração e desenvolvimento de conhecimentos que resultam em diferenciais competitivos importantes.

A parte teórica do trabalho tem a aquisição de informações privilegiadas, o ponto chave da relação entre os laços imersos e o desenvolvimento de inovações tanto no fornecedor

---

1 Entenda-se *economia* aqui, como a economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1991). Para a economia dos custos de transação uma firma irá se expandir até que os custos de realizar a atividade internamente se tornem parecidos com os custos de se realizar a mesma transação no mercado por meio de outra empresa (WILLIAMSON, 1991).

2 Traduzido do termo '*arms-length*' de Uzzi (1997). Este tipo de relacionamento é caracterizado pelas trocas comerciais e pelos interesses puramente econômicos.

quanto no cliente. O compartilhamento de informações também é o ponto chave na teoria sobre redes sociais e especificamente nos laços imersos que encontra conexão com o desenvolvimento de inovações. Nas relações entre pessoas e entre empresas muito próximas, cujo contato se faz frequentemente (várias vezes por semana por exemplo), como ocorre entre parentes e amigos próximos. Neste tipo de relacionamento, há a presença de confiança para o compartilhamento de informação, porém devido ao constante contato dificilmente há algo novo a compartilhar. Por outro lado, pessoas (inclusive empresas) onde não há a interação frequente, há novas informações e conhecimentos a compartilhar, porém, não há a confiança necessária para compartilhar tais conhecimentos, sobretudo se esses forem conhecimentos potencialmente valiosos (GRANOVETTER, 1973; UZZI, 1997). Portanto, a confiança no relacionamento é um fator determinante para o compartilhamento de informações ricas para o desenvolvimento de inovações, e neste caso, pesquisas de autores como Rindfleisch e Moorman (2001) e Noordhoff *et al.* (2011) sugerem que relações de laços imersos entre parceiros pode propiciar a confiança necessária para se compartilhar informações confidenciais mais ricas e complexas que são importantes para o desenvolvimento de inovações.

Estudo de Granovetter (1973) encontrou que são nos relacionamentos onde o contato é menos frequente (laços fracos), que as pessoas podem encontrar mais facilmente informações para um novo emprego, pois as pessoas com quem o contato é frequente (laços fortes), se tivessem essa informação já a teriam compartilhado. Neste contexto, laços imersos são um tipo de relacionamento onde estão arraigadas relações sociais, podendo se dizer que os laços fortes tem semelhança com os laços imersos, porém este segundo está um pouco mais fortemente caracterizado pela influência da estrutura social do que a proximidade e frequência com que interagem os atores (pessoas ou empresas).

Autores divergem na opinião sobre os efeitos dos laços imersos sobre o desenvolvimento de inovações. Anderson e Weitz (1989), Day (1994), Rowley *et al.* (2000) e Rindfleisch e Moorman (2001), defendem que os laços imersos favorecem o desenvolvimento de inovações porque há maior confiança entre os pares, portanto, há transferência de conhecimentos e o esforço em colaborar com o parceiro para superar situações de dificuldades. Entretanto, autores como Granovetter (1985), Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992) e Selnes e Sallis (2003), ressaltam que os laços imersos podem provocar uma acomodação dos pares no sentido a manter o *status quo* da relação, além de mitigar ao ponto de não haver novas informações a compartilhar. O contraponto de argumentos dos que creem que os laços imersos favorecem e dos que creem que os laços imersos diminuem o poder de

desenvolvimento de inovações foi o *insight* para desenvolver este trabalho, que demandou para sua conclusão, estudo empírico conforme foi empreendido.

A parte empírica deste trabalho buscou analisar a influência dos laços imersos em três grupos de fornecedores. O primeiro grupo (estudo 1), considerado como estudo principal deste trabalho, analisou a relação dos laços imersos com a inovação junto aos principais fornecedores de uma cooperativa agrícola (foco da pesquisa). No segundo grupo (estudo 2) observou-se o papel dos laços imersos na inovação, porém este grupo é constituído de fornecedores de diversos setores da economia e que forneciam para clientes também de diversas áreas da economia, e tem como objetivo identificar possíveis padrões de relações entre as variáveis, ou seja, se em um grupo de fornecedores heterogêneo como este for identificado padrões de resposta similar ao grupo de estudo principal (estudo 1), tanto mais confirmadora será a análise.

Por fim, no terceiro grupo (estudo 3), foi analisado a influência dos laços imersos no desenvolvimento de inovações em fornecedores da mesma cooperativa agrícola do estudo 1, porém, junto a fornecedores com relacionamento eventual com o seu cliente, em que espera-se encontrar diferenças no padrão das respostas e nas relações entre as variáveis quando se comparado com o estudo 1, pois este grupo não reúne as características de relacionamento de laços imersos, e sim, laços de mercado.

A opção de se realizar o estudo em três grupos diferentes, além de permitir comparar as semelhanças e diferenças entre as variáveis, mantendo nos três estudos as mesmas variáveis principais, também permitiu acrescentar (ou em casos substituir) variáveis com objetivo de reconhecer o efeito de outras variáveis no modelo.

A coleta de dados tipo *survey* empregou questões formuladas em escala Likert e contou com questionários eletrônicos com respostas voluntárias dos fornecedores, e o apoio de entrevistadores que por meio de ligações telefônicas completaram o número mínimo de 100 observações em cada estudo de caso. Na análise dos dados foram empregados métodos estatísticos de correlação de Pearson e regressão (simples e multivariada), e modelo de equação estrutural.

O trabalho está organizado da seguinte forma. Na seção 1 apresenta-se esta introdução, os objetivos da pesquisa e as justificativas. Na seção 2, são apresentadas referências teóricas e definições acerca dos temas pertinentes à pesquisa. Na seção 3 é apresentado o modelo teórico proposto e as hipóteses do trabalho. A seção 4 apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa, as amostras e os estudos de caso além das definições constitutivas e operacionais da pesquisa. Na seção 5 apresenta-se a análise dos dados e os resultados da pesquisa. E por fim,

na seção 6 apresenta-se as conclusões e considerações finais do trabalho.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

Qual a relação entre laços imersos e o desenvolvimento de inovação no fornecedor em sua relação com uma cooperativa agrícola?

### **1.2 Objetivos**

*Objetivo Geral:* Mensurar a relação entre laços imersos e o desenvolvimento de inovação no fornecedor em sua relação com uma cooperativa agrícola.

*Objetivos Específicos:*

- 1 - Verificar o impacto das variáveis conhecimento do fornecedor e conhecimento do cliente no desenvolvimento de inovações no fornecedor de uma cooperativa agrícola;
- 2 - Mensurar o poder de moderação dos laços imersos sobre o conhecimento do fornecedor e do cliente no desenvolvimento de inovações no fornecedor;
- 3 - Analisar a relação das variáveis; investimentos do cliente no fornecedor, oportunismo do cliente, flexibilidade do cliente, flexibilidade do fornecedor, tempo da parceria, heterogeneidade de conhecimentos e formalização da relação sobre os laços imersos com o cliente;
- 4 - Verificar a relação dos laços imersos entre os fornecedores e a cooperativa agrícola e o desempenho dos fornecedores;
- 5 - Comparar o papel dos laços imersos no desenvolvimento de inovações no fornecedor de uma cooperativa agrícola com canais B2B de outros setores;
- 6 - Comparar a influência dos laços imersos no desenvolvimento de inovações em fornecedores mais frequentes e fornecedores menos frequentes de uma cooperativa agrícola.

### **1.3 Justificativa**

A decisão da pesquisa, partiu do anseio de investigar um tema que possui divergências de opiniões entre pesquisadores que de um lado defendem que os laços imersos influenciam positivamente no desenvolvimento de inovações, contrapondo outra corrente de pesquisadores

que advogam que os laços imersos exercem efeitos que limitam ou diminuem a capacidade de se desenvolver inovações.

Este trabalho se justifica por testar um modelo de antecedentes da inovação em uma relação B2B. A novidade da pesquisa está relacionada à análise de relações moderadas em uma combinação inédita de variáveis em escalas validadas em pesquisas anteriores. O trabalho também se justifica por colaborar com o estudo teórico sobre laços imersos e seus efeitos no desempenho na produção de inovação. A contribuição à teoria sobre a relação entre laços socialmente imersos e o desenvolvimento de inovações relaciona-se à análise da literatura onde se pode corroborar ou refutar aspectos teóricos por meio do confronto de resultados empíricos encontrados nesta pesquisa com outras pesquisas que, mesmo empregando métodos e modelos de pesquisa diferentes e em diferentes setores da economia. Neste sentido, similaridades ou assimetrias podem fortalecer ou enfraquecer proposições já descritas em pesquisas sobre os efeitos dos laços imersos em canais B2B e o desenvolvimento de inovações, sinalizando quais aspectos podem ser mais ou menos generalizáveis às diversas áreas da economia.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção é composta pela contextualização teórica e definições sobre os temas deste trabalho. Inicialmente é apresentada algumas definições de inovação, em seguida é abordado a influência das redes sociais no compartilhamento de informações úteis ao desenvolvimento de inovações. Na sequência, o conceito de imersão social e laços imersos e finalmente a influência das redes sociais no compartilhamento de conhecimento e no desenvolvimento de inovações. Para não ser redundante, esta seção apresenta uma contextualização dos temas, sendo que argumentos teóricos pontuais serão apresentados na seção 3 da pesquisa.

### 2.1 A Inovação

Alois Schumpeter (1883-1950) foi um dos primeiros autores a tratar do tema **inovação**. Em sua obra de 1912 argumentou que as empresas podem participar de três tipos de atividade inovadora: invenção, inovação e imitação. Segundo Schumpeter (1984) na *invenção* cria-se e desenvolve-se um novo produto ou processo. A *inovação* é resultado do esforço de criação de um produto comercial baseado em uma invenção. E a *imitação* é a cópia de algo que já demonstrou seu valor de mercado. Então, a inovação inicia-se após uma invenção ser desenvolvida. Desta forma, a invenção cria algo e a inovação faz com que algo novo tenha uso e valor comercial. Para Hoskisson *et al.* (2009), o que esta por traz da lógica de Schumpeter é que, os critérios técnicos são usados para determinar o sucesso de uma invenção e os critérios comerciais são adotados para determinar o sucesso de uma inovação.

Para Rogers (2003), a inovação é uma ideia, uma prática ou objeto que é percebido como novo. Quando se fala em inovação aqui não há nada mais difícil de se planejar, e de êxito mais duvidoso, nem mais perigoso de manejar do que a criação de uma nova ordem de coisas, a **novidade** de uma inovação pode ser expressa em termos de persuasão, conhecimento, ou uma decisão a tomar (ROGERS, 2003).

Conforme Hoskisson *et al.* (2009 p.399) “a inovação é uma aplicação do conhecimento para gerar novo conhecimento”. Portanto, o bom gerenciamento do processo de transferência de conhecimento no âmbito da empresa é fundamental para o desenvolvimento de inovações. Entretanto, a transferência de conhecimento pode ser dificultado se a pessoa receptora não tiver capacidade para compreendê-lo e utilizá-lo. O conhecimento é portanto, insumo essencial no desenvolvimento de inovações. Portanto a capacidade de se criar, acumular e compartilhar conhecimentos determinam a capacidade empreendedora e inovativa

da empresa.

Diversas definições sobre “inovação” podem ser observadas na literatura, entre elas: a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005) define:

(...) inovação é tomada como sendo um sinônimo para a produção, assimilação e exploração com sucesso de novidades nas esferas econômicas e sociais. [A inovação] (...) oferece novas soluções para problemas e assim torna possível satisfazer as necessidades tanto do indivíduo como da sociedade. (OCDE, 2005, pág.23 )

A OCDE (2005) apresenta outra característica para inovação, qual seja:

É a introdução de uma característica ou um conjunto de características (tecnológicas ou não-tecnológicas) que propiciem a prestação de um serviço para o usuário final de uma nova maneira, ou de uma maneira melhorada. O usuário final deve reconhecer que o conjunto dessas características seja traduzido como benefício e tenha impacto em sua avaliação da prestação do serviço. (OCDE, 2005, pág.91)

A OCDE (2005) define quatro tipos de inovações que podem ocorrer nas empresas e que figuram de modo geral na literatura sobre inovação: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing*. Moreira e Queiroz (2007) acrescentam ainda que a “inovação nas pessoas” diz respeito a inovações que podem mudar o comportamento ou as crenças das pessoas dentro da organização, via técnicas como educação e treinamento. Ainda segundo a OCDE (2005), os tipos de inovação citados anteriormente podem assumir um caráter mais disruptivo, que está relacionado ao conceito de inovação radical essa inovação é considerada aquela que causa um impacto significativo em um mercado e na atividade econômica das empresas nesse mercado, esse conceito está centrado no impacto das inovações, em oposição a sua novidade. Outro conceito adjacente ao de inovação radical é o de inovação incremental que é o tipo de inovação evolutiva, que provoca uma melhoria no que já existe mas que não traz necessariamente uma forma diferente de se fazer ou utilizar algo (OCDE, 2005).

Moreira e Queiroz (2007) apresentam que para explicar o caráter de "novo" existente em qualquer inovação é necessário observar três dimensões: O que significa algo ser "novo"? Quão "novo" esse algo precisa ser para ser considerado uma inovação? Esse algo deve ser "novo" para quem? Segundo a OCDE (2005) as perguntas sobre a inovação são expandidas quanto ao alcance da inovação, podendo ser considerado novidade para a empresa, novidade

para o mercado e nova para o mundo. Sobre as características da inovação implementada e sua extensão Rogers (2003) levanta cinco questões a serem respondidas sobre a inovação: "Qual é a inovação?" "Como isso funciona?" "Por que isso funciona?" "Quais são as consequências da inovação?" E "Quais as vantagens e desvantagens dessa inovação na minha situação?". Como resposta Rogers (2003) destaca cinco atributos da inovação, quais sejam: (1) vantagem relativa, que é o grau em que uma inovação é percebida como melhor em comparação a ideia que prevalece, esse grau de vantagem relativa pode ser medida em termos econômicos, mas os fatores de prestígio social, conveniência e satisfação também são fatores importantes, nesta lógica, não importa tanto se uma inovação tem uma grande vantagem de *objetivo*, o que importa é se um indivíduo percebe a inovação como vantajosa, quanto maior vantagem relativa percebida de uma inovação, mais rápida será a sua taxa de adoção; (2) A compatibilidade, que é o grau em que uma inovação é percebida como sendo consistente com os valores existentes, experiências passadas, e as necessidades dos potenciais adotantes, uma ideia que é incompatível com os valores e normas de um sistema social não será aprovado tão rapidamente quanto uma inovação que é compatível, a adoção de uma inovação incompatível muitas vezes requer a adoção prévia de um novo sistema de valores, que é um processo relativamente lento, um exemplo de uma inovação incompatível é o uso de métodos contraceptivos em países onde as crenças religiosas desencorajam o uso do planejamento familiar, como em certos países muçulmanos e católicos; (3) A complexidade, é o grau em que uma inovação é percebida como difícil de ser entender e usar, algumas inovações são facilmente compreendidas pela maioria dos membros de um sistema social, outros são mais complicados e são adotados de forma mais lenta, novas ideias que são mais simples de entender são adotadas mais rapidamente do que as inovações que exigem que o adotante desenvolva novas habilidades e entendimentos; (4) Testabilidade, é o grau em que uma inovação pode ser experimentada antes de sua adoção, novas ideias que podem ser testada geralmente são adotados mais rapidamente do que as inovações que não são divisíveis; (5) Observabilidade, é o grau em que os resultados de uma inovação são visíveis para outros, quando é mais fácil para os indivíduos perceberem os resultados de uma inovação, é mais provável é que eles a adotem, essa visibilidade estimula a discussão de pares de uma ideia nova, como os amigos e vizinhos de um adotante que muitas vezes solicitam informações sobre a inovação e a avaliam de acordo com a opinião desses conhecidos. Rogers (2003) acrescenta também que inovações são percebidos pelos indivíduos como tendo maior vantagem relativa, compatibilidade, testabilidade, possibilidade de observação e menos complexidade e será aprovada e adotada mais rapidamente do que outras inovações. Rogers

(2003) ainda destaca quatro elementos principais na difusão da inovação, são eles a inovação em si, os canais de comunicação, o tempo e o sistema social.

## **2.2 Redes Sociais e o Compartilhamento de Informações**

Na sociedade as informações e o conhecimento são difundidos em larga escala por meio de diferentes tipos de relações entre pessoas, como exemplo, relações de parentesco, vizinhança, entre colegas de escola, entre frequentadores de clubes, em templos religiosos, entre amigos e por meio de amigos de amigos. A capacidade de compartilhamento de conhecimentos entre indivíduos de forma eficaz é fundamental para uma série de processos organizacionais, entre eles, o emprego de melhores práticas e o desenvolvimento de novos produtos (REAGANS;McEVELY, 2003). Assim, a capacidade de compartilhamento de conhecimento representa uma vantagem competitiva para a empresa. Esses autores também argumentam que, as empresas constituem uma comunidade social especializada em criar conhecimento eficiente. E os laços entre as pessoas constituem o mecanismo responsável pela transferência desses conhecimentos entre empresas.

Sob esse enfoque as questões que se podem fazer são - Quais são os mecanismos de rede que influenciam a transferência de conhecimento? E quais os mecanismos causais podem explicar como e por que diferentes padrões de laços em uma díade podem influenciar a transferência de conhecimento na díade? Como resposta, Reagans e McEvelly (2003) citam duas propriedades chave da estrutura da rede que podem explicar essas questões, a coesão social e o alcance da rede. A coesão em um relacionamento pode facilitar a transferência de conhecimentos, pode provocar uma diminuição dos entraves competitivos e gerar estímulos motivacionais. O alcance da rede dá a capacidade de propagar ideias complexas a públicos diversificados. A coesão de rede e o alcance da rede podem ter efeitos distintos mas complementares sobre a transferência de conhecimentos. Os resultados da pesquisa empírica de Reagans e McEvelly (2003) encontraram que, tanto os laços fortes quanto da coesão social influenciam positivamente a transferência de conhecimento.

Outros pesquisadores apresentam visões parecidas sobre como o conhecimento é difundido e como as informações compartilhadas podem ser úteis a quem as recebe. Como exemplo de resultado de estudos das redes sociais, Granovetter (1973) reconheceu características de relações que mais frequentemente podem proporcionar às pessoas o

encontro de oportunidades de emprego<sup>3</sup>, aos pequenos comércios as redes sociais podem promover a formação do clientelismo (GEERTZ, 2001), as redes sociais podem também proporcionar o fortalecimento da economia de regiões (JULIEN, 2010) e promover o desenvolvimento de inovações (REAGANS; McEVELY, 2003; AHUJA, 2000).

Neste trabalho, adota-se a definição de Granovetter (1973) de redes sociais como um conjunto de ligações entre atores (pessoas ou organizações) ligados por laços de tipos específicos. Para Granovetter (1973), um laço ou uma relação entre pessoas tem força e conteúdo, em que o conteúdo inclui informação, aconselhamento, amizade, interesse comum, associação e algum nível de confiança. Embora o foco desta pesquisa seja as relações entre empresas, é importante lembrar que as empresas são constituídas por pessoas, e é por meio das pessoas que as informações se difundem. Portanto, tratando de redes entre pessoas, Julien (2010) acrescenta que as redes podem ser formadas naturalmente, por essência, ou espontâneas, como as redes de parentesco e de amizade, as do trabalho, de clubes sociais entre outras agremiações. Sobre as redes sociais em estudos organizacionais, Powell *et al.* (1996) e Granovetter (1973) distinguem redes entre empresas em duas abordagens: redes sociais como ferramenta de governança e redes sociais como ferramenta corporativa.

Como *ferramenta de governança*, a rede social é vista de forma mais multidisciplinar e prescritiva, como um processo coordenado por um ou mais atores para se alcançar objetivos estabelecidos. Nesta perspectiva, observa-se mais a maneira de governar as relações entre os atores econômicos, atenua-se o oportunismo e denota-se confiança nas relações, como *ferramenta corporativa*. Powell *et al.* (1996) e Granovetter (1985) veem as redes sociais de forma mais analítica, baseada na sociologia e na teoria organizacional, onde se destaca a presença essencial de sistemas de controle, sistemas de lealdade, de fidelização e de socialização que engloba a participação em grupos sociais dentro e fora das estruturas organizacionais, onde o foco é direcionado ao estudo das relações sociais. Fica evidente nesta contextualização o papel das redes sociais no compartilhamento de informações. Seja entre pessoas, seja entre empresas, esta difusão de conhecimentos é essencial no processo de desenvolvimento de inovações, como será apresentado adiante.

Características do ambiente no qual a empresa está inserida influenciam de alguma forma tanto o compartilhamento de conhecimento, quanto o comportamento dos indivíduos, portanto, influenciam de alguma forma no desenvolvimento de inovações. Como

---

3 Granovetter (1973), em sua pesquisa identificou que as relações onde as pessoas se conhecem mas não tem contato frequente (laços fracos) apresentam maior condições fornecer informações para se conseguir um emprego do que se conseguiria com pessoas com que se tem maior proximidade e contato frequente (laços fortes).

característica ambiental, a densidade da rede, que é a quantidade de indivíduos que se conhecem e interagem entre si, que segundo Granovetter (1985), proporciona uma maior possibilidade de controle e punição dos indivíduos, pois todos tomam conhecimento rapidamente de desvios de conduta, o que favorece a questão de confiança e diminui problemas de risco moral - em redes densas quanto maior a confiança menor a traição. Soda e Usai (2004) acrescentam que redes densas também estimulam o comportamento de rotinas comuns em que os membros se abstêm de comportamentos anti-sociais e oportunistas, criando significados compartilhados e relacionamentos de confiança característicos de relações duradouras. Resultados empíricos de Castilla *et al.* (2000) tem demonstrado que em regiões onde há a presença de confiança entre os pares para o compartilhamento de informações ricas, o desenvolvimento de inovações é superior ao de regiões onde não há confiança e compartilhamento de conhecimentos.

### **2.3 A Imersão Social (*Social Embeddedness*)**

O termo Imersão Social (*social embeddedness*) teve o seu significado estudado por Machado e Nascimento (2010), que analisando periódicos nacionais e internacionais<sup>4</sup> que tratavam do tema concluíram que há na literatura dois significados mais frequentemente empregados para o termo. O primeiro significado veio também de quem primeiro empregou o termo *social embeddedness* (também traduzido como imersão social ou enraizamento social), por Karl Polanyi (1886-1968) em 1944 na obra clássica “*A Grande Transformação: as origens da nossa época*”, e segundo significado foi apresentado por Mark Granovetter em 1985 em “*Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*”. O entendimento sobre este tema é útil para contextualizar os argumentos das hipóteses da tese desenvolvida nesta pesquisa.

Na obra *A Grande Transformação*, Polanyi (2000)<sup>5</sup> aborda as motivações do homem enquanto ser social no contexto dos sistemas econômicos pré-capitalistas em que, segundo o autor, as trocas e barganhas faziam mais parte do comportamento social do que das motivações propriamente econômicas. Os argumentos de Polanyi sobre a natureza social do escambo na sociedade pré-capitalista, em partes, assemelham-se a aspectos do comportamento social de hoje. Esta linha de interpretação ganha cor em estudo de Vinha

---

4 A pesquisa de levantamento bibliográfico analisou o tema 'Imersão Social' em 38 artigos de periódicos nacionais publicados entre 1985 e 2008 e 38 artigos de periódicos internacionais publicados entre 2004 e 2008.

5 Edição traduzida da obra de 1944.

(2001), segundo a autora os objetos de troca e escambo e a economia derivados deles nunca foram determinantes da vida social, mas sim, uma necessidade de manter a sociedade enquanto tal que levou os homens a se organizarem, também, economicamente, e que independentemente da forma de organização da sociedade, o sistema econômico será sempre dirigido por motivações não-econômicas. Polanyi (2000) não explicita uma sentença para definir o seu conceito de imersão social, mas é possível abstrair de sua obra que, para ele, a economia está imersa em instituições econômicas e não econômicas e que ambas são necessárias para o funcionamento da economia, e neste contexto a imersão social refere-se ao inter-relacionamento entre estrutura social e atividade econômica, que impacta e é impactada pelas ações<sup>6</sup> econômicas dos atores envolvidos.

Granovetter (1985), ao abordar o tema imersão social, foca no inter-relacionamento entre estrutura social e atividade econômica, e para apresentar sua posição sobre o tema, contextualiza o conceito de imersão sub-socializada e imersão super-socializada, em que sua posição encontra-se em um ponto intermediário entre esses dois extremos. A perspectiva sub-socializada pressupõe que a ação econômica dos atores é movida preponderantemente pelo auto-interesse, sendo que a história das relações e o comportamento de outros atores podem influenciar a sua ação econômica, mas o comportamento dos atores não é arbitrado pela socialização (como ocorre na imersão super-socializada), mas sim pela influência. Na perspectiva super-socializada, os atores são mais fortemente influenciados pela opinião dos outros, tornando-se obedientes aos valores e opiniões compactuadas na socialização. Vale ressaltar que para Granovetter ambos os casos da imersão social (sub-socializada ou super-socializada) impactam em algum grau no permanente ajuste das estruturas sociais e sua interação com as atividades econômicas.

Embora a obra clássica de Granovetter (1985) aprofunde o debate sobre imersão social de Polanyi, associando as relações sociais e sua influência na atividade econômica, porém segundo crítica de Uzzi (1997) Granovetter e Polanyi não explicam como as relações sociais afetam (negativa ou positivamente) a ação econômica. Para Uzzi (1997), é importante investigar os efeitos da imersão social sobre a ação econômica, pois segundo o autor a imersão social tanto pode gerar efeitos positivos quanto negativos sobre os integrantes da rede e/ou à própria estrutura da rede. Entre os potenciais efeitos negativos, Uzzi (1997) apresenta três riscos principais: a saída do elemento centralizador da rede, que na sua falta pode inviabilizar de alguma forma a rede; mudanças nas estruturas institucionalizadas; e o grande

---

6 A ação econômica é um tipo de ação social que é orientada economicamente.

número de laços imersos da rede, que pode estagnar o desenvolvimento de inovações.

Além dos conceitos de Polanyi (2000) e Granovetter (1985), Simsek *et al.* (2003) aprofundam o debate sobre imersão social diferenciando a imersão social em três tipos. São eles: *embeddedness* estrutural, *embeddedness* relacional e *embeddedness* cognitivo. O *embeddedness* estrutural corresponde à quantidade de ligações da rede, dessa forma, quanto maior o número de laços entre os atores, maior a incorporação estrutural da rede. Já o *embeddedness* relacional corresponde aos conteúdos dos relacionamentos (confiança e cooperação), e o *embeddedness* cognitivo corresponde à similaridade de objetivos e normas sociais entre os atores.

#### 2.4 Laços Imersos (*embeddedness ties*)

Resultados empíricos de Castilla *et al.* (2000) tem demonstrado que em regiões onde há a presença de confiança entre pares para o compartilhamento de informações ricas, o desenvolvimento de inovações é superior ao de regiões onde não há confiança e compartilhamento de conhecimentos. Esses resultados são coerentes com o conceito de relações de laços imersos (*embeddedness ties*).

É útil à tese deste trabalho reconhecer que a natureza do relacionamento entre pares B2B, o grau de proximidade e a frequência com que empresas (ou indivíduos) se relacionam, determina segundo os teóricos sobre redes sociais, o tipo de laço que é estabelecido. Assim como especifica tipos de laços que estão mais propensos ao compartilhamento de informações que podem servir a diferentes propósitos, inclusive há aqueles mais propícios ao desenvolvimento de inovações. Os padrões dos laços apresentam diferentes perspectivas: laços fortes e laços fracos<sup>7</sup> (GRANOVETTER, 2005); laços diretos e indiretos<sup>8</sup> (CASTILLA *et al.* 2000) e laços imersos e os laços de mercado (UZZI, 1997).

Diferenças na natureza dos relacionamentos entre as organizações classificam, segundo Uzzi (1997), dois laços com características diferentes: os laços socialmente imersos (*embeddedness ties*) que também é foco desta pesquisa e os laços de mercado (*arm's-length*).

7 Laços fortes (GRANOVETTER, 2005): são as relações mais próximas cujo contato é realizado mais frequentemente ou de forma mais íntima, como é o caso de parentes, amigos próximos e pessoas com quem se relaciona com maior proximidade e frequência. Os laços fracos (*ibidem*) são aqueles onde o contato é estabelecido com menor frequência, mas que podem se contatar se desejado, como é o caso de amigos de trabalhos anteriores, da escola e da faculdade.

8 Laços diretos (CASTILLA *et al.* 2000): são as relações de interação direta (face-a-face) entre os indivíduos. Este tipo de laço possibilita o acesso a informações e recursos. Laços indiretos são aqueles que são intermediados por um nó de laço direto; neste caso, os indivíduos não se conhecem pessoalmente, mas podem se beneficiar de indicações de seus laços diretos. Este tipo de laço proporciona acesso somente à informação e não fornece acesso a recursos.

Laços socialmente imersos são as relações que não são motivadas apenas pelo seu auto-interesse e pelas trocas comerciais. Neste tipo de laço, Uzzi (1997), explica que há três elementos-chave: a confiança, a troca de informações e a resolução conjunta de problemas. Outra definição para os laços imersos é apresentada por Bonner e Walker (2004) que definem como a relação entre atores em que existe a articulação conjunta de atividades de marketing, intercâmbio de informações e de pessoas-chave e provisão de recursos entre os parceiros. Já os laços do tipo *arm's-length*<sup>9</sup> são caracterizados pelas relações de trocas, nas quais prevalecem os interesses comerciais e econômicos em empresas que podem realizar negócios eventualmente, portanto, sem vínculo durável. E que, segundo pesquisa de Uzzi (1997) é o tipo de relação mais frequente entre empresas, porém menos importante do que os laços imersos, pois as operações críticas para o sucesso dos negócios e as relações com maior volume financeiro e de maior representatividade estratégica ocorrem por meio dos laços imersos (Uzzi, 1997).

## 2.5 Redes sociais e o desenvolvimento de inovações

Pesquisa de Noordhoff *et al.* (2011) demonstra que os laços socialmente imersos entre o cliente e seus fornecedores potencializam o aprimoramento do conhecimento do fornecedor sobre seu próprio negócio, pois apresenta como resultados favoráveis da parceria a motivação e a oportunidade de desenvolver conhecimentos para produção de inovação de forma conjunta. Na mesma linha, para Rowley *et al.* (2000), a motivação provocada pelos laços imersos com o cliente, estimula o fornecedor a desenvolver ou utilizar experiências e conhecimentos de mercado para desenvolver inovações que atendam às necessidades do cliente. Sob esse mesmo enfoque, Day (1994) reforça que em relacionamentos onde não estão presentes os laços imersos, há uma tendência em manter as tradicionais rotinas e procedimentos estabelecidos, não favorecendo assim o desenvolvimento e o emprego de novos conhecimentos que colaboram na produção de inovações.

Outra perspectiva sobre a forma como as redes sociais podem impactar no desenvolvimento de inovações e na economia das organizações segundo Granovetter (1973), está relacionado com a densidade da rede. Segundo ele, quanto mais densa for a rede, maior o número de ligações entre os indivíduos e, conseqüentemente, mais informações redundantes e homogêneas. Neste caso, há menor possibilidade de acesso a informações novas para a produção de inovações. Pesquisas de autores como Noordhoff *et al.* (2011) e Rindfleisch e

---

9 Não há tradução exata para este termo que também é traduzido como 'laços de mercado'.

Moorman (2001) sugerem que relações de laços imersos entre parceiros pode propiciar a confiança necessária para se compartilhar informações confidenciais mais ricas e complexas que são importantes para o desenvolvimento de inovações.

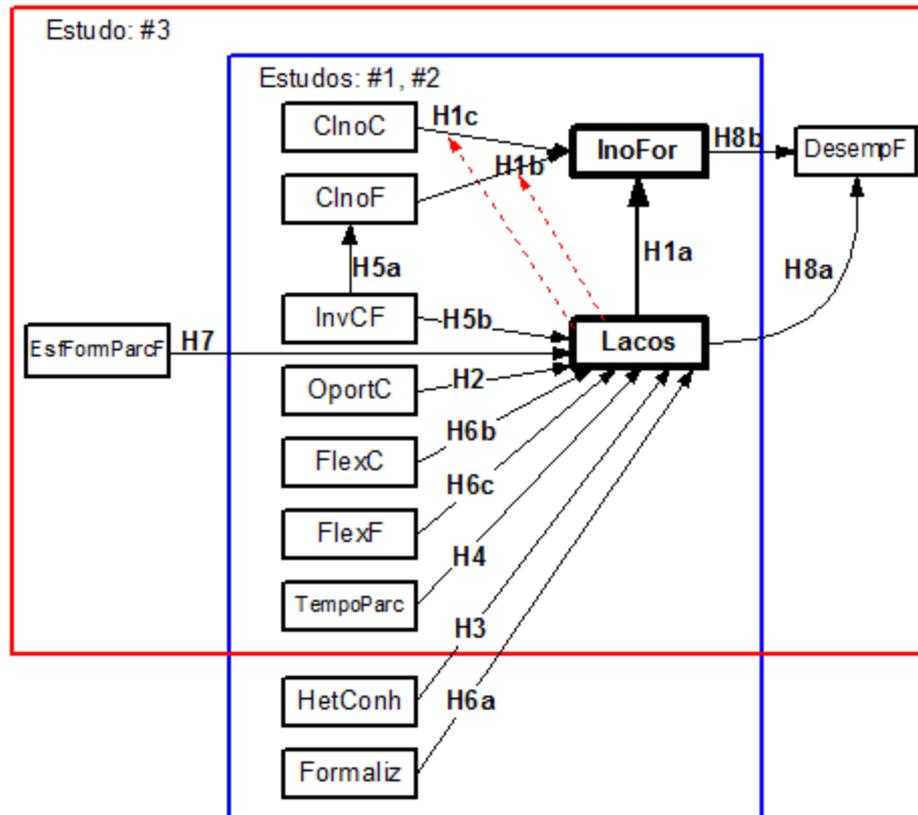
A qualidade e a diversidade do conhecimento compartilhado com o parceiro podem determinar o quão impactante poderá ser a inovação resultante deste conhecimento. De acordo com Granovetter (1973) e Reagans e McEvelly (2003) quanto mais homogêneo é o conhecimento dos pares menos impactante é a inovação (inovação incremental) e quanto mais heterogêneo é o conhecimento dos pares maior é a possibilidade e desenvolvimento de inovações mais impactantes (inovação radical).

O desenvolvimento de inovações a partir de relações B2B envolve a união do fornecedor e do cliente e, segundo Noordhoff *et al.* (2011), em alguma medida o conhecimento, as crenças, as rotinas comportamentais, a tecnologia e os artefatos físicos (infraestrutura) do parceiro influenciam o seu par. Para se ter uma ideia de como aferir o quão heterogêneo e diversificado pode ser o conhecimento entre os pares B2B, Bonner e Walker (2004) destacam as competências técnicas dos pares, os mercados-alvo servidos, as estratégias competitivas perseguidas e os eventos que os parceiros participam.

Este estudo se concentra na investigação de inovação no fornecedor que, conforme Noordhoff *et al.* (2011), tende a ter mais receio em compartilhar o conhecimento com seu cliente, devido ao risco do cliente se apropriar do conhecimento do fornecedor e passar a concorrer com ele. Este é um aspecto negativo dos laços socialmente imersos, ou ainda, se por um lado apresentam aspectos positivos que potencialmente podem contribuir no desenvolvimento de inovações e, conseqüentemente, no desenvolvimento econômico, por outro lado poderá representar riscos, inibir e limitar o desenvolvimento de inovações causando *lock-in*, conforme apresentado a seguir.

### 3 MODELO PROPOSTO

Nesta seção é apresentado o modelo teórico proposto e os argumentos teóricos pertinentes às hipóteses levantadas. Na Figura 1, apresentam-se as relações entre as variáveis e as hipóteses testadas em seção posterior deste trabalho.



**Figura 1: Modelo Teórico Proposto**

Fonte: Autor da Pesquisa

Nota: CinoC = conhecimento para inovação do cliente; CinoF = conhecimento para inovação do fornecedor; InoFor = inovação no fornecedor; DesempF = desempenho do fornecedor; Laços = laços imersos; InvCF = investimentos realizados pelo cliente no fornecedor; EsfFormParcF = esforço do fornecedor em formar e fortalecer parcerias; OportC = oportunidade do cliente; FlexC = flexibilidade do cliente; FlexF = Flexibilidade do fornecedor; TempoParc = tempo de duração da parceria; HetConh = heterogeneidade de conhecimentos; Formaliz = formalização da parceria.

#### 3.1 Hipótese Central. A relação entre laços imersos entre o fornecedor e o cliente e o desenvolvimento de inovações no fornecedor.

A hipótese central desta pesquisa baseia-se na relação entre os laços socialmente imersos entre o fornecedor e o cliente e o desenvolvimento de inovações no fornecedor, relação esta que na literatura sobre redes sociais tem basicamente duas linhas de

argumentação divergentes. A primeira afirma que os laços imersos potencializam o desenvolvimento de inovações entre os pares da relação (ROWLEY *et al.*, 2000; RINDFLEISH e MOORMAN, 2001; DAY, 1994; ANDERSON e WEITZ, 1989). A segunda defende que os laços imersos, de forma geral, enfraquecem o potencial de desenvolvimento das inovações (GRANOVETTER, 1985; SELNES;SALLIS, 2003; MOORMAN; ZALTMAN;DESHPANDÉ, 1992).

Noordhoff *et al.* (2011), esclarecem, porém, que os laços imersos entre pares B2B tanto podem resultar em maiores inovações no fornecedor quanto podem inibir o desenvolvimento de inovação no fornecedor, tendo entre os elementos influenciadores deste resultado o tempo da relação, a formalização da parceria e os investimentos do cliente no fornecedor.

Entre os efeitos positivos dos laços imersos entre pares B2B que podem impactar em inovação, Noordhoff *et al.* (2011) apresentam argumentos empíricos que demonstram que os laços socialmente imersos entre o cliente e seus fornecedores potencializam o aprimoramento do conhecimento do fornecedor sobre seu próprio negócio, que motivam e oportunizam o desenvolvimento de conhecimentos para produção de inovação. Nesta mesma linha, Rowley *et al.* (2000) defendem que a motivação provocada no fornecedor pelos laços imersos com o cliente estimula o fornecedor a desenvolver ou utilizar suas experiências e conhecimentos de mercado para desenvolver inovações que atendam às necessidades do cliente. Day (1994) acrescenta que em relacionamentos onde não estão presentes os laços imersos, há uma tendência em manter as tradicionais rotinas e procedimentos estabelecidos, não favorecendo assim o desenvolvimento e o emprego de novos conhecimentos que colaboram na produção de inovações. Nesses três argumentos iniciais, para o desenvolvimento de inovação no fornecedor, não foi necessário o emprego de conhecimentos do cliente, portanto, apenas a presença dos laços imersos na parceria B2B, sem necessariamente o compartilhamento de conhecimentos. Pressupõe-se neste estudo que se pode influenciar positivamente no desenvolvimento de inovações no fornecedor.

Outro aspecto positivo dos laços socialmente imersos no desenvolvimento de inovações no fornecedor refere-se aos casos de inovações que são viabilizadas por meio do compartilhamento de conhecimentos do cliente. Neste sentido, esses casos oferecem uma característica dos laços socialmente imersos, como a presença da confiança no parceiro, a qual pode influenciar positivamente no desenvolvimento de inovações no fornecedor, e pode-se desenvolver o nível de confiança necessário para o compartilhamento de informações confidenciais, mais ricas e complexas que são importantes para o desenvolvimento de

inovações (NOORDHOFF *et al.*, 2011; RINDFLEICH;MOORMAN, 2001).

Entre as influências negativas que os laços imersos podem exercer sobre o desenvolvimento de inovações no fornecedor, o estudo de Noordhoff *et al.* (2011), confirmou empiricamente dois efeitos principais que foram: a redundância de informações (RINDFLEISCH; MOORMAN, 2001) e o aumento do oportunismo (WILLIAMSON, 1983). A redundância de conhecimento é uma característica dos laços fortes (GRANOVETTER, 1973) que pode estar presente em relações de laços socialmente imersos (ANDERSON;JAP, 2005). A redundância de informações como variável consequente não apresenta novo conhecimento a ser aproveitado no desenvolvimento de inovações (SELNES;SALLIS 2003).

A redundância de conhecimento é considerado por Rindfleish e Moorman (2001) como o grau de semelhança de conhecimento, capacidades e habilidades com o parceiro, e quando este grau de semelhança de conhecimento é muito alto há uma tendência do parceiro “considerar o outro obsoleto e devido à semelhança tem menos valor a acrescentar” (MOORMAN;ZALTMAN;DESHPANDÉ, 1992 p.323). Segundo Elfring e Hulsink (2007), o quão diversificado é o conhecimento compartilhado está relacionado com a intensidade da inovação, ou seja, quanto mais heterogêneo, rico e diversificado o conhecimento mais radical será a inovação, enquanto que, se o conhecimento for homogêneo e redundante, menor será a inovação, resultando neste segundo caso as inovações mais incrementais, se houverem. Portanto, conforme Noordhoff *et al.* (2011), o relacionamento de laços imersos entre o fornecedor e o cliente pode limitar a produção de inovação no fornecedor quando os parceiros tem conhecimento semelhante.

Para a formulação da hipótese H1a, é considerada a relação direta entre os laços imersos entre o cliente e fornecedor em um canal B2B e a inovação no fornecedor, sem que necessariamente implique no emprego conhecimentos (do fornecedor ou do cliente) para o desenvolvimento de inovações. Isso pode ocorrer, com ajustes de processos, com o uso de diferentes máquinas ou equipamentos, emprego de novos modais logísticos, uso de novos protocolos de comunicação, atendimento e relacionamento com o cliente, entre outras formas que não requerem necessariamente o emprego de experiências de mercado, pesquisas e desenvolvimentos do cliente ou do fornecedor. Desta forma, apresenta-se a primeira hipótese deste estudo:

**H1a:** Os laços imersos entre o fornecedor e o cliente em um canal B2B influenciam positivamente o desenvolvimento de inovações no fornecedor.

A pesquisa também analisa se o conhecimento do fornecedor para a inovação reflete a capacidade deste fornecedor desenvolver efetivamente inovações, e confirmar empiricamente a tese de Rowley *et al.* (2000) e a pesquisa de Day (1994) em que os laços imersos com o cliente colabora na capacidade do fornecedor empregar seu conhecimento no desenvolvimento e implementação de inovações.

Rowley *et al.* (2000) defendem que os laços imersos com o cliente estimulam a motivação do fornecedor em desenvolver ou utilizar suas experiências e conhecimentos de mercado para desenvolver inovações que atendam às necessidades do cliente. Nesta linha, é razoável crer que há duas coisas distintas - o conhecimento do fornecedor para inovação e o desenvolvimento efetivo da inovação, e que o conhecimento do fornecedor nem sempre resulta em inovações. A descoberta de Rowley *et al.* (2000) reforça a tese de Day (1994) que, em relacionamentos onde não estão presentes os laços imersos, onde prevalecem os *laços de mercado* (UZZI, 1997), há uma tendência em manter as tradicionais rotinas e procedimentos estabelecidos, não favorecendo assim o desenvolvimento e o emprego de conhecimentos que colaboram na produção de inovações.

Sobre este debate, Noordhoff *et al.* (2011) acrescentam que o relacionamento integrado com o cliente permite que o fornecedor teste novas ideias no início do processo de desenvolvimento de inovação. Isso favorece ao fornecedor, compreender melhor suas ideias e melhor orientar os passos para o desenvolvimento dessa inovação. Por outro lado, se a integração com o cliente não for muito forte, o fornecedor pode não estar disposto a arriscar e expor suas ideias que ainda estão subdesenvolvidas<sup>10</sup>.

Baseado nas pesquisas de Noordhoff *et al.* (2011), Rowley *et al.* (2000) e Day (1994) pressupõe-se que há uma relação positiva entre o conhecimento do fornecedor e os laços imersos com seu cliente, relação esta que pode potencializar a capacidade do fornecedor desenvolver inovações a partir do próprio conhecimento. Portanto:

**H1b:** Os laços socialmente imersos entre o fornecedor e o cliente amplificam a capacidade do conhecimento do fornecedor resultar no desenvolvimento e implementação de inovações no fornecedor.

---

<sup>10</sup> Noordhoff *et al.* (2011) citam exemplo empírico da pesquisa de Buur e Matthews (2008), onde a empresa de pesquisa, desenvolvimento e produção de tecnologia de controles para indústria de tratamento de água, a dinamarquesa Danfoss de 4,5 bilhões de dólares, envolveu seus clientes em testes de novos produtos em regime de produção por meses, antes de validar a nova tecnologia que poderia por em risco o abastecimento de água das cidades. A Danfoss por meio da estreita relação com seus clientes conseguiu validar uma ideia inicial de inovação, o que não seria possível caso a relação (laços imersos) entre a Danfoss e seus clientes não fosse tão forte.

O risco do parceiro apropriar-se com dolo de informações inibe a troca de informações confidenciais e estratégicas úteis ao desenvolvimento de inovações. Risco este que é maior nos relacionamentos de laços imersos (GRANOVETTER, 1985) e tende a aumentar na medida em que aumenta a imersão do relacionamento (Noordhoff *et al.* 2011). Segundo Noordhoff *et al.* (2011), é maior o risco do cliente se apropriar de conhecimentos do fornecedor do que o contrário, embora ainda exista o risco do cliente oportunamente se apropriar de conhecimentos do fornecedor e passar a concorrer com ele. Neste estudo toma-se como pressuposto que os laços socialmente imersos favorecem o desenvolvimento de inovações no fornecedor, com o compartilhamento de informações do cliente, quando é baixa a percepção do fornecedor sobre o oportunismo do cliente e quando a relação é considerada pelo fornecedor como mutuamente gratificante. Logo:

**H1c:** Os laços socialmente imersos entre o cliente e o fornecedor favorecem o emprego do conhecimento do cliente no desenvolvimento de inovações no fornecedor.

### **3.2 O oportunismo do cliente influencia negativamente os laços imersos**

Segundo Noordhoff *et al.* (2011), nos relacionamentos de laços imersos são maiores os riscos do cliente se apropriar indevidamente de informações do fornecedor e passar a competir com ele, e este oportunismo do cliente tende a aumentar na medida que aumenta a imersão social da relação. Esta apropriação do cliente com dolo ao fornecedor é prejudicial ao relacionamento e também ao desenvolvimento de inovações no fornecedor, pois inibe o fornecedor a compartilhar informações confidenciais e estratégicas que poderiam somar ao conhecimento do cliente no desenvolvimento de inovações.

Saxenian (1996) explica que os laços imersos com o compartilhamento de conhecimento diversificado entre o fornecedor e o cliente podem favorecer o desenvolvimento de inovação no fornecedor e também ilustra como a excessiva preocupação com o oportunismo pode prejudicar a implementação de inovações. Pode-se citar o exemplo de empresas do Vale do Silício como a HP (Hewlett Packard) e a SUN Microsystems que tiveram nas décadas de 1980 e 1990 maior capacidade de identificar tendências de mercado devido à forte integração (laços imersos) com seus fornecedores em comparação às empresas da Rota 128 como a DEC e Apollo Computer.

Os laços imersos entre a HP e seus fornecedores permitia à empresa se posicionar à

frente da concorrência no desenvolvimento de inovações, pois aproveitava expertises dos fornecedores, como é o exemplo da parceria da HP e a fabricante de semicondutores Weitek. A HP forneceu seus laboratórios (tecnologicamente mais atuais e equipados) para que a Weitek desenvolvesse seus chips. Esta parceria permitiu o desenvolvimento de inovação tanto para Weitek quanto para HP que resultou em produtos tecnologicamente superiores aos oferecidos pela concorrência. Por outro lado, as empresas DEC e Apollo Computer da Rota 128, que no início da década de 1980 eram maiores e detinham uma maior fatia do mercado em comparação à HP e a SUN, respectivamente, mas ao contrário das empresas do Vale do Silício adotavam uma postura autárquica e autônoma de pesquisa e desenvolvimento motivada pelo receio de uma possível apropriação indevida de informações em parceria com fornecedores. Se por um lado este isolamento impediu que fornecedores se apropriassem de informações, por outro lado também impediu que recebessem informações diversificadas e atualizadas de fornecedores como foi o caso das empresas do Vale do Silício.

Baseado nos argumentos supra citados, é razoável inferir que os laços imersos entre o cliente e o fornecedor favorece o desenvolvimento de oportunismo do cliente sobre o fornecedor, e a presença desse oportunismo deteriora a relação de confiança com consequente diminuição no potencial da relação resultar em inovação no fornecedor. Neste sentido apresenta-se a próxima hipótese deste estudo:

**H2:** A presença de oportunismo na relação B2B exerce influência negativa sobre os laços imersos.

### **3.3 A relação entre a heterogeneidade de conhecimento e os laços imersos.**

A redundância de conhecimento entre os pares de uma relação B2B é um dos temas estudados em redes sociais que mais frequentemente é empregado para argumentar que os laços socialmente imersos (assim como os laços fortes) não favorecem o desenvolvimento de inovações (ELFRING;HULSINK, 2007; DAY, 1994; GRANOVETTER, 1985; NOORDHOFF *et al.*, 2011; DYER;NOBEOKA, 2000; CASTILLA *et al.*, 2000; RINDFLEISCH;MOORMAN, 2001). Portanto, segundo esses autores, o desenvolvimento consorciado de inovação<sup>11</sup>, em uma parceria de laços imersos entre o cliente e o fornecedor

---

11 Castilla *et al.* (2000), estudou a natureza dos relacionamentos entre empresas e o desenvolvimento de inovação nas regiões do Vale do Silício e na Rota 128 (ambas nos EUA). Seu estudo analisou o desenvolvimento consorciado de inovações, este tipo de inovação não é desenvolvido para atender

pode ser mitigado ou até mesmo suprimido se o seu par não possuir nenhum novo conhecimento a somar.

Por outro lado, como o foco desta pesquisa **não** investiga o desenvolvimento conjunto de inovações, e sim o desenvolvimento de inovações em uma das partes (no fornecedor) a partir do relacionamento de laços imersos com o seu cliente, e, embora se reconheça a importância da variável heterogeneidade de conhecimentos nos estudos sobre inovações, devido ao foco adotado. O estudo se concentra na assertiva de Rowley *et al.* (2000), que argumenta que os laços imersos com o cliente estimulam a motivação do fornecedor em desenvolver ou utilizar experiências e conhecimentos de mercado para desenvolver inovações que atendam às necessidades do cliente, onde acrescenta-se no presente estudo (supracitado na hipótese H1) que esta relação é favorável mesmo que o cliente só possua conhecimentos redundantes ou ainda que não tenha novo conhecimento a compartilhar com o fornecedor.

Este estudo também *não pretende analisar se a heterogeneidade* de conhecimentos entre o cliente e o fornecedor *influencia diretamente à inovação* ou o conhecimento do fornecedor para a inovação, mas sim, se há relação entre a heterogeneidade de conhecimento e o fortalecimento dos laços imersos. Desta forma, pressupõe-se que, quanto mais heterogêneo os conhecimentos do cliente e do fornecedor, maior é a motivação dos mesmos em manter e em fortalecer a relação, em virtude da possibilidade (mesmo que não se confirme) da transferência de experiências e conhecimentos que pode ocorrer na parceria e, como efeito do fortalecimento dos laços imersos, há uma maior motivação (hipótese H1) para o desenvolvimento de inovações no fornecedor.

Nesta pesquisa, o interesse em analisar a relação entre a heterogeneidade de conhecimento e os laços socialmente imersos também se justifica pois, supostamente, é comum empresas que tem o mesmo tipo de conhecimento, que comercializa produtos similares ou que prestam serviços parecidos, se reconhecerem como concorrentes, dificultando assim o fortalecimento dos laços socialmente imersos, impactando na hipótese central desta pesquisa que relaciona o fortalecimento dos laços imersos com o desenvolvimento de inovações no fornecedor. Assim, a hipótese H3 foi elaborada:

**H3:** A heterogeneidade de conhecimentos entre os pares de uma relação B2B exerce influência positiva sobre os laços imersos.

---

especificamente ao seu cliente/parceiro, mas tem como resultado o desenvolvimento de um novo produto a partir do esforço conjunto de empresas parceiras.

### 3.4 O tempo da parceria e a sua influência nos laços imersos.

O tempo de duração da parceria é uma das soluções defendidas por Noordhoff *et al.* (2011), para atenuar os aspectos negativos (conhecimento redundante e oportunismo) dos laços imersos que enfraquecem o potencial de desenvolvimento de conhecimentos para inovações a partir da relação de parceria (H2).

Noordhoff *et al.* (2011) encontraram que a cooperação integrada durante muitos anos aumenta a confiança no parceiro, a qual passa a acreditar menos que o parceiro possa usar o conhecimento compartilhado com má-fé e oportunismo. Noordhoff *et al.* (2011) e Anderson e Weitz (1989) também advogam que a longevidade da relação faz com que os pares confiem mais na qualidade do conhecimento do parceiro, favorecendo a disposição do fornecedor em continuar cultivando a relação de integração em virtude dos resultados já auferidos na relação.

Evidências empíricas sobre a relação entre o tempo da parceria e a confiança, são apresentados no texto de Granovetter (2005) quando analisou relações de longo prazo entre empreiteiros e prestadores de serviço. Seu estudo observou a imersão das relações em uma comunidade da construção civil. Nesta, os padrões de comportamento diminuía a necessidade da autoridade e desencorajava a má-fé, e acrescenta: “na associação contínua, ambas as partes podem se beneficiar de um investimento de alguma forma idiossincrático em aprender a trabalhar juntos” (GRANOVETTER, 2005, p.21).

Com base nas evidências teóricas e empíricas apresentadas nesta seção acerca da relação entre o aumento da confiança no parceiro ser fortalecido na medida em que os anos de relacionamento aumentam. É razoável pressupor que os efeitos negativos dos laços imersos sobre o desenvolvimento de inovações no fornecedor de uma relação B2B, apresentados na H2, podem ser atenuados com o tempo de duração da relação de parceria. Formula-se então a hipótese sobre o efeito do tempo de duração da parceria sobre o aumento da confiança em seu par e sua conseqüente influência positiva no desenvolvimento de inovações no fornecedor, qual seja:

**H4:** A longevidade da parceria B2B influencia positivamente os laços socialmente.

### 3.5 Investimentos do cliente no fornecedor atenuam os efeitos negativos dos laços imersos

Uma forma de amenizar os efeitos negativos dos laços imersos apontada por

Noordhoff *et al.* (2011) está relacionada aos investimentos do cliente no fornecedor. Este tipo de investimento é definido por Williamson (1983) como os investimentos que são aplicados no fornecedor em equipamentos, recursos humanos e sistemas de informações.

Noordhoff *et al.* (2011) argumentam que os investimentos do cliente no fornecedor reduzem a possibilidade de oportunismo do cliente por duas razões principais: 1) além de demonstrar o compromisso do cliente para com o fornecedor, pela lógica o cliente não faria investimentos que poderiam ser ameaçados posteriormente por comportamentos oportunistas que comprometeriam os resultados esperados nos investimentos; e 2) os investimentos podem melhorar a qualidade de *insights* dos clientes, pois investimentos específicos proporcionam ao cliente conhecer mais sobre o fornecedor, que conseqüentemente permite melhorar a capacidade do cliente oferecer informações valiosas para o processo de inovação no fornecedor.

Resultados empíricos de Saxenian (1996) demonstram que relações de laços imersos onde a presença de investimento do fornecedor no cliente pode fortalecer a integração, reduzir o risco de oportunismo e má-fé do cliente e, como resultado, propicia-se o desenvolvimento de inovação tanto para o cliente quanto para o fornecedor. Saxenian (1996) relata que a HP investiu recursos financeiros para pesquisa e emprestou seus sofisticados laboratórios para a empresa fabricante de semicondutores Weitek para que fosse desenvolvida uma nova geração de microchips que não seria possível de serem desenvolvidos sem tais investimentos. Como resultado, uma nova geração de microprocessadores colocou a HP na vanguarda no fornecimento de microcomputadores que nenhuma outra empresa na década de 1980 era capaz de fornecer, e a Weitek conseguiu se especializar e desenvolver uma série de novos microprocessadores que equiparam os microcomputadores considerados os mais rápidos e sofisticados durante quase duas décadas. O receio do cliente HP se apropriar dos conhecimentos do fornecedor Weitek foi diluído com a demonstração de boa intenção na parceria que resultou no desenvolvimento de inovações que foram vantajosas para as duas empresas.

Outra evidência empírica sobre o efeito do investimento do cliente no fornecedor sobre a confiança deste em crer que o cliente não agirá com oportunismo, Noordhoff *et al.* (2011) cita o exemplo da Nikon Metrology, líder global em tecnologias de medição, que recebeu consideráveis investimentos de clientes como Airbus, Volkswagen e GE que permitiu o desenvolvimento de inovações em projetos de referência digital que posteriormente foram aplicados nesses clientes.

Os estudos de Noordhoff *et al.* (2011), Williamson (1983) e Saxenian (1996) abordam

a relação do investimento do cliente no fornecedor e o fortalecimento da confiança do fornecedor no cliente, resultando em inovação a partir da colaboração conjunta, e os elementos empíricos apresentados envolvem inovações mais impactantes de grandes empresas. A presente pesquisa analisa relações entre cliente e fornecedores onde a grande maioria dos fornecedores pesquisados não são de grande porte e as inovações podem também não serem tão notáveis, haja vista que considera-se nesta pesquisa a inovação no atendimento ou em processos que nem sempre são tão evidentes para os clientes e consumidores este tipo de inovação mais simples e incremental é supostamente mais fácil de ser implementada em empresas pequenas e com poucos recursos, posto que empresas grandes e com muitos recursos supõe-se serem autônomas para sua implementação.

A presente pesquisa pressupõe que os investimentos realizados pelo cliente no fornecedor resultam no aumento do conhecimento para inovação do fornecedor independentemente de qualquer outro efeito que esses investimentos possam resultar. Tal pressuposto toma os exemplos de investimentos de Williamson (1983), que são investimentos em equipamentos, recursos humanos e sistemas de informações, pois na incorporação desses recursos o fornecedor necessariamente internaliza novos conhecimentos que nem sempre resultam em novos produtos ou serviços (inovações).

**H5a:** Investimentos realizados pelo cliente em seu fornecedor influenciam positivamente no aumento do conhecimento para inovação no fornecedor.

**H5b:** Investimentos realizados pelo cliente em seu fornecedor influenciam positivamente os laços socialmente imersos.

### **3.6 A formalização da parceria atenua os efeitos negativos dos laços imersos**

A formalização da relação é uma medida que Noordhoff *et al.* (2011) defendem como forma de atenuar os aspectos negativos (conhecimento redundante e oportunismo) dos laços imersos que enfraquecem o potencial de desenvolvimento de conhecimentos para inovações a partir da relação B2B (H2).

Para Sivadas e Dwyer (2000), a formalização é o grau em que os parceiros contam com regras explícitas na gestão do seu relacionamento, e tem como efeito sobre os laços socialmente imersos. Segundo Noordhoff *et al.* (2011), a possibilidade de reduzir as preocupações sobre o oportunismo entre os pares, pois acrescenta à relação um nível de

transparência para troca de informações que reduz a preocupação com o oportunismo do cliente. A sujeição dos parceiros em formalizar a relação é, segundo Noordhoff *et al.* (2011) e Sivadas e Dwyer (2000), uma indicação de boa vontade na relação que sinaliza o aceite do parceiro em cumprir os requisitos contratados que podem diminuir a probabilidade de oportunismo futuro.

Noordhoff *et al.* (2011) também argumentam que a formalização tem como vantagem a probabilidade de reduzir a sensação de redundância de conhecimento, pois a comunicação torna-se mais estruturada e refinada, não sendo transmitida aos poucos em um fluxo muitas vezes repetitivo como normalmente ocorre quando a comunicação é informal, e ainda motiva parceiros para contribuir com informações com foco definido, reduzindo a comunicação repetitiva e o conhecimento redundante.

A rígida formalização da relação, porém, pode ter efeitos negativos para a relação (SIVADAS; DWYER, 2000), pois, em excesso, a formalização limita a flexibilidade na relação, que é uma característica dos laços socialmente imersos. Como efeito, pode-se limitar a troca de informações informais, pode limitar iniciativas e outras interações de cooperação que poderiam colaborar no desenvolvimento de novos conhecimentos e inovações que não estejam expressamente formalizadas em contratos. Neste caso a rígida formalização é negativa ao relacionamento e ao desenvolvimento de inovações. Portanto, a flexibilidade na relação é tanto ou mais importante para o fortalecimento da relação e ao desenvolvimento de inovações quanto a formalização.

Com base nas teses de Nordhoff *et al.* (2011) e Sivadas e Dwyer (2000), pressupõe-se que a formalização, se empregada na medida certa, é positiva ao desenvolvimento de inovação no fornecedor a partir dos laços imersos com seu cliente, pois pode-se assim atenuar os efeitos negativos dos laços imersos (oportunismo e má-fé na relação).

**H6a:** A formalização do relacionamento influencia positivamente os laços imersos

**H6b:** A flexibilidade do cliente no trato com o fornecedor influencia positivamente os laços imersos.

**H6c:** A flexibilidade do fornecedor no trato com o cliente influencia positivamente os laços imersos.

### **3.7 O esforço do fornecedor para estabelecer e fortalecer parcerias com seus clientes**

### **influencia positivamente os laços imersos**

Em mercados cada vez mais competitivos, em que é grande a velocidade com que são desenvolvidos (e copiados) bens e serviços, é cada vez mais comum o estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento e a produção de novos produtos e serviços. Castilla *et al.* (2000) demonstraram empiricamente que em regiões dos EUA onde são celebradas parcerias mais fortes e frequentes (Vale do Silício), desenvolvem mais inovações (e inovações mais impactantes) do que se percebeu em regiões onde as empresas não estabelecem tanto parcerias e investem mais em pesquisa e desenvolvimento de maneira autônoma e independente (Rota 128).

Esta pesquisa pressupõe que, se um fornecedor busca com boa vontade, e com vantagens a oferecer, o estabelecimento de parcerias com o seu cliente em um canal B2B, há também uma demonstração de interesses que são positivos em uma relação de parceria como lealdade, troca de informações, valorização da confiança, esforço para resolução conjunta de problemas e flexibilidade na relação para ajudar o parceiro. O esforço despendido pelo fornecedor para celebração e manutenção da parceria neste caso não prioriza o interesse econômico imediato, mas tem como resultado, além do fortalecimento da relação, a potencialização da capacidade desta relação resultar em inovações no próprio fornecedor.

**H7:** O esforço do fornecedor em desenvolver e fortalecer parcerias influencia positivamente os laços imersos.

### **3.8 O impacto dos laços imersos e da inovação no desempenho do fornecedor**

Estudo de Dyer (1997) encontrou resultados positivos sobre a relação da colaboração e o desempenho na indústria automobilística do Japão e Estado Unidos e descobriu que as empresas que atuam em redes de produção empregam mecanismos de governança mais eficientes, desenvolvem a confiança em seus pares, aumentam a especialização e reduzem custos de transação, de forma a permitir serem mais competitivas comparadas a empresas que atuam isoladamente ou em redes menos especializadas que operam com custos mais altos. Dyer (1997) também encontrou que há uma relação positiva entre o investimento de ativos específicos para tratar o relacionamento com o parceiro e o desempenho.

Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004) defendem que as parcerias cliente-fornecedor são estabelecidas com objetivo de buscar aumento no desempenho (tanto

financeiro quanto operacional) dos pares da relação, e que este desempenho se dá em ambos sentidos do canal B2B. Desempenho este que pode ser auferido por meio da redução de custos, redução de estoques, aumento da informação compartilhada, melhoria dos serviços, qualidade dos produtos e por meio do emprego de inovações (GUNASEKARAN; PATEL; MCGAUGHEY, 2004).

Com base nas assertivas de Dyer (1997) e Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004) sobre a influência das parcerias cliente-fornecedor e o desempenho, formula-se a seguinte hipótese:

**H8a:** Parcerias com laços socialmente imersos exercem efeito positivo sobre o desempenho do fornecedor.

O desempenho empresarial também pode ser auferido por meio de inovações, sejam elas nos produtos oferecidos, nos serviços prestados ou nos processos operacionais. A relação entre inovação e o desempenho encontra coro em argumentos de Bessant e Tidd (2009), que defendem que a inovação reflete em vantagem competitiva, e que resulta no desempenho.

Adicionalmente, evidência empírica de Ferreira, Marques e Barbosa (2007) confirmam estudos já realizados<sup>12</sup> e apontam uma influência positiva entre a capacidade inovadora sobre desempenho da empresa, ou seja, quanto maior é a capacidade inovadora da empresa, melhor é o seu desempenho. Dessa forma, formula-se a seguinte hipótese:

**H8b:** A inovação no fornecedor influencia positivamente no desempenho do fornecedor.

---

12 Resultados empíricos de estudo de Ferreira, Marques e Barbosa (2007) confirmam outras pesquisas empíricas citadas pelos mesmos, em que, Mogollón e Vaquero (2004), Roberts e Amit (2003) e Zahra, Belardino e Boxx (1988) estabelecem relação entre inovação e desempenho.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem como nível de análise as relações interfirmas de B2Bs e tem como unidade de análise os fornecedores da parceria B2B. O método de pesquisa escolhido foi uma pesquisa do tipo *survey*<sup>13</sup>, em estudo de corte transversal, investigando a relação entre o fornecedor e o cliente, onde se emprega principalmente métodos estatísticos de correlação de Pearson, regressão bivariada e multivariada com o *software* IBM-SPSS v.20, e modelo de equações estruturais com o *software* IBM-AMOS v.18. Os aspectos metodológicos da pesquisa são descritos com mais detalhes a seguir.

A seção está organizada da seguinte forma. Primeiramente apresenta-se como é constituída a amostra dos três estudos da pesquisa e o método de coleta de dados empregado na pesquisa. Em seguida é apresentado três seções, cada uma com objetivo de apresentar como se deu a coleta de dados em cada um dos três estudos. Finalmente é apresentado as definições constitutivas e operacionais das variáveis da pesquisa.

### 4.1 Amostras e coleta de dados

Para atender ao objetivo de analisar a relação entre laços socialmente imersos e a produção de inovação pelo fornecedor em uma relação B2B, a pesquisa analisou três bases de dados identificadas neste estudo como estudos 1, 2 e 3.

A coleta de dados do tipo *survey* empregou questões estruturadas, formuladas em escalas de Likert e com resposta obrigatória a todas as questões, o que eliminou respostas com *missing values* nos estudos. As respostas dos três estudos foram coletadas de duas formas: entrevista por telefone, ou respostas registradas diretamente pelo fornecedor em questionário eletrônico (resposta voluntária). Para o estudo 1 e 3 e em parte do estudo 2, os fornecedores foram previamente contatados por meio de e-mail enviado de seu cliente parceiro, porém, para a outra parte do estudo 2 os fornecedores foram contatados por e-mail recebido de entidades que representam grupos ou setores de empresas e não de seus clientes parceiros, e em muitos casos não houve nenhum contato prévio sobre a pesquisa. Esses foram os casos mais difíceis de se conseguir respondentes.

A amostragem do tipo não probabilística objetivou 100 observações para cada estudo, que, segundo Hair *et al.* (2009, pág. 197), este é um número aceitável de observações para

---

13 Este tipo de pesquisa tem sido cada vez mais aplicado no campo de gestão de operações e relacionamentos, permitindo obter informações, perguntando às pessoas de uma maneira estruturada (MALHOTRA, 2001).

este tipo de pesquisa.

[...]“amostra de 100, com 13 variáveis potencialmente independentes, é capaz de detectar relações com valores  $R^2$  de aproximadamente 23% a um poder de 0,80 com nível de significância fixado em 0,01. se o nível de significância for relaxado para 0,05, então a análise identificará relações que explicam em torno de 18% da variância. A amostra de 100 observações também atende à diretriz de proporção mínima de observações variáveis independentes (5:1) com uma proporção real de 7:1 (100 observações com 13 variáveis).” (Hair *et al.*, 2009, pág. 197)

Sendo então o número de 100 observações considerado indicado para a maioria das situações de pesquisa<sup>14</sup> (HAIR *et al.*, 2009), sobretudo quando se pretende empregar métodos de regressão múltipla, como é o caso desta pesquisa.

No total foram colhidas 329 entrevistas nos três estudos, sendo **126** observações no estudo 1, **102** observações no estudo 2 e **101** observações no estudo 3. Detalhes sobre as características de cada grupo de entrevistados e o propósito de cada estudo são descritos a seguir.

#### 4.1.1 Coleta de dados do Estudo 1

O estudo 1 reúne 126 respondentes da *survey* realizada em uma amostra de fornecedores da Cooperativa Agropecuária local chamada nesta pesquisa de Cooperativa1<sup>15</sup>. Para coleta de dados dos 126 fornecedores do estudo 1, adotou-se o seguinte critério: em um universo de 8 mil fornecedores cadastrados, aplicou-se um filtro que selecionou fornecedores que realizaram no mínimo sete transações com a Cooperativa1 nos últimos seis meses, que retornou 277 fornecedores (277/8000). A Cooperativa1 enviou para os 277 fornecedores um e-mail avisando sobre a pesquisa e convidando esses fornecedores a acessarem um link que daria acesso ao questionário eletrônico (Apêndice B), 42 fornecedores responderam ao questionário diretamente no questionário eletrônico, e para atingir a meta de 100 fornecedores

14 A...“Regressão simples pode ser efetiva com um tamanho de amostra de 20, [...] em regressão múltipla requer uma amostra mínima de 50 e, preferivelmente, 100 observações para a maioria das situações de pesquisa.” (Hair *et al.*, 2009, pág.169).

15 A Cooperativa1, sediada no noroeste do estado do Paraná fechou o ano de 2011 com um faturamento de R\$ 2 bilhões, possui 2,2 mil colaboradores, 10,8 mil cooperados, 54 unidades operacionais no norte e noroeste do estado do Paraná, 11 parques industriais que produzem mais de uma centena de produtos responsáveis por 70% do faturamento da empresa, e que é responsável pela aquisição de 70% da produção agrícola da região de sua sede, e possui cerca de 9,8 mil fornecedores cadastrados.

entrevistados, foram realizados 168 ligações aos fornecedores onde 79 entrevistas foram realizadas por telefone (dos 277 fornecedores elencados para esta etapa, 67 fornecedores não foram contatados por telefone).

#### 4.1.2 Coleta de dados do Estudo 2

O estudo 2 reuniu respostas de 102 fornecedores de diversos seguimentos e que fornecem para diferentes setores da economia. Como foi constituída base de respondentes do Estudo 2 é descrito na Tabela 1.

**Tabela 1: Composição dos entrevistados do Estudo 2**

<b>Entrevistados</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Empresas e indústrias contatadas por mídias sociais, lista telefônica e círculo profissional do autor da dissertação.	28	27,50%
Empresas ligadas à entidade que representa setor de serviços de informática e desenvolvimento de software local.	21	20,50%
Fornecedores de setores diversos de uma indústria de produtos domissanitários (empresa local médio porte).	15	14,70%
Fornecedores de setores diversos de uma indústria de rações animais de uma cooperativa agrícola (cooperativa regional de médio porte).	14	13,70%
Fornecedores de setores diversos de uma indústria de embalagens plásticas (empresa local de médio porte)	12	11,80%
Indústrias ligadas à entidade que representa indústria de alimentos local.	12	11,80%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Cronologicamente o estudo 2 teve sua coleta de dados concluída anteriormente ao estudo 1, pois incluía-se como objetivo para o estudo 2 a realização de pré-testes do questionário e treinamento dos entrevistadores. De início, o questionário do estudo 2 contava com 42 questões (como na versão de qualificação da pesquisa). A quantidade de questões representou um entrave para conseguir realizar as entrevistas e a coleta por respostas voluntárias (respondendo diretamente no questionário eletrônico) dos fornecedores. Desta forma o questionário foi simplificado para apenas quatorze questões, que são as mesmas

questões do estudo 1, diferindo apenas na presença de duas questões a mais no questionário do estudo 1 (tempo de existência do fornecedor e nível de competitividade do fornecedor).

Para coleta de dados foram criados diferentes questionários eletrônicos separados, que na sequência foram agrupados reunindo todas as respostas em uma mesma base de dados para análise. O questionário do estudo 2 teve duas versões para coleta das respostas, sendo uma destinado a fornecedores de uma empresa específica<sup>16</sup>. Nestes casos a pergunta nomeava explicitamente esses clientes (como no Apêndice B). Por exemplo: “Há quantos anos sua empresa trabalha em parceria com a *IndústriaX*”. Enquanto o questionário que foi enviado às empresas onde não se conhecia previamente o cliente/parceiro do canal B2B (como foi os três casos de empresas específicas do estudo 2 e o caso do estudos 1 e 3). As perguntas eram direcionadas a um caso emblemático lembrado pelo fornecedor entrevistado (Apêndice C). Nesta segunda versão, houve o cuidado de explicar tanto no formulário quanto verbalmente nos casos de entrevistas por meio de telefonemas, que o fornecedor deveria se lembrar de um caso específico de parceria com algum cliente que considerou emblemático (de sucesso) no desenvolvimento de inovações na empresa, e todas as respostas do questionário deveriam se referir a este cliente/parceria em específico<sup>17</sup>. Dessa forma criou-se naturalmente um filtro, pois só respondiam ao questionário fornecedores que tiveram um caso de inovação a partir de parceria que possa ter ocorrido na empresa. Enquanto nos estudo 1 e 3 e nos três casos do estudo 2 o fornecedor poderia responder ao questionário e informar que não houve nenhuma inovação na parceria com o cliente do canal estudado (informando nota zero para o desenvolvimento de inovações).

O objetivo do estudo 2 foi identificar padrões de respostas entre o estudo principal (estudo 1) que foca um determinado canal B2B específico (fornecedores de cooperativa agrícola) com outros canais B2B.

---

16 Como foi o caso dos questionários empregados nas entrevistas aos fornecedores de uma cooperativa de menor porte, da indústria de produtos domissanitários e da indústria de embalagens plásticas. Ver itens: 2, 3, e 4. Da Tabela 1.

17 Texto apresentado no formulário eletrônico para o grupo de fornecedores a qual não se conhecia previamente o cliente do canal B2B:

*“Para responder as questões abaixo, por favor, refira-se a um cliente parceiro em específico (que não seja um consumidor final) que pode ter influenciado em alguma inovação ou melhoria em sua empresa. Todas as respostas devem estar relacionadas a este cliente em específico.*

*Caso sua empresa tenha experimentado mais de uma relação de parceria com cliente que tenha resultado em inovação, favor considerar a relação que foi mais emblemática (positiva ou negativamente), ou, se possível responda uma vez o questionário para relação positiva, confirme o envio e responda novamente o questionário para relação negativa.”*

### 4.1.3 Coleta de dados do Estudo 3

A amostra do Estudo 3 é constituída pelas respostas de 101 fornecedores da Cooperativa1, de um universo de 285 fornecedores apresentados pela cooperativa como fornecedores que realizaram no mínimo 3 e no máximo 6 transações com a cooperativa nos últimos 6 meses, portanto, este grupo de fornecedores diferencia-se do primeiro grupo de entrevistados por fornecer à Cooperativa1 de forma mais eventual do que comparando-se aos fornecedores entrevistados no estudo 1. Assim como ocorreu no estudo 1, a Cooperativa1 enviou para os 285 fornecedores dessa segunda etapa um e-mail avisando e convidando-os a participar da pesquisa acessando determinado link na internet.

O estudo 3, teve os seguintes objetivos: permitir uma análise das diferenças entre a parceria mais sólida com relacionamentos frequentes com uma relação de mercado com transações entre os pares mais eventuais; proporcionar a possibilidade de incluir mais variáveis ao modelo, desta vez empregando técnicas de análise fatorial para validação de construtos, já que nos dois primeiros estudos, devido a impossibilidade imposta pelo escasso tempo dos entrevistados (gerentes, proprietários, sócios e diretores), não foi possível empregar tais técnicas. Foi possível acrescentar então 7 questões ao instrumento de coleta de dados (ver Apêndice D), esta empreitada só foi possível devido ao fato de já contar com três entrevistadoras devidamente treinadas que já haviam realizado a coleta de dados do estudo 1 e parte do estudo 2, portanto o estudo 3 considera-se um estudo adicional já que este não havia sido inicialmente planejado.

## 4.2 Definições Constitutivas e Operacionais

Nesta seção descreve-se as definições constitutivas e operacionais cada uma das variáveis do estudo. Vale ressaltar que devido a limitações de tempo dos entrevistados e a dificuldade de contatá-los (por se tratarem de empresários, gerentes e diretores muitas vezes de difícil acesso), o instrumento de coleta de dados empregou apenas uma questão para cada variável (exceto em algumas questões do estudo 3), pois o emprego de mais de uma questão por construto, e o uso de análise fatorial exploratória demonstrou-se inviável<sup>18</sup>.

Algumas variáveis que foram coletadas em entrevistas não foram incluídas no modelo

---

18 Uma versão apresentada no exame de qualificação e que foi utilizado como pré-teste do instrumento de coleta de dados contava com 42 questões, porém, este foi descartado devido ao tempo necessário para coleta de dados, motivo esse que levou a empregar apenas uma questão para cada variável da pesquisa. Ressalta-se que essas questões embora traduzidas e/ou adaptadas, já foram validadas em estudos anteriores.

teórico desta pesquisa. A variável setor do fornecedor foi observada nos três estudos mas não foi incluída no modelo. Neste caso, a dificuldade foi imposta pela possibilidade do fornecedor informar mais de um setor de atuação, que requer análise mais elaborada a ser realizada posteriormente. A variável Setor do Cliente foi observada apenas no estudo 2, pois este reuniu fornecedores de diversos e diferentes canais B2B, impossibilitando comparações com os estudos 1 e 3 que são da mesma natureza de B2B. Outras quatro variáveis foram observadas em coleta de dados apenas no estudo 3 (Dependência do Fornecedor ao Cliente, Perfil Tecnológico do Setor, Porte do Fornecedor, Número de Funcionários do Fornecedor). O objetivo de se incluir apenas no estudo 3, foi em virtude de no momento da coleta dos dados deste estudo, os estudos 2 e 3 já terem sua coleta finalizada, e como este autor contava com 3 entrevistadoras devidamente treinadas e houve tempo para esta coleta adicional (com mais questões, este instrumento se tornou as entrevistas mais difíceis e demoradas) empreendeu-se na adição destas variáveis para permitir estudos futuros em que já se contaria com estes construtos validados, pois, para estas variáveis foi possível empregar técnicas de validação por meio de análise fatorial que não foram possíveis de se empregar nos dois primeiros estudos.

Um quadro contendo as questões dos três instrumentos de coletadas de dados, identificando a variável a qual as questões alimentam é apresentado no Apêndice A deste trabalho. A seguir é apresentado as definições constitutivas e operacionais da pesquisa.

A definição de *Setor do Fornecedor* é o seguimento de atuação do fornecedor. O fornecedor pode atuar em mais de um setor da economia, por exemplo, indústria e comércio, ou comércio e serviços. A variável foi operacionalizada por meio da questão: “Qual é o setor em que a sua empresa atua?”. As respostas aceitam dentre uma listagem as seguintes alternativas que podem ser selecionadas unitariamente ou em combinação de: indústria, comércio, serviços ou informática/tecnologia da informação.

A variável *Setor do Cliente* permitiu que o cliente informasse sua atuação em mais de um seguimento, por exemplo, indústria e comércio, ou comércio e serviços. A mesma foi operacionalizada por meio da questão: (estudo1) “A empresa desenvolveu novos produtos/serviços, e/ou implementou melhorias na forma de trabalhar a partir do relacionamento com a Cooperativa1; (estudo2) Se a empresa implementou alguma inovação ou melhoria para atender algum cliente em específico. Qual seria(m) o(s) setor(es) deste cliente?”

Para variável *Inovação no Fornecedor* é adotado nesta pesquisa o conceito de inovação de Henard e Szymansky (2001), como um resultado que está associado a três

elementos principais: (1) estratégias organizacionais, que se referem a ações planejadas de uma (ou mais) empresa(s) associadas que têm o potencial para fornecer uma vantagem competitiva no mercado independente de quaisquer fatores associados com o processo de desenvolvimento de novos produtos; (2) características do processo, seja no desenvolvimento ou na realização da produção, que neste caso abrangem interações entre departamentos e as habilidades funcionais e infra-estrutura da empresa; e, (3) as características mercadológicas, relacionadas à capacidade da(s) empresa(s) captar(em) elementos que descrevem o mercado-alvo e incluem o potencial de mercado, atividade competitiva, e a intensidade dessa atividade ou seja, a turbulência em resposta à introdução de novos produtos. Em nossa pesquisa examinaremos esses três aspectos entre outros relacionados ao desenvolvimento de inovações em relações B2B.

A variável *Inovação no Fornecedor* foi operacionalizada por meio da questão: “A empresa desenvolveu novos produtos/serviços, e/ou implementou melhorias na forma de trabalhar a partir do relacionamento com a Cooperativa<sup>19</sup>”. (adaptado de Kyriakopoulos e Moorman 2004; Moorman 1995).

*Conhecimento do Fornecedor para Inovação* é o conjunto de conhecimentos, crenças, rotinas comportamentais, ou artefatos físicos que variam no seu conteúdo, nível de dispersão, acessibilidade (Noordhoff, 2011). A questão usada para medir esta variável foi: “(de 0 à 10) A empresa se dedica à pesquisa e desenvolvimento para promover soluções que atendam suas próprias necessidades e as necessidades de seus clientes?” (adaptado de Von Hippel 1986; Von Hippel e Katz, 2002).

*Conhecimento do Cliente para Inovação* é o conjunto de crenças, rotinas comportamentais, ou artefatos físicos que variam no seu conteúdo, nível de dispersão, acessibilidade (Noordhoff, 2011), o qual foi operacionalizada por meio da questão: “O nível que a COOPERATIVA1 é uma empresa inovadora e realiza pesquisas para desenvolver novos produtos e novas alternativas é... (de 0 à 10).” (adaptado de Von Hippel e Katz 2002).

A variável *Tempo de Existência do Fornecedor* corresponde ao tempo de existência do fornecedor desde a sua fundação, a qual foi operacionalizada por meio da questão: “Qual é o tempo de existência da sua empresa?”.

*Laços Imersos* é a relação entre empresas que não são motivadas apenas por interesses econômicos. Neste tipo de relação, há uma maior valorização da confiança, da lealdade, da

---

19 Nos estudos 1 e 2 foi citado o nome da cooperativa que aqui é substituído pelo codinome Cooperativa1; no estudo 2 foi adaptado para “o cliente lembrado” ou “o nosso cliente”, sendo esse lembrado, porém, ser nominado na primeira questão. Isto também se aplica à operacionalização das demais variáveis.

troca de informações e há também uma maior concentração de esforços para resolução conjunta de problemas (UZZI, 1997). A variável foi operacionalizado por meio da questão: “A empresa considera a relação com a COOPERATIVA1 como mutuamente gratificante?” (adaptado de Reindfleisch, Moorman, 2001).

*Oportunismo do Cliente* é o comportamento do parceiro que é pautado pela busca de seus próprios interesses.[...] busca ardilosa do interesse próprio; agentes hábeis na dissimulação que obtêm vantagens transacionais, o “homem econômico” (WILLIANSOM, 1975, p. 255). Operacionalizada por meio da questão: “A Cooperativa1 é por vezes oportunista na relação com nossa empresa, a fim de satisfazer as suas próprias metas e objetivos” (adaptado de Jap 1999).

*Flexibilidade do Fornecedor* é o esforço realizado pelo parceiro para responder adequadamente às mudanças de percurso, ou o quanto o parceiro está disposto a fazer ajustes para ajudar seu par quando confrontado com problemas ou circunstâncias especiais (KAUFMANN e DANT, 1992). Operacionalizada por meio da questão: “A empresa está disposta a fazer ajustes na forma de trabalhar, ou deixar de lado termos contratuais para ajudar a Cooperativa1 se ela passar por dificuldades” (adaptado de Kaufmann; Dant, 1992).

*Flexibilidade do Cliente* é o esforço realizado pelo parceiro para responder adequadamente às mudanças de percurso, ou o quanto o parceiro está disposto a fazer ajustes para ajudar seu par quando confrontado com problemas ou circunstâncias especiais (KAUFMANN;DANT, 1992). Mensurado por meio da questão: “A empresa acredita que a Cooperativa1 estaria disposta à deixar de lado termos contratuais ou mudar a forma de trabalhar para ajudar a nossa empresa, ou, para tornar mais eficaz a parceria com a empresa” (adaptado de Kaufmann; Dant, 1992).

*O Esforço do Fornecedor para Fortalecimento de Parcerias* significa o quanto o fornecedor se preocupa e se esforça em desenvolver novas parcerias e fortalecer parcerias existentes. Analisado por meio da questão: “A empresa preocupa-se em manter um relacionamento amigável com os concorrentes e fornecedores e busca fortalecer e fazer novas parcerias”.

*A Dependência do Fornecedor ao Cliente* é grau em que o parceiro sofreria no caso do encerramento da parceria com seu par (Kumar; Scheer e Sttenkamp, 1998). Operacionalizada por meio da questão: “Se por algum motivo, a parceria com a Cooperativa1 for encerrada, o nosso desempenho e/ou nossa renda seria seriamente prejudicada” (adaptado de Kumar, Scheer e Sttenkamp 1998).

*Heterogeneidade de Conhecimentos* é o grau em que são similares os conhecimentos

para o desenvolvimento de inovações no fornecedor e no cliente (Noordhoff, 2011). Operacionalizada por meio da questão: “Os conhecimentos das equipes de desenvolvimento da empresa e da Cooperativa1, são muito diferentes” (adaptado de Rindfleisch e Moorman, 2001).

*Tempo da Parceria* é o tempo (em anos) de duração do relacionamento de parceria (Jap, 1999; Johnson e Sohi 2001). A variável foi operacionalizada por meio da questão: “A empresa trabalha em parceria com a Cooperativa1 a quantos anos?” (extraído de Jap, 1999; Johnson e Sohi 2001).

*Desempenho do Fornecedor* é a percepção da empresa sobre o seu desempenho e performance. A variável foi operacionalizada pela questão: “O desempenho de mercado da empresa nos últimos tempos é...”

*Formalização da Relação* está relacionada ao grau em que a relação está pautada em regras contratuais e políticas para o controle do dia a dia e das operações envolvendo a relação com o parceiro (SIVADAS e DWYER, 2000). Operacionalizada por meio da questão: “Quanto a empresa depende de regras contratuais para controlar o relacionamento com a Cooperativa1” (adaptado de Sivadas e Dwyer 2000).

*Investimentos do Cliente no Fornecedor* são os investimentos do cliente que são aplicados no fornecedor em equipamentos, recursos humanos e sistemas de informações, específicos para atender a parceria (WILLIAMSON, 1983). Analisado por meio da questão: “A Cooperativa1 realiza ajustes em processos e/ou investe na preparação de pessoas a fim de lidar mais eficazmente no relacionamento com a empresa” (adaptado de Rokkan, Heide e Wathne 2003)

*Perfil Tecnológico do Setor do Fornecedor* significa o quão desenvolvido tecnologicamente é o setor em que está inserido o B2B (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Analisada por meio da questão: “As mudanças tecnológicas oferecem grandes oportunidades no setor em que a empresa atua” (adaptado de Jaworski e Kohli 1993).

*Porte do Fornecedor* é o tamanho e número de funcionários da empresa fornecedora. Operacionalizada por meio das questões: “Qual é o tamanho da empresa: Micro, Pequena, Média ou Grande”, e “Qual é o número de aproximado de funcionários da empresa?”.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta seção é apresentada a análise dos dados observados nos três estudos da pesquisa e está organizada da seguinte forma: primeiramente é apresentada nas seções 5.1, 5.2 e 5.3 a análise dos dados respectivamente dos estudos 1, 2 e 3. A análise consiste em reconhecer se as hipóteses do modelo teórico foram ou não corroboradas em cada estudo. Na seção 5.4 são apresentados achados que não fazem parte do modelo proposto na pesquisa mas que se demonstraram relevantes à análise dos efeitos dos laços imersos no canal B2B.

Para a análise dos dados foi empregada a regressão multivariada com o emprego do software IBM-SPSS20, e para o modelo de equação estrutural foi utilizado o software IBM-AMOS18. A variável dependente inovação no fornecedor e outras 10 variáveis independentes nos estudos 1 e 2, e 11 variáveis independentes no estudo 3.

Segundo Hair *et al.* (2009), o emprego da regressão múltipla permite um aumento na precisão de previsão se comparado com a regressão simples, porém em algum ponto o acréscimo de variáveis independentes se tornará menos vantajoso, e “em alguns casos até mesmo contraprodutivo” (HAIR *et al.*, 2009, p.161). Na análise do suporte às hipóteses, será utilizada adicionalmente a regressão linear simples (bivariada) para comparação dos resultados.

### 5.1 Análise dos dados do estudo 1

O estudo 1, assim como o estudo 3, foi realizado junto aos fornecedores<sup>20</sup> de uma mesma cooperativa agrícola, porém, divididos em dois grupos. O primeiro grupo reúne no estudo 1 a entrevista de 126 fornecedores que realizaram no mínimo sete transações<sup>21</sup> com a cooperativa nos últimos seis meses. Neste estudo o instrumento para coleta de dados somou com quatorze questões, sendo onze em escala de Likert de dez pontos, duas ordinais (em anos) e uma (setor do fornecedor) nominal (texto), sendo empregado uma única questão<sup>22</sup> para cada variável da pesquisa.

A variável setor do fornecedor admitiu que o fornecedor informasse sua atuação em

---

20 Fornecedores da cooperativa excetuando fornecedores de insumos agrícolas, portanto, envolve fornecedores para a indústria e para administração da cooperativa.

21 Compras realizadas pela cooperativa.

22 Infelizmente não foi possível empregar mais de um construto para cada variável. Esta prática permite garantir validade interna da questão, porém como os entrevistados eram pessoas da alta direção das empresas (proprietários, gerentes e diretores), pessoas que muitas das vezes eram de difícil acesso, e que exigiam brevidade na entrevista, exigiu-se reduzir a apenas uma questão para cada construto a fim de aumentar as chances de entrevista e diminuir o risco de desistência do entrevistado em participar da pesquisa.

mais de um setor. Desta forma, a combinação entre os setores em que os fornecedores atuam demonstrou um percentual ligeiramente maior de ocorrências de fornecedores do comércio: 68 dos fornecedores responderam serem do comércio (podendo também ser de outros setores), ficando os setores da indústria e o setor de serviços ambos com 53 dos fornecedores respondentes e informática/tecnologia da informação com 7 dentre os fornecedores respondentes. Devido a dificuldades estatísticas apresentadas pelo fato do fornecedor poder atuar em mais de um setor, optou-se em não utilizar esta variável nesta pesquisa, podendo ser analisado em exames mais elaborados posteriormente. As observações da variável setor do fornecedor são apresentadas na Tabela 2.

**Tabela 2: Frequência das respostas sobre o setor do fornecedor no estudo 1**

Setor do Fornecedor	Frequência	%
Comércio	32	25,40
Indústria	28	22,22
Serviços	19	15,08
Comércio, Serviços	17	13,49
Comércio, Indústria	10	7,94
Comércio, Indústria, Serviços	7	5,56
Indústria, Serviços	6	4,76
Informática / Tecnologia da Informação	3	2,38
Comércio, Indústria, Serviços, Informática / Tecnologia da Informação	2	1,59
Serviços, Informática / Tecnologia da Informação	2	1,59
Total	126	100

Fonte: Dados da pesquisa

No questionário utilizado para coleta de dados, dentre as variáveis medidas a que apresentou maior média foi a competitividade do setor sendo 8,51 (de 0 à 10) com desvio padrão de 1,91. As variáveis flexibilidade do fornecedor e laços imersos apresentaram resposta média de 8,49 sendo o desvio padrão 1,95 para flexibilidade do fornecedor e 1,54 para laços imersos. As variáveis que apresentaram menor resposta média foi a formalização da relação, sendo 4,52 com desvio padrão 3,88, e investimentos do cliente no fornecedor com nota média 5,81 com desvio padrão de 3,47. A tabela 3 apresenta uma síntese das respostas médias e o desvio padrão das variáveis observadas no estudo 1.

**Tabela 3: Descrição dos dados do estudo 1**

Variáveis Observadas	Média	Desvio Padrão
Tempo de Vida do Fornecedor (IdadeF)	22,63	18,08
Tempo de Parceria (TempoParc)	10,00	7,95
Competitividade no Setor do Fornecedor (CompetSF)	8,51	1,91
Flexibilidade Fornecedor (FlexF)	8,49	1,95
Lacos Imersos (Lacos)	8,49	1,54
Conhecimento Inovacao Fornecedor (CinoF)	8,02	2,19
Conhecimento Inovacao Cliente (CinoC)	7,75	2,59
Inovacao no Fornecedor ( InoFor)	6,66	3,23
Flexibilidade Cliente (FlexC)	6,24	3,20
Heterogeneidade de Conhecimentos (HetCon)	6,03	3,02
Investimentos do Cliente no Fornecedor (InvCF)	5,81	3,47
Formalizacao da Relacao (FormaL)	4,52	3,88
Oportunismo do Cliente (OportC)	1,48	2,18

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Com exceção das variáveis IdadeF e TempoParc que se a quantidade média de anos, as demais variáveis pertencem à média em uma escala de 0 à 10.

Resultados encontrados no estudo 1 (ver tabelas 4 e 5) demonstram uma relação significativa e positiva entre laços imersos e inovação no fornecedor ( $r=0,31$ ;  $p<0,01$  e  $\beta=0,26$ ;  $p<0,00$ ). Foi encontrada associação entre a presença dos laços imersos entre os parceiros deste canal B2B e o desenvolvimento de inovações nos fornecedores, em que quanto mais forte os laços imersos no canal B2B, maior o desenvolvimento de inovações no fornecedor, resultados esses que corroboram a hipótese H1a. Esses resultados são compatíveis com os achados de Noordhoff *et al.* (2011), e Day (1994) que anteviram a relação entre os laços imersos e a inovação, e que neste estudo se confirmam neste canal B2B.

**Tabela 4: Análise de Regressão do Estudo 1**

	Regressão	Estim Padr ( $\beta$ )	C.R.	P
LacosImersos	<--- FlexibilidadeCliente	0,17	1,98	0,05
LacosImersos	<--- FlexibilidadeFornecedor	0,25	2,95	0,00
LacosImersos	<--- InvestimentosDoClienteNoFornecedor	0,12	1,40	0,16
LacosImersos	<--- OportunismoDoCliente	0,02	0,18	0,86
LacosImersos	<--- TempoParceria	-0,08	-1,00	0,32
LacosImersos	<--- HeterogeneidadeDeConhecimentos	0,07	0,79	0,43
LacosImersos	<--- FormalizacaoDaRelacao	-0,02	-0,26	0,80
ConhecimentoInovacaoFornecedor	<--- InvestimentosDoClienteNoFornecedor	0,22	2,54	0,01
InovacaoFornecedor	<--- ConhecimentoInovacaoFornecedor	0,31	3,86	***
InovacaoFornecedor	<--- ConhecimentoInovacaoCliente	0,10	1,19	0,23
InovacaoFornecedor	<--- LacosImersos	0,26	3,26	0,00
InovacaoFornecedor	<--- HeterogeneidadeDeConhecimentos	-0,01	-0,14	0,89

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 5: Matriz de Correlação - Estudo 1**

Variáveis	InoFor	InoFor	CinoC	FlexF	FlexC	FormaL	HetCon	InvCF	OportC	Lacos	TempoParc	CompetSF
InoFor Inovacao no Fornecedor												
CInoF Conhecimento Inovacao Fornecedor	,359**											
CInoC Conhecimento Inovacao Cliente	,242**	,337**										
FlexF Flexibilidade Fornecedor	,226*	,168	,049									
FlexC Flexibilidade Cliente	,320**	,171	,215*	,535**								
FormaL Formalizacao da Relacao	,120	,065	-,080	,015	-,055							
HetCon Heterogeneidade de Conhecimentos	-,001	-,051	,042	,030	,067	-,096						
InvCF Investimentos do Cliente no Fornecedor	,371**	,222*	,431**	,289**	,553**	,074	-,041					
OportC Oportunismo do Cliente	,036	-,054	-,032	-,021	,064	,116	-,058	-,015				
Lacos Imersos	,310**	,080	,166	,362**	,363**	-,019	,078	,272**	,014			
TempoParc Tempo de Parceria	,040	,027	-,168	-,069	-,097	-,023	,006	-,088	-,005	-,130		
CompetSF CompetitividadeDoSetorF	,011	,127	,070	,059	-,080	-,093	-,047	-,148	,123	,042	-,134	
IdadeF Tempo de Vida do Fornecedor	,028	,109	-,126	-,052	-,002	,015	,031	-,029	-,122	-,230**	,322**	-,100

Nota: Nota: \*\*. Correlação significativa ao nível 0.01. \* Correlação significativa ao nível 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa

A hipótese H1b foi confirmada no estudo 1. Há efeito moderador dos laços imersos sobre a relação entre o conhecimento para inovação do fornecedor e o efetivo desenvolvimento de inovação, confirmando neste estudo a tese de Rowley *et al.* (2000) e a pesquisa de Day (1994) em que os laços socialmente imersos com o cliente amplifica a capacidade do fornecedor empregar seu conhecimento no desenvolvimento e implementação de inovações. Observou-se uma relação significativa na relação direta entre o conhecimento para inovação do fornecedor e a inovação no fornecedor ( $\beta=0,359$ ;  $p<0,000$ ;  $R^2=0,129$ ). Não obstante, quando o efeito moderador é observado, essa relação fica mais forte ( $\beta=0,466$ ;  $p<0,000$ ) e o  $R^2$  aumenta de 12,9% para 21,7% (ver dados no Apêndice G [1]).

Foi encontrada no estudo 1 relação significativa entre o conhecimento para inovação do cliente e a inovação no fornecedor ( $r=0,363$ ;  $p<0,01$  e  $\beta=0,242$ ;  $p<0,006$ ;  $R^2=0,059$ ). No entanto, quando se testa o efeito de moderação dos laços imersos sobre a relação entre o conhecimento para inovação do cliente e a inovação no fornecedor ( $\beta=0,343$ ;  $p<0,000$ ;  $R^2=0,118$ ), a relação fica mais forte, aumentando o poder de explicação ( $R^2$ ) da variável inovação no fornecedor passando de pouco mais de 5% para quase 12%. Portanto, confirma-se neste estudo a hipótese H1c. O que confirma também os achados de Rindfleish e Moorman (2001) e Day (1994), que também encontraram que os laços imersos tem efeito de influenciar positivamente no compartilhamento de informações entre cliente e fornecedor, resultando em inovações (ver dados no Apêndice H [1]).

Não foi corroborada a hipótese H2 em nenhum dos 3 estudos. Pois não foi encontrada relação estatisticamente significativa entre as variáveis oportunismo do cliente e os laços imersos nos canais B2B analisados. Não foi possível então confirmar nesta pesquisa que há relação entre o oportunismo e os laços imersos, nem relação entre oportunismo e inovação conforme encontrado no estudo de Noordhoff *et al.* (2011).

Destaca-se, porém que, o estudo 1, reúne os fornecedores onde se acredita possuir maiores características de parcerias de laços imersos e neste, a variável oportunismo demonstrou a menor média dentre os três estudos ( $M=1,48$ ), comparado ao estudo 2 ( $M=3,92$ ) e estudo 3 ( $M=4,92$ ). O que pode indicar que onde há parcerias mais fortes há menos oportunismo do cliente, aproximando dos resultados encontrados nos estudos de Saxenian (1996).

A hipótese H3 não foi corroborada no estudo, pois não foi encontrada relação estatisticamente significativa entre a heterogeneidade de conhecimentos e os laços imersos em nenhum dos dois estudos onde esta relação foi analisada (estudos 1 e 2). Portanto, não se encontrou nesta pesquisa, relação com aspectos encontrados em pesquisa de Elfring e Hulsink

(2007).

Diferentemente do que Noordhoff *et al.* (2011) e Granovetter (2005) encontraram em seus estudos, nesta pesquisa não se encontrou relação estatisticamente significativa entre o tempo da relação e os laços imersos ( $\beta=-0,08$ ;  $p=ns$ ), nem relação entre o tempo da relação e o oportunismo do cliente (como também poderia se esperar). Portanto, não pôde confirmar nesta pesquisa algum efeito amenizador do tempo da parceria sobre os aspectos negativos dos laços imersos. Não suportando assim a hipótese H4. Análise adicional também descartou a possibilidade de laços imersos ser uma variável moderadora da relação entre tempo da parceria e inovação no fornecedor.

A hipótese H5a foi suportada no estudo 1, pois encontrou-se relação entre os investimentos realizados pelo cliente no fornecedor e o conhecimento do fornecedor ( $r=0,222$ ;  $p<0,05$  e  $\beta=0,22$ ;  $p<0,01$ ). Isto indica que os investimentos que o cliente realiza em seu fornecedor, influenciam positivamente o conhecimento para inovação deste fornecedor, confirmando, portanto, neste canal B2B a tese de Noordhoff *et al.* (2011), em que os investimentos do cliente no fornecedor atenuam os efeitos negativos dos laços imersos na relação com conseqüente favorecimento ao compartilhamento de informações do cliente ao fornecedor.

Não foi encontrado no estudo 1 relação entre os investimentos realizados pelo cliente no fornecedor e laços imersos ( $\beta=0,16$ ;  $p<0,16$ ), rejeitando portanto, a hipótese H5b. Entretanto, notou-se que houve uma relação direta significativa entre os investimentos realizados pelo cliente no fornecedor e inovação no fornecedor ( $r=0,371$ ;  $p<0,001$  e  $\beta=0,371$ ;  $p<0,000$ ;  $R^2=137$ ). Foram então realizados testes para verificar se os laços imersos pode ser moderadora para a relação entre investimentos realizados pelo cliente no fornecedor e a inovação no fornecedor. Os resultados porém, descartam a possibilidade dos laços imersos serem uma variável moderadora neste caso.

A hipótese H6a não foi corroborada nos estudos 1 e 2 (não foi analisada no estudo 3). Portanto, não se encontrou relação estatisticamente significante entre a formalização da relação e os laços imersos ( $\beta=-0,02$ ;  $p=ns$ ), distanciando-se dos achados de Sivadas e Dwyer (2000) que previam que a formalização da relação exerceriam efeitos positivos sobre a relação. Adicionalmente foram realizados dois testes: o primeiro para observar se a variável laços imersos poderia ser uma variável moderadora entre formalização da relação e inovação no fornecedor, o segundo testou se a moderação de laços imersos entre as variáveis formalização da relação e conhecimento para inovação do fornecedor. Ambos os testes não apresentaram resultados estatisticamente significativos que demonstrassem poder de

moderação da variável laços imersos nestes casos.

Notou-se que a flexibilidade do parceiro impacta nos laços imersos, confirmando o pressuposto de Sivadas e Dwyer (2000). Foi encontrada no estudo 1 relação significativa que suporta tanto a hipótese H6c, em que se confirma a relação entre flexibilidade do fornecedor e laços imersos ( $r=0,226$  ;  $p<0,05$  e  $\beta=0,25$ ;  $p<0,00$ ), quanto corrobora com a hipótese H6b, pois confirma a relação entre a flexibilidade do cliente e os laços imersos ( $r=0,32$  ;  $p<0,01$  e  $\beta=0,17$ ;  $p<0,05$  ).

Por fim, esperava-se uma relação entre os laços imersos e a inovação no fornecedor. Isto ocorreu ( $r=0,359$  ;  $p<0,01$ ), e o valor de tal descoberta corrobora com a hipótese central da pesquisa e confirmando nesta, o estudo de Noordhoff *et al.* (2011) sobre os efeitos positivos que os laços imersos podem exercer sobre o desenvolvimento de inovações no fornecedor.

## 5.2 Análise dos dados do Estudo 2

O estudo 2 entrevistou cento e dois fornecedores de diferentes setores (ver Tabela 6) e que fornecem produtos e serviços também para diversos setores (Apêndice I). Neste estudo, o instrumento de coleta de dados contou com treze questões, sendo dez questões em escala Likert de cinco pontos, uma ordinal (em anos) e duas nominais (setor do fornecedor e setor do cliente). Com objetivo de facilitar a observação e a comparação deste estudo com os estudos 1 e 3, foi realizado o cálculo de conversão das respostas em escala de cinco pontos para seu equivalente<sup>23</sup> em escala de dez pontos.

**Tabela 6: Frequência das respostas sobre o setor do fornecedor no estudo 2**

Setor do Fornecedor	Frequência	%
Serviços	25,00	24,51
Indústria	22,00	21,57
Informática / Tecnologia da Informação	17,00	16,67
Comércio	14,00	13,73
Serviços, Informática / Tecnologia da Informação	11,00	10,78
Comércio, Serviços	6,00	5,88
Comércio, Indústria	5,00	4,90
Indústria, Informática / Tecnologia da Informação	1,00	0,98
Indústria, Serviços	1,00	0,98
<b>Total</b>	<b>102,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

23 Para compatibilizar a escala nos três estudos, os dados do estudo 2 que foram coletados utilizando escala Likert de 5 pontos, tiveram seus valores convertidos após a coleta de dados para escala de 10 pontos, conservando sua proporcionalidade. Então: 1=0; 2=2,5; 3=5; 4=7,5; 5=10.

Na Tabela 7 são apresentadas as médias e o desvio padrão para as variáveis coletadas no estudo 2. Percebe-se que as duas variáveis com maiores notas médias são os laços imersos (8,78 de 0 à 10, DP=0,81) e a flexibilidade do fornecedor (7,94, DP=1,15). E o estudo tem nas variáveis oportunidade do cliente (3,93, DP=1,27) e investimentos do cliente no fornecedor (5,80, DP=1,28).

**Tabela 7: Descrição dos Dados do Estudo 2**

<b>Variáveis Observadas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Lacos Imersos (Lacos)	8,78	0,81
Flexibilidade Fornecedor (FlexF)	7,94	1,15
Inovacao no Fornecedor ( InoFor)	7,90	1,16
Tempo de Parceria (TempoParc)	7,45	6,39
Conhecimento Inovacao Fornecedor (CinoF)	7,39	1,30
Conhecimento Inovacao Cliente (CinoC)	7,06	1,40
Heterogeneidade de Conhecimentos (HetCon)	6,61	1,16
Formalizacao da Relacao (FormaL)	6,43	1,38
Flexibilidade Cliente (FlexC)	6,01	1,32
Investimentos do Cliente no Fornecedor (InvCF)	5,80	1,28
Oportunismo do Cliente (OportC)	3,92	1,27

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Escala de 0 à 10

O estudo 2, assim como nos estudos 1 e 3, permitiu que o fornecedor entrevistado informasse mais de um setor de atuação para sua empresa, e a combinação de setores que os fornecedores declararam uma concentração diferente de setores em comparação aos demais estudos. No estudo 2, o setor em que mais fornecedores declararam pertencer é o setor de serviços (44 fornecedores), seguido da indústria e de informática/tecnologia da informação (ambos 29 fornecedores), seguido do comércio com 25 fornecedores. Na Tabela 8 apresentam-se os setores informados pelos fornecedores entrevistados no estudo 2.

A diferente concentração de setores dos fornecedores respondentes no estudo 2 chama atenção pela menor quantidade de empresas que declararam pertencer ao setor de serviços (44 no estudo 2 vs 53 do estudo 1) e pela maior quantidade no setor de informática/tecnologia da informação (29 no estudo 2 vs 7 no estudo 1). Quanto ao setor de informática/TI do estudo 2, (que em parte se deve ao maior network deste autor no setor), pois o mesmo atuou por muitos anos neste setor, e também pelo apoio da entidade de classe que apoiou a pesquisa e é forte na região.

A análise dos resultados do estudo 2 demonstrou que não há relação estatística significativa entre os laços imersos e a inovação no fornecedor ( $\beta=0,03$ ;  $p=ns$ ), não corroborando assim a hipótese H1a no estudo 2. Não se confirmando no estudo 2 os pressupostos de Noordhoff *et al.* (2011) e Day (1994) conforme ocorreu no estudo 1.

Notou-se uma relação estatisticamente significativa (positiva) entre o conhecimento para inovação no fornecedor e a inovação no fornecedor ( $r=0,483$ ;  $p<0,001$  e  $\beta=0,41$ ;  $p<0,000$ );  $R^2=0,05$ ) (Ver tabelas 8 e 9). No entanto, ao inserir a moderação da variável laços imersos na relação entre o conhecimento para inovação do fornecedor e a inovação no fornecedor, o poder de explicação da variável inovação no fornecedor aumenta de 5% para 21,7% ( $\beta=0,465$ ;  $p<0,000$ ;  $R^2=0,217$ ), confirmando que laços imersos é uma boa preditora moderadora da relação entre o conhecimento do fornecedor para inovação e a inovação no fornecedor, corroborando portanto a hipótese H1b (Apêndice G [2]). Estes resultados confirmam a tese de Rowley *et al.* (2000) e a pesquisa de Day (1994) em que os laços socialmente imersos com o cliente amplifica a capacidade do fornecedor empregar seu conhecimento no desenvolvimento e implementação de inovações.

**Tabela 8: Análise de Regressão do Estudo 2**

	Regressão	Estim Padr ( $\beta$ )	C.R.	P
LacosImersos	<--- FlexibilidadeCliente	0,20	2,14	0,03
LacosImersos	<--- FlexibilidadeFornecedor	-0,16	-1,72	0,09
LacosImersos	<--- InvestimentosDoClienteNoFornecedor	-0,08	-0,84	0,40
LacosImersos	<--- OportunismoDoCliente	-0,16	-1,69	0,09
LacosImersos	<--- TempoParceria	0,05	0,52	0,61
LacosImersos	<--- HeterogeneidadeDeConhecimentos	-0,04	-0,47	0,64
LacosImersos	<--- FormalizacaoDaRelacao	-0,09	-0,99	0,32
ConhecimentoInovacaoFornecedor	<--- InvestimentosDoClienteNoFornecedor	-0,16	-1,65	0,10
InovacaoFornecedor	<--- ConhecimentoInovacaoFornecedor	0,41	4,66	***
InovacaoFornecedor	<--- ConhecimentoInovacaoCliente	0,19	2,09	0,04
InovacaoFornecedor	<--- LacosImersos	0,03	0,31	0,76
InovacaoFornecedor	<--- HeterogeneidadeDeConhecimentos	0,08	0,88	0,38

Fonte: Dados da pesquisa

A hipótese H1c não foi suportada no estudo 2, pois, embora apresente relação significativa entre o conhecimento para inovação do cliente e inovação no fornecedor ( $r=0,363$ ;  $p=0,001$ ) com  $R^2$  de 13,2%, ao se inserir a moderação dos laços imersos sobre esta relação o poder de explicação de inovação no fornecedor diminui para  $R^2$  de 12,6%. Isto significa que a variável laços imersos não possui poder de amplificar o efeito que o conhecimento para inovação do cliente exerce sobre a inovação no fornecedor (dados do teste de moderação no Apêndice H [2]).

**Tabela 9: Matriz de Correlação - Estudo 2**

Variável	InoFor	CinoF	CinoC	FlexF	FlexC	FormaL	HetCon	InvCF	OportC	Lacos
InoFor Inovacao no Fornecedor	1									
CinoF Conhecimento Inovacao Fornecedor	,483**	1								
CinoC Conhecimento Inovacao Cliente	,363**	,450**	1							
FlexF Flexibilidade Fornecedor	,259**	,154	,109	1						
FlexC Flexibilidade Cliente	,162	,098	,109	,385**	1					
FormaL Formalizacao da Relacao	-,024	,059	,105	-,234*	-,199*	1				
HetCon Heterogeneidade de Conhecimentos	,055	,016	-,119	,089	-,174	-,029	1			
InvCF Investimentos do Cliente no Fornecedor	-,150	-,162	-,148	-,103	-,221*	-,145	,114	1		
OportC Oportunismo do Cliente	,073	-,092	,113	,088	,243*	,153	,022	,010	1	
Lacos Imersos	,105	,115	,182	-,073	,146	-,094	-,107	-,096	-,139	1
TempoParc Tempo de Parceria	,314**	,337**	,209*	-,003	,010	,283**	-,067	,092	,048	,013

Nota: \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed); \*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa

A hipótese H2 não foi corroborada no estudo 2, pois não foi encontrada relação significativa entre o oportunismo do cliente e os laços imersos. Não se confirma portanto no estudo 2 (isso também não se confirmou nos estudos 1 e 3) a tese de Noordhoff *et al.* (2011).

Também não se observou relação entre a heterogeneidade de conhecimentos e os laços imersos, não corroborando a hipótese H3 no estudo 2. Os resultados encontrados no estudo 2 não suportam a H3, isto significa que não se confirmam neste estudo os pressupostos de Elfring e Hulsink (2007).

Os argumentos de Noordhoff *et al.* (2011) e Granovetter (2005) utilizados na H4, sobre relação entre o tempo da parceria e os laços imersos, também não foram confirmada no estudo 2, rejeitando assim a hipótese H4 no estudo 2. Análise adicional também descartou a possibilidade de laços imersos ser uma variável moderadora da relação entre tempo da parceria e inovação no fornecedor.

Não foi suportada a hipótese H5a no estudo 2, pois não se encontrou relação entre as variáveis investimento do cliente no fornecedor e conhecimento para inovação no fornecedor. Isto significa que não se confirmou neste grupo de entrevistados a tese de Noordhoff *et al.* (2011) sobre a relação entre o investimento do cliente no fornecedor e sua influência positiva no desenvolvimento de inovações no fornecedor.

Os investimentos do cliente no fornecedor também não demonstraram relação significativa com os laços imersos no estudo 2, rejeitando a hipótese H5b. Exames adicionais também descartam a possibilidade dos laços imersos serem uma variável moderadora entre os investimentos do cliente no fornecedor e o conhecimento do cliente, assim como não se confirma a moderação dos laços imersos entre os investimentos do cliente no fornecedor e a inovação no fornecedor. Não encontrou-se então nenhuma relação estatisticamente significativa entre os investimentos do cliente no fornecedor e os laços imersos, nem relação entre os investimentos do cliente no fornecedor e a inovação no fornecedor, não confirmando assim a tese de Noordhoff *et al.* (2011) e de Saxenian (1996).

Os pressupostos de Noordhoff *et al.* (2011) e de Sivadas e Dwyer (2000), não se confirmaram no estudo 2. Portanto, a formalização da relação não apresentou relação com os laços imersos neste grupo, rejeitando a hipótese H6a. Os laços imersos também não demonstraram em análises, poder de moderação entre a formalização e a inovação no fornecedor.

Notou-se uma relação significativa entre a flexibilidade do cliente e os laços imersos ( $\beta=0,20$ ;  $p<0,03$ ), corroborando a hipótese H6b. Isto significa que a flexibilidade do cliente no trato com o fornecedor aumenta os laços imersos no canal B2B, o que confirma neste

estudo a tese de Noordhoff *et al.* (2011) e de Sivadas e Dwyer (2000).

No estudo 2 não se apresentou relação entre as variáveis flexibilidade do fornecedor e laços imersos, rejeitando a hipótese H6c. Portanto, não se confirmou neste estudo a tese de Noordhoff *et al.* (2011) e Sivadas e Dwyer (2000).

### 5.3 Análise dos dados do Estudo 3

No estudo 3 foram entrevistados cento e quatro fornecedores que realizaram no mínimo três e no máximo seis transações com a cooperativa agrícola (a mesma do estudo 1) nos últimos seis meses. Neste estudo, o instrumento de coleta de dados somou vinte e uma questões. Para compatibilizar as variáveis com os outros dois estudos desta pesquisa, seis questões foram descartadas pois referiam-se à mesma variável, então, optou-se em permanecer apenas com as questões que eram idênticas às dos outros dois estudos.

Oito questões, que referiam-se a quatro variáveis (dois construtos para cada variável), foram aceitas com a formação de quatro novas variáveis contendo a média desses. Essas quatro variáveis apresentaram, em análise, coeficientes de Alpha de Cronbach superior a 0,70, demonstrando validade interna aceitável. São elas: formação de parceria ( $\alpha=0,87$ ); dependência do fornecedor ao cliente ( $\alpha=0,81$ ); perfil tecnológico do setor ( $\alpha=0,72$ ); desempenho do fornecedor ( $\alpha=0,77$ ); desempenho do cliente ( $\alpha=0,82$ ). A variável desempenho do cliente, embora tenha apresentado consistência interna, foi descartada das análises, principalmente das análises relacionadas ao modelo de equação estrutural pois, como sabe-se, neste tipo de análise todas as variáveis inseridas no modelo podem impactar nos resultados.

Assim como nos estudos 1 e 2, no estudo 3 permitiu-se que o fornecedor entrevistado informasse mais de um setor de atuação. No estudo 3 o setor em que mais fornecedores declararam pertencer é à indústria (59 fornecedores), seguido do comércio (48 fornecedores), seguido de serviços (31 fornecedores), e indústria/tecnologia da informação (7 fornecedores). Na Tabela 6 apresentam-se os setores informados pelos fornecedores entrevistados no estudo 3.

**Tabela 10: Frequência das respostas sobre o setor do fornecedor no estudo 3**

<b>Setor do Fornecedor</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Indústria	32	30,77
Comércio	20	19,23
Indústria, Comércio	18	17,31
Serviços	13	12,50
Comércio, Serviços	5	4,81
Indústria, Serviços	5	4,81
Indústria, Comércio, Serviços	4	3,85
Serviços, Ti/Informática	3	2,88
Ti/Informática	3	2,88
Comércio, Serviços, Ti/Informática	1	0,96
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 5, são apresentados os valores médios das respostas e seu respectivo desvio padrão. Notou-se que as variáveis com respostas médias mais altas foram; esforço do fornecedor para formação de parcerias (9,00, DP=1,80) e laços imersos (8,89, DP=1,85). E tem como notas mais baixas a dependência do fornecedor ao cliente (4,72, DP=2,99) e oportunidade do cliente (4,92, DP=3,55).

**Tabela 11: Descrição dos dados do estudo 3**

<b>Variáveis Observadas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Tempo de Vida do Fornecedor (IdadeF)	26,13	25,71
Esforço do Forn Formação Parceria (EsfFormParc)	9,00	1,80
Lacos Imersos (Lacos)	8,89	1,85
Conhecimento Inovacao Fornecedor (CinoF)	8,59	2,21
Conhecimento Inovacao Cliente (CinoC)	8,59	1,36
Desempenho Fornecedor (DesempF)	8,47	1,48
Tempo de Parceria (TempoParc)	8,37	6,54
Flexibilidade Fornecedor (FlexF)	8,34	1,83
Perfil Tecnológico do Setor do Forn. (PerfTecSet)	7,66	2,16
Investimentos do Cliente no Fornecedor (InvCF)	7,08	2,75
Flexibilidade Cliente (FlexC)	6,49	2,88
Inovacao Fornecedor (InoFor)	5,77	3,48
Oportunismo do Cliente (OportC)	4,92	3,55
Depend do Forn ao Cliente (DepForn)	4,72	2,99

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Escala de 0 à 10 (exceto tempo de vida do fornecedor)

A hipótese H1a não foi corroborada no estudo 3. Pois não foi encontrada relação entre laços imersos e inovação no fornecedor neste grupo. Não se confirmando no estudo 3 os pressupostos de Noordhoff *et al.* (2011) e Day (1994) conforme ocorreu no estudo 1.

Tabela 12: Matriz de Correlação - Estudo 3

Variáveis Observadas	InoFor	CinoF	CinoC	FlexF	FlexC	InvCF	OportC	Lacos	Tempo Parc	IdadeF	DesempF
Inovacao Fornecedor (InoFor)											
Conhecimento Inovacao Fornecedor (CinoF)	,173										
Conhecimento Inovacao Cliente (CinoC)	,149	,304**									
Flexibilidade Fornecedor (FlexF)	,164	,419**	,398**								
Flexibilidade Cliente (FlexC)	,242*	,267**	,374**	,508**							
Investimentos do Cliente no Fornecedor (InvCF)	,370**	,334**	,547**	,516**	,531**						
Oportunismo do Cliente (OportC)	,240*	,153	,014	,006	-,007	-,075					
Lacos Imersos (Lacos)	,117	,238*	,273**	,233*	,285**	,378**	-,106				
Tempo de Parceria (TempoParc)	,029	-,110	-,074	-,121	-,020	-,090	,098	-,163			
Tempo de Vida do Fornecedor (IdadeF)	-,029	,115	-,187	-,139	-,040	-,081	-,106	-,214*	,369**		
Desempenho do Fornecedor (DesempF)	,294**	,310**	,220*	,311**	,116	,189	,200*	,240*	,018	-,079	
Empenho do Fornecedor p/ Parcerias (ParcF)	,011	,097	,250*	,344**	,224*	,236*	-,046	,267**	,052	-,093	,323**

Nota: \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed); \*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa

Confirmou-se no estudo 3, assim como ocorreu nos dois primeiros estudos, que os laços imersos tem poder de moderação entre o conhecimento para inovação do fornecedor e inovação no fornecedor, corroborando a hipótese H1b, confirmando neste estudo (assim como ocorreu nos estudos 1 e 2) a tese de Rowley *et al.* (2000) e Day (1994) (Apêndice G [3], e Tabelas 12 e 13). Notou-se entretanto, que contrariamente ao que ocorreu nos estudos 1 e 2, no estudo 3 não encontrou-se relação direta entre o conhecimento de inovação no fornecedor e inovação no fornecedor ( $\beta=0,173$ ;  $p<0,083$ ;  $R^2=0,03$ ). No entanto, quando se insere a moderação dos laços imersos entre essas variáveis, a relação embora continue fraca ( $\beta=0,201$ ;  $p<0,044$ ;  $R^2=0,04$ ) aumenta sua significância, e o poder de explicação da variável inovação no fornecedor aumenta de 3% para 4%.

**Tabela 13: Análise de Regressão do Estudo 3**

	Regressão	Estim Padr ( $\beta$ )	C.R.	P
LacosImersos	<--- FlexibilidadeCliente	0,11	1,23	0,22
LacosImersos	<--- FlexibilidadeFornecedor	-0,05	-0,55	0,58
LacosImersos	<--- InvestimentosDoClienteNoFornecedor	0,27	2,96	0,00
LacosImersos	<--- OportunismoDoCliente	-0,08	-0,87	0,39
LacosImersos	<--- TempoParceria	-0,15	-1,59	0,11
LacosImersos	<--- formacao_parceria_global	0,21	2,28	0,02
LacosImersos	<--- depend_forn_client_global	0,06	0,61	0,54
ConhecimentoInovacaoFornecedor	<--- InvestimentosDoClienteNoFornecedor	0,33	3,54	***
InovacaoFornecedor	<--- ConhecimentoInovacaoFornecedor	0,13	1,33	0,18
InovacaoFornecedor	<--- ConhecimentoInovacaoCliente	0,09	0,95	0,34
InovacaoFornecedor	<--- LacosImersos	0,06	0,60	0,55
desempenho_global_geral	<--- InovacaoFornecedor	0,27	2,87	0,00
desempenho_global_geral	<--- LacosImersos	0,20	2,16	0,03

Fonte: Dados da pesquisa

Não se encontrou relação entre as variáveis conhecimento para inovação no cliente e a inovação no fornecedor ( $\beta=0,149$ ;  $p<0,136$ ;  $R^2=0,022$ ). Não obstante, adicionando a moderação dos laços imersos, os resultados ( $\beta=0,175$ ;  $p<0,80$ ;  $R^2=0,031$ ), embora ainda que com fraca significância, são fortalecidos, passando de 2% para 3% o poder de explicação da variável inovação no fornecedor, corroborando a hipótese H1c no estudo 3 (Apêndice H[3]).

A relação entre o oportunismo do cliente e os laços imersos não foi confirmada no estudo 3, rejeitando assim a hipótese H2 neste estudo. Portanto não se confirmou neste grupo a tese de Noordhoff *et al* (2011) que pressupõe uma relação negativa entre o oportunismo do cliente e os laços imersos com seu parceiro.

Não se encontrou relação estatisticamente significativa entre a heterogeneidade de conhecimentos e os laços imersos, não corroborando a hipótese H3 no estudo 3. Os resultados

encontrados no estudo 3 não suportam a H3, isto significa que não se confirmam neste estudo os pressupostos de Elfring e Hulsink (2007).

Os argumentos de Noordhoff *et al.* (2011) e Granovetter (2005) utilizados na H4, sobre relação entre o tempo da parceria e os laços imersos também não foi confirmada no estudo 3, rejeitando assim a hipótese H4 no estudo 3. Análise adicional também descartou a possibilidade de laços imersos ser uma variável moderadora da relação entre tempo da parceria e inovação no fornecedor.

Os resultados demonstraram que há relação neste grupo observada entre os investimentos realizados pelo cliente no fornecedor e o conhecimento do fornecedor ( $\beta=0,334$ ;  $p<0,01$  e  $R^2=0,137$ ). Isto significa que se confirmou neste estudo a tese de Noordhoff *et al.* (2011) e que quanto maiores os investimentos do cliente no fornecedor, mais o fornecedor se beneficia com o aumento de seu conhecimento para o desenvolvimento de inovações, corroborando a hipótese 5a.

Notou-se relação entre os investimentos do cliente no fornecedor e os laços imersos ( $\beta=0,378$ ;  $p<0,01$  e  $\beta=0,27$ ;  $p<0,00$ ;  $R^2=0,143$ ) no estudo 3, que indica que os laços imersos são fortalecidos com os investimentos do cliente no fornecedor, suportando a hipótese H5b. Confirmando neste estudo os pressupostos de Noordhoff *et al.* (2011) e de Saxenian (1996).

Contrariamente ao que se esperava, a flexibilidade do cliente não apresentou relação significativa com a variável laços imersos, rejeitando a hipótese H6b no estudo 3. Isto significa que a flexibilidade do cliente no trato com o fornecedor não demonstrou poder de influência sobre os laços imersos neste grupo de entrevistados, não se confirmando neste estudo a tese de Noordhoff *et al.* (2011) e de Sivadas e Dwyer (2000).

Também não foi encontrada relação significativa entre a flexibilidade do fornecedor e os laços imersos no estudo 3. Rejeitando a hipótese H6c. Portanto, não se confirmou neste estudo a tese de Noordhoff *et al.* (2011) e Sivadas e Dwyer (2000).

Observou-se no estudo 3 que há relação entre o empenho do fornecedor para estabelecer novas parcerias e fortalecer as parcerias existentes e os laços imersos ( $\beta=0,21$ ;  $p<0,02$ ;  $R^2=0,07$ ). Isto significa que o esforço do fornecedor em fortalecer parcerias reflete no aumento dos laços imersos da parceria deste canal B2B, suportando a hipótese H7. Estes resultados confirmam os argumentos de Castilla *et al.* (2000) sobre a relação entre o esforço do fornecedor em estabelecer e/ou fortalecer parcerias e os laços imersos com o seu parceiro. Complementarmente, a análise não encontrou relação estatisticamente significante entre o esforço do fornecedor para fortalecimento de parcerias e a inovação no fornecedor (se analisada a relação direta), e nem apresentou-se relação de moderação da variável laços

imersos entre esforço para fortalecimento de parcerias e a inovação no fornecedor.

Notou-se que há relação entre os laços imersos e o desempenho do fornecedor ( $\beta=0,20$ ;  $p<0,03$ ;  $R^2=0,06$ ), dando suporte à hipótese H8a. Isto significa que os laços imersos entre o cliente e o fornecedor neste canal B2B influenciam positivamente no desempenho do fornecedor. O que confirma neste estudo a tese de Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004) e Dyer (1997), sobre a relação entre os laços imersos e o desempenho do fornecedor.

Também encontrou-se relação entre a inovação no fornecedor e o desempenho do fornecedor ( $\beta=0,27$ ;  $p<0,00$ ;  $R^2=0,09$ ), corroborando a hipótese H8b. Esses resultados indicam que a inovação no fornecedor é um preditor do desempenho no fornecedor. Confirmando a tese de Bessant e Tidd (2009) sobre a relação entre a inovação e o desempenho da empresa (no caso deste estudo, o fornecedor do canal B2B).

A relação observada entre laços imersos e desempenho do fornecedor, apesar de ter demonstrado ser significativa e corroborado a H8a, é menos significativa que a relação entre inovação no fornecedor e desempenho do fornecedor. Enquanto a variável laços imersos explica 5,8% da variável desempenho do fornecedor, a variável inovação no fornecedor explica 8,7% da variável desempenho do fornecedor.

Com objetivo de testar a direção das relações entre variáveis proposta no modelo teórico desta pesquisa, e também para aferir se há capacidade moderadora das variáveis laços imersos e inovação no fornecedor sobre a variável desempenho do fornecedor, foram criados duas variáveis de moderação - a primeira para aferir se os laços imersos podem ser uma variável moderadora entre inovação no fornecedor e o desempenho do fornecedor, (InoFor  $\rightarrow$  Laços  $\rightarrow$  Desempenho), e a segunda para testar se os laços imersos podem ser uma moderadora entre o desempenho do fornecedor e a inovação no fornecedor (Desempenho  $\rightarrow$  Laços  $\rightarrow$  InoFor). Como resultados, analisando os preditores do desempenho do fornecedor, os laços imersos explicam 5,8% do desempenho do fornecedor enquanto a inovação no fornecedor explica 8,7%, e a moderação laços imersos *versus* inovação no fornecedor explica 13,6% do desempenho no fornecedor, enquanto para análise dos preditores da inovação no fornecedor, os laços imersos explicam 1,4% da inovação no fornecedor, o desempenho no fornecedor explica 8,7% da inovação no fornecedor. A moderação laços imersos *versus* desempenho do fornecedor explica 7,6% da inovação no fornecedor. Assim, a variável laços imersos demonstrou ser melhor moderadora na relação laços imersos *versus* inovação no fornecedor para o desempenho no fornecedor, do que se comparando à moderação laços imersos *versus* desempenho no fornecedor para a inovação no fornecedor, o que confirma o sentido das relações das variáveis no modelo conceitual desta pesquisa.

#### 5.4 Outros achados e considerações sobre os estudos

Notou-se sobre a relação entre as variáveis flexibilidade do cliente, laços imersos e a inovação no fornecedor, que nos três canais B2B estudados a flexibilidade do cliente na relação com o fornecedor explica a inovação no fornecedor mais do que a variável laços imersos, ou seja, os laços imersos explicam 7%, 2% e 1% (nos estudos 1, 2 e 3 respectivamente) da inovação no fornecedor, enquanto a moderação laços imersos X flexibilidade do cliente explica 11%, 4% e 6% (respectivamente nos estudos 1, 2 e 3). Isso permite fazer duas inferências: a variável laços imersos é uma variável moderadora entre flexibilidade do cliente e a inovação no fornecedor; a flexibilidade do cliente contribui com o desenvolvimento de inovações no fornecedor.

Também notou-se uma forte relação entre a flexibilidade do fornecedor e a flexibilidade do cliente nos três estudos. Isto significa que a disposição do cliente flexibilizar para colaborar com o fornecedor neste canal B2B reflete positivamente na reciprocidade do fornecedor flexibilizar-se para colaborar com o cliente. Nota-se também uma grande simetria entre a variável laços imersos e as variáveis flexibilidade do fornecedor e flexibilidade do cliente, pois ambas tem relação significativa e positiva muito próximas.

Em análise adicional sobre a relação das variáveis flexibilidade (do cliente e do fornecedor), notou-se que existe uma relação direta entre a inovação no fornecedor e a flexibilidade dos pares do canal B2B, pois apresenta relação direta significativa tanto com a flexibilidade do fornecedor, quanto com a flexibilidade do cliente, sendo que a flexibilidade do cliente apresenta maior influência sobre a inovação no fornecedor do que a flexibilidade do fornecedor. A flexibilidade do cliente também provoca efeitos sobre o conhecimento para inovação do próprio cliente<sup>24</sup>, o que indica que o cliente também se beneficia com o desenvolvimento do seu próprio conhecimento a partir do relacionamento flexível com o fornecedor.

Observou-se que a relação mais forte entre todas as variáveis da matriz de correlação, (ver Apêndice E) foi entre os investimentos realizados pelo cliente no fornecedor e a flexibilidade no fornecedor (estudo 1,  $r=0,553$ ;  $p<0,01$ ). Isto tem lógica, pois o investimento do cliente no fornecedor já demonstra disposição do cliente em colaborar com o fornecedor de forma a tornar mais eficaz e produtiva a relação com o seu par.

---

24 Embora coletado, o dado inovação no cliente não foi inserido no modelo teórico da pesquisa.

Outro achado sobre a flexibilidade do cliente foi confirmado em teste adicional que observou o poder de moderação da variável laços imersos sobre a relação entre a flexibilidade do cliente e inovação ou seja, a presença dos laços imersos combinados com a flexibilidade do fornecedor. Nos estudos analisados, resultam em maior inovação no fornecedor do que se analisadas essas variáveis sem a moderação dos laços imersos.

O conhecimento para inovação do cliente apresenta relação estatisticamente significativa com o conhecimento para inovação do fornecedor ( $r=0,337$ ;  $p<0,01$  e  $\beta=337$ ;  $p<0,001$ ;  $R^2=0,114$ ). Embora esta relação não faça parte do modelo teórico proposto, vale destacar que esta relação é típica em parcerias de sucesso, onde não estão presentes os aspectos negativos dos laços imersos (oportunismo do cliente e falta de confiança entre os parceiros) que limitam o compartilhamento de informações para o desenvolvimento de inovações.

Adicionalmente foi realizada a análise da relação direta entre a variável heterogeneidade de conhecimentos e a inovação no fornecedor (haja vista que tal relação já foi encontrada em outros estudos (ELFRING e HULSINK, 2007; DAY, 1994; GRANOVETTER, 1985; NOORDHOFF *et al.*, 2011; DYER e NOBEOKA, 2000; CASTILLA *et al.*, 2000; RINDFLEISCH e MOORMAN, 2001) e também foi testado se a variável laços imersos exerce efeito moderador entre a heterogeneidade de conhecimentos e a inovação no fornecedor. Os resultados, porém, não demonstram relação significativa nem na relação direta entre heterogeneidade de conhecimentos e inovação, nem foi identificado poder de moderação da variável laços imersos sobre a relação de heterogeneidade de conhecimentos e inovação no fornecedor.

Embora não faça parte do modelo teórico proposto, complementarmente foi testada a capacidade de moderação da variável investimento do cliente no fornecedor na relação entre o conhecimento para inovação do fornecedor e inovação no fornecedor (CinoF  $\rightarrow$  InvCF  $\rightarrow$  InoFor). Como resultado, a relação direta significativa entre o conhecimento para inovação no fornecedor e inovação no fornecedor ( $\beta=371$ ;  $p<0,000$ ;  $R^2=0,137$ ) foi fortalecida quando adicionada a moderação da variável investimentos do cliente no fornecedor ( $\beta=0,417$ ;  $p<0,000$ ), passando o poder de explicação da variável inovação no fornecedor de 13,7% entre para 17,4%. Isto significa que os investimentos do cliente no fornecedor potencializam a capacidade do conhecimento do fornecedor ser revertido em efetiva inovação no fornecedor.

O dado idade do fornecedor (tempo de fundação da empresa) foi coletado nos estudos 1 e 2, mas não foi inserido no modelo teórico proposto neste trabalho. Portanto, não participou do modelo de equação estrutural apresentado na tabela 9. Inserindo este dado na

matriz de correlações, notou-se uma relação negativa entre o tempo de vida do fornecedor e os laços imersos ( $r=-0,23$ ;  $p<0,01$ ). Isso indica que quanto maior o tempo de vida da empresa, menor é a presença de laços imersos na relação entre o cliente e o fornecedor neste canal B2B. O tempo de vida do fornecedor também demonstrou uma relação positiva com o tempo de parceria com o cliente ( $r=0,322$ ;  $p<0,01$ ), o que indica que embora a idade maior do fornecedor não indique a presença dos laços imersos na relação, é com fornecedores de idade maior que o cliente tem estabelecido parcerias mais duradouras.

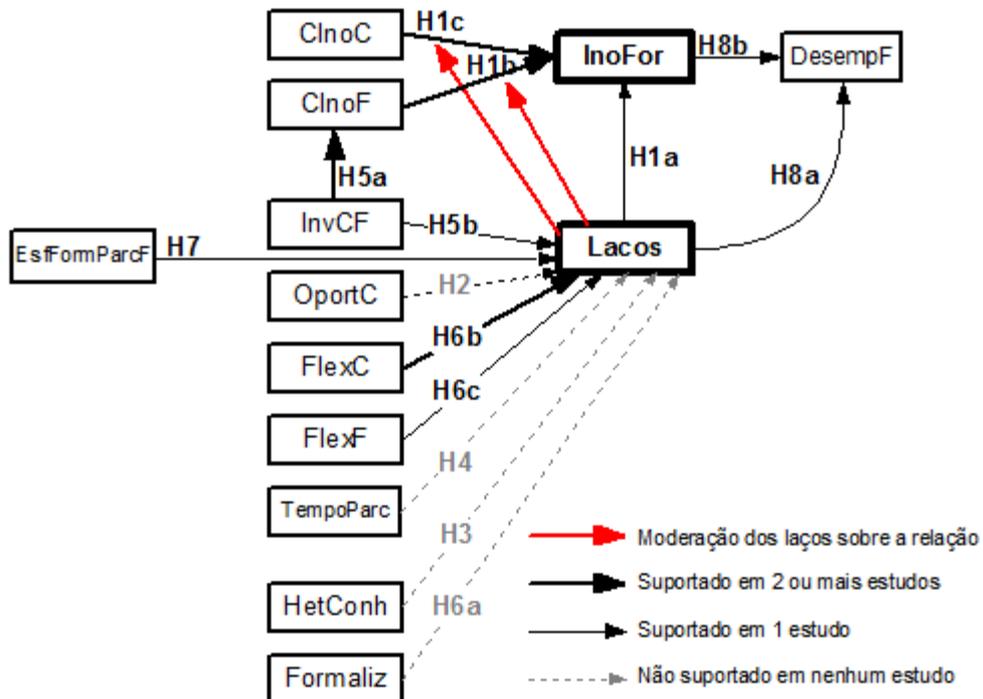
## 5.5 Resultados

Conforme os resultados obtidos desta pesquisa, das quatorze relações hipotetizadas no modelo teórico desta pesquisa, apenas quatro não encontraram suporte em nenhum dos estudos realizados, seis hipóteses corroboraram em pelo menos um estudo, e quatro hipóteses demonstraram suporte em pelo menos dois estudos. A Tabela 14 e a Figura 2 exibem uma síntese das hipóteses suportadas na pesquisa.

Diferenças no suporte às hipóteses eram esperadas dentre os três estudos, pois tratam-se de grupos com características diferentes, que representam diferentes canais B2B (como é o caso dos estudos 1 e 3 em comparação ao estudo 2) ou diferentes situações de parceria (como é o caso dos estudos 1 e 3). As diferenças no suporte às hipóteses nos diferentes grupos ajudam a clarificar a importância e a influência que os laços imersos podem exercer em diferentes canais B2B, ou diferentes situações de parceria.

Como indicação de diferenças na força da influência dos laços imersos nos diferentes grupos estudados nesta pesquisa, tem-se os seguintes pressupostos que poderão ser aferidos como hipóteses em estudos futuros: 1) há uma relação positiva entre inovação no fornecedor e os laços imersos, em parcerias entre fornecedores e cooperativas agrícolas, em que quanto maiores os laços imersos, maior o desenvolvimento de inovações no fornecedor; 2) a presença dos laços imersos em canais B2B colabora positivamente com a potencialização da capacidade de reverter o conhecimento para inovação do fornecedor em inovações efetivas; 3) a presença dos laços imersos em canais B2B colabora positivamente em reverter o conhecimento para inovação do cliente em inovação no fornecedor; 4) em canais B2B onde o cliente é uma cooperativa agrícola os investimentos do cliente no fornecedor influenciam positivamente o conhecimento para inovação do fornecedor; 5) há uma maior flexibilidade entre os pares do canal B2B em sistemas de cooperativismo em comparação a outros tipos de

canais B2B; 6) Tanto a inovação no fornecedor quanto os laços imersos impactam no desempenho do fornecedor, mas neste caso a inovação exerce maior influência no desempenho do que os laços imersos.



**Figura 2: Modelo Proposto – Visão do Suporte às Hipóteses**

Para atendimento do objetivo deste trabalho, a análise da relação entre o conhecimento do fornecedor e do cliente no desenvolvimento de inovação no fornecedor do canal B2B estudado, encontrou-se que o conhecimento do fornecedor tem relação direta (positiva) com a inovação no fornecedor. Não obstante, atendendo ao objetivo específico 2 deste estudo, também foi encontrado que a inovação no fornecedor é amplificada junto aos fornecedores que tem maior laços imersos com seus clientes.

Cumprindo outro objetivo deste trabalho, são apresentadas na Tabela 14, as hipóteses e seu status quanto ao suporte na pesquisa. Sendo que não foi encontrada, como se previu, relação entre o oportunismo do cliente e os laços imersos (H2), nem entre a heterogeneidade de conhecimentos e os laços imersos (H3), nem entre o tempo da parceria e os laços imersos (H4), nem entre a formalização da relação e os laços imersos (H6a).

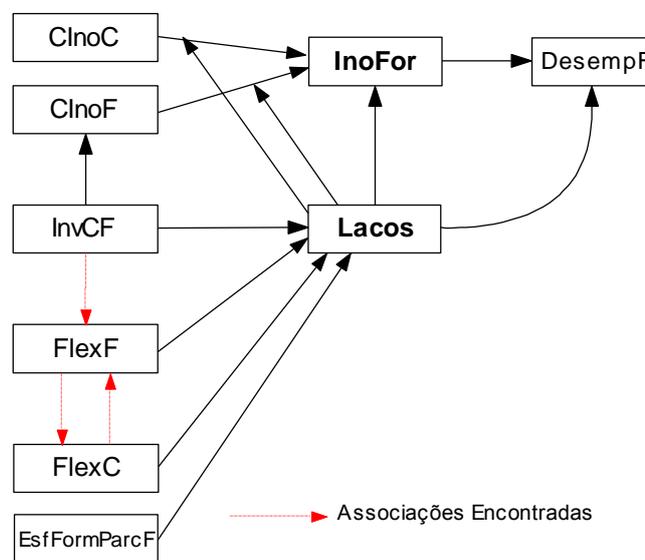
**Tabela 14: Resultado do Suporte às Hipóteses**

Hip.	Relação	Estudo 1	Estudo 2	Estudo 3
H1a	laços imersos → inovação no fornecedor	Suportado	X	X
H1b	conhecimento fornecedor → laços → inovação no fornecedor	Suportado	Suportado	Suportado
H1c	conhecimento cliente → laços → inovação no fornecedor	Suportado	X	Suportado
H2	oportunismo do cliente → laços imersos	X	X	X
H3	heterogeneidade de conhecimentos → laços imersos	X	X	NA
H4	tempo da parceria → laços imersos	X	X	X
H5a	investimentos do cliente no fornecedor → conhecimento fornecedor	Suportado	X	Suportado
H5b	investimentos do cliente no fornecedor → laços imersos	X	X	Suportado
H6a	formalização da relação → laços imersos	X	X	NA
H6b	flexibilidade do cliente → laços imersos	Suportado	Suportado	X
H6c	flexibilidade do fornecedor → laços imersos	Suportado	X	X
H7	empenho do fornecedor para parcerias → laços imersos	NA	NA	Suportado
H8a	laços imersos → desempenho do fornecedor	NA	NA	Suportado
H8b	inovação no fornecedor → desempenho do fornecedor	NA	NA	Suportado

Nota: NA=Não Analisado; X=Não Corroborado

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando as hipóteses que foram suportadas na pesquisa, e somando-se à elas relações que não foram hipotetizadas no estudo, formula-se o modelo teórico corrigido conforme apresenta-se na Figura 3 abaixo.

**Figura 3: Modelo Encontrado**

Nota: CinoC = conhecimento para inovação do cliente; CinoF = conhecimento para inovação do fornecedor; InoFor = inovação no fornecedor; DesempF = desempenho do fornecedor; Laços = laços imersos; InvCF = investimentos realizados pelo cliente no fornecedor; EsfFormParcF = esforço do fornecedor em formar e fortalecer parcerias; FlexC = flexibilidade do cliente; FlexF = Flexibilidade do fornecedor.

Fonte: Dados da pesquisa

Foi encontrada em pelo menos um estudo a confirmação da relação entre os investimentos realizados pelo cliente no fornecedor e os laços imersos (H5b) confirmando a tese de Noordhoff *et al.* (2011) e Saxenian (1996) e o empenho do fornecedor para parcerias e

os laços (H8a) confirmando os argumentos de Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004). Foi encontrada apoio à tese de Noordhoff *et al.* (2011) e Saxenian (1996) em pelo menos dois estudos, pois encontrou-se nestes relação entre os investimentos realizados pelo cliente no fornecedor e o conhecimento do fornecedor (H5a) e a flexibilidade do cliente e os laços imersos (H6b) apoiando assim em dois estudos de caso a tese de Noordhoff *et al.* (2011) e Sivadas e Dwyer (2000).

No objetivo específico 4, encontrou-se que há relação entre os laços imersos e o desempenho dos fornecedores (H8a) no canal B2B estudado. Embora esta análise só tenha sido realizada no estudo 3, este encontrou corroboração nos pressupostos de Bessant e Tidd (2009) e Noordhoff *et al.* (2011) sobre a influência positiva dos laços imersos sobre o desempenho da empresa (no caso fornecedores do canal B2B).

Em atendimento ao objetivo específico 4, observou-se que há relação significativa entre a inovação no fornecedor e o seu desempenho. Os argumentos de Bessant e Tidd (2009) e Ferreira, Marques e Barbosa (2007) foram confirmados no estudo 3 desta pesquisa. Pois encontrou-se que a inovação no fornecedor influencia positivamente o seu desempenho.

Encontrou-se nas análises realizadas para o cumprimento do objetivo específico 5, que o conhecimento para inovação do fornecedor é revertido em efetiva inovação no fornecedor na presença dos laços imersos. Este resultado foi encontrado consistentemente nos três estudos deste trabalho, confirmando nesta pesquisa a tese de Noordhoff *et al.* (2011) e Saxenian, (1996). Outro achado consistente é a relação entre a flexibilidade do cliente e os laços imersos, confirmando as pesquisas de Noordhoff *et al.* (2011) e de Sivadas e Dwyer (2000).

Notou-se que a falta de suporte nos três estudos às hipóteses H2, H4 indica que não há relação nem no canal B2B do setor de cooperativas agrícolas nem no grupo de outros setores estudados, entre o oportunismo do cliente e os laços imersos não confirmando a pesquisa de Noordhoff *et al.* (2011) e de Saxenian (1996) sobre a influência negativa do oportunismo sobre os laços imersos. Nem se confirmou a influência positiva entre o tempo de parceria e os laços imersos argumentado por Noordhoff *et al.* (2011) e Anderson e Weitz (1989). Outras relações confirmadas em apenas um ou dois dos estudos não serão consideradas como totalmente corroboradas no estudo.

Embora apenas as hipóteses H1b, H1c, H3 previssem a análise do poder de moderação da variável laços imersos, com objetivo de clarificar a influência da variável laços imersos no desenvolvimento de inovações no fornecedor, foi verificada a capacidade de moderação da variável laços imersos sobre as demais variáveis pesquisadas e a inovação no fornecedor.

Como resultado, o teste de moderação da variável laços imersos encontrou poder de moderação entre as seguintes relações: conhecimento para inovação do fornecedor → laços imersos → inovação no fornecedor; conhecimento para inovação do cliente → laços imersos → inovação no fornecedor; flexibilidade do cliente → laços imersos → inovação no fornecedor; flexibilidade do fornecedor → laços imersos → inovação no fornecedor.

Não foi encontrada nos testes capacidade de moderação da variável laços imersos, nas seguintes relações: oportunismo do cliente → laços imersos → inovação no fornecedor; heterogeneidade de conhecimentos → laços imersos → inovação no fornecedor; tempo de parceria → laços imersos → inovação no fornecedor; investimentos do cliente no fornecedor → laços imersos → inovação no fornecedor; formalização da relação → laços imersos → inovação no fornecedor; empenho do fornecedor para formação e fortalecimento de parcerias → laços imersos → inovação no fornecedor. A utilidade do teste de moderação da variável laços imersos pode ser ilustrada no estudo 3, onde não se encontrou relações significativas entre as variáveis conhecimento para inovação do fornecedor (CInoF) e inovação no fornecedor (InoFor), nem entre laços imersos (Laços) e inovação no fornecedor, mas apresentou correlação significativa entre laços imersos e conhecimento para inovação do fornecedor. Porém, quando observada a moderação CinoF → Laços → InoFor, é verificado um aumento na capacidade da moderação explicar InoFor, corroborando com a H1b.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção apresenta as conclusões gerais e as considerações finais do trabalho.

### 6.1 Conclusões Gerais

Foi analisada a relação entre laços imersos e a produção de inovação no fornecedor em um canal B2B do setor de cooperativismo agrícola, que teve como resultado a conclusão de que há relação entre os laços imersos e a inovação no fornecedor nos grupos estudados. Foi encontrado que a presença dos laços imersos influencia positivamente a inovação no fornecedor em canais B2B do setor de cooperativismo agrícola. Tal conclusão se dá por encontrar influência dos laços imersos tanto diretamente<sup>25</sup> sobre a inovação no fornecedor, quanto indiretamente<sup>26</sup>, por potencializar a capacidade do conhecimento para inovação do fornecedor ser revertido efetivamente em inovação.

Adicionalmente foi encontrado que há relação entre os laços imersos e o desempenho no fornecedor<sup>27</sup> no canal B2B estudado. O que significa que os maiores desempenhos estão em fornecedores que estão mais fortemente ligados por laços imersos com o cliente. E a inovação no fornecedor influencia o desempenho do fornecedor<sup>28</sup>. Isto significa que quanto maior a inovação no fornecedor, maior o desempenho deste. No entanto, a inovação impacta mais no desempenho do que os laços imersos.

A hipótese central desta pesquisa (H1a), embora suportada apenas no estudo 1, demonstra conformidade com os argumentos teóricos e empíricos apresentados na formulação desta hipótese, pois o estudo 1 é dentre os três estudos o que reúne maiores características de relacionamentos de parceria de laços socialmente imersos. No estudo 2 há forte heterogeneidade de canais B2B, envolvendo diferentes setores de atuação, tanto do cliente quanto do fornecedor. Uma análise filtrando apenas os relacionamentos de fornecedores com clientes no mesmo setor do estudo 1 poderia aproximar os resultados entre esses dois estudos. Já o estudo 3, que é caracterizado por fornecedores eventuais e que se distanciam mais das características de relações de parceria, mesmo tratando-se do mesmo cliente no canal B2B (do

---

25 Encontrada relação direta entre as variáveis laços imersos e a inovação no fornecedor (ver H1a seção 5.1)

26 Esta relação indireta foi encontrada não só no canal B2B do setor de cooperativismo agrícola, mas também no estudo de caso envolvendo diversos outros canais B2B de diversos setores (ver H1b e H1c nas seções 5.1, 5.2 e 5.3).

27 A presença dos laços imersos influencia positivamente em 5,8% do desempenho do fornecedor no estudo realizado.

28 A inovação no fornecedor explica 8,7% do desempenho no fornecedor no estudo realizado.

estudo 1), não apresentou relação estatisticamente significativa entre laços imersos e inovação. Esta negativa pode ser considerada como um reforço na clarificação das diferenças entre relações de parceria forte e relações com caráter meramente comercial, e sua influência no desenvolvimento de inovações no fornecedor.

## 6.2 Limitações

Primeiro, não foi possível empregar mais de um construto para cada variável. Esta prática permite garantir confiabilidade da variável, porém, como os entrevistados eram pessoas da alta direção das empresas (proprietários, gerentes e diretores), pessoas que muitas das vezes eram de difícil acesso, e que exigiam brevidade na entrevista, exigiu-se reduzir a apenas uma questão para cada construto a fim de aumentar as chances de entrevista e diminuir o risco de desistência do entrevistado em participar da pesquisa.

Segundo, a maior parte das respostas dos três estudos foi colhida por meio de entrevistas realizadas via telefone, onde obviamente o entrevistado é reconhecido no contato e, mesmo alertando que suas respostas não seriam associadas ao fornecedor, foi notado em muitos casos um receio do fornecedor em responder de forma a dar entendimento que não considerava a relação com o cliente como sendo totalmente positiva e amistosa. Este eventual constrangimento pode ter causado algum viés nas respostas de alguns entrevistados.

A variável desempenho do fornecedor foi adicionada para exame apenas no estudo 3 desta pesquisa, diminuindo a capacidade de confirmação das relações com esta variável a apenas um estudo, devido à importância desta variável no modelo conceitual. É desejável que seja repetida esta pesquisa em outros estudos sobre laços imersos, incluindo desempenho no fornecedor.

## 6.3 Sugestões para Pesquisas Futuras

Repetir a pesquisa em fornecedores de outras áreas para verificar se os resultados se confirmam, permitindo assim generalizar os resultados da relação entre laços imersos e inovação nos fornecedores em outros canais B2B.

Para se evitar eventual viés nas respostas devido ao constrangimento do fornecedor em responder (sabendo que está sendo identificado) de forma a demonstrar descontentamento na relação ou considerar o cliente oportunista, por exemplo, pode-se incluir em pesquisas futuras uma variável *dummy* para identificar entrevistas voluntárias que foram respondidas pelo

fornecedor diretamente no formulário da internet que portanto, não são identificados por entrevistadores. Esta variável permitirá identificar se há diferenças nas respostas voluntárias das respostas colhidas por meio de entrevistadores via telefone.

Excetuando o estudo 2, nos estudos 1 e 3, a relação dos fornecedores a entrevistar continha necessariamente o número de transações realizadas entre o fornecedor e o cliente nos últimos seis meses. Como sugestão para pesquisas futuras, pode-se repetir a pesquisa empregando esses dados. Esta variável poderá ser incluída no modelo conceitual para análise, assim poderá fornecer resultados melhores e dispensaria a separação em dois grupos como foi realizado neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- AHUJA, G. **Collaboration networks, structural holes and innovation.** *Administrative Science Quarterly*. v.45, n.3, 2000.
- ANDERSON, E.; JAP, S.D. **The Dark Side of Close Relationships.** *MIT Sloan Management Review*, 75-82. 2005
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. **Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads.** *Marketing Science*. 310-23. 1989.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BONNER, J.M.; O.C.WALKER.Jr. **Selecting Influential Business-to-Business Customers in New Product Development: Relational Embeddedness and Knowledge Heterogeneity Considerations.** *Journal of Product Innovation Management*, n. 21 (3), pp. 155–69, 2004.
- BUUR J., MATTHEWS B. **Participatory Innovation.** *International Journal of Innovation Management*. V. 12 (3), pp. 255-73, 2008.
- CASTILLA, E. J.; HWANG H.; GRANOVERTER E.; GRANOVERTER M. **Social Networks in Silicon Valley.** In: LEE, C. M.; MILLER, W. F.; HANCOCK, M. G.; ROWEN, H. S. (Eds.). *The Silicon Valley Edge*. Stanford: Stanford University Press, 2000. p.218-247.
- DAY, G.S. **The Capabilities of Market-Driven Organizations.** *Journal of Marketing*, n.58 (October), pp. 37-52, 1994.
- DYER, J. H. **Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value.** *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 535-556, Aug. 1997.
- DYER, J.H., SINGH, H. **The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage.** *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 660–679, 1998.
- DYER, J. H., NOBEOKA K. **Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case.** *Strategic Management Journal*, pp. 345-67, 2000.
- ELFRING, T., HULSINK, W. **Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie-Formation in Emerging Organizations.** *Organization Studies*, v. 28, n.12, 2007.
- FERREIRA, J.J de M., MARQUES, C. S. da E., BARBOSA, M.J. **Relação Entre Inovação, Capacidade Inovadora e Desempenho: O caso das empresas da região da Beira Interior.** *RAI - Revista de Administração e Inovação*, v. 4, n. 3. São Paulo: 2007. pp. 117-132.
- GEERTZ, C. **The Bazaar Economy: information and search in peasant marketing.** In: GRANOVERTER, M.; SWEDBERG, R. **The Sociology of Economic Life.** Cambridge: Westview, 2001.
- GRANOVERTER, M. **The Strength of Weak Ties.** In: *American Journal of Sociology*, v. 78(6), 1360-80. 1973.

GRANOVETTER, M. **Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.** *American Journal of Sociology*. 1985. 481-510.

GRANOVETTER, M. **The impact of social structure on economic outcomes.** *Journal of Economic Perspectives*. V.19, n.1, 2005.

GUNASEKARAN, A., PATEL, C., MCGAUGHEY, R. E. **A framework for supply chain performance measurement.** *International Journal of Production Economics*, v. 87, p. 333-347, 2004.

HAIR, J.F.Jr., BLACK, W.C., BABIN, B.J., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. **Análise Multivariada de Dados.** 6ª Ed. Bookaman: Porto Alegre, 2009.

HOSKISSON, R.E., HITT, M.A., IRELAND, R.D., HARRISON, J.S., **Estratégia Competitiva.** CENGAGE Learning, São Paulo, 2009.

JAP. S.D. **Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer–Supplier Relationships.** *Journal of Marketing Research*, n. 36 (November). 1999. pp.461–75.

JAWORSKI, B.J.; KOHLI K. (1993). **Market Orientation: Antecedents and Consequences.** *Journal of Marketing*, v. 57 (July), pp.53–70.

JOHNSON, J.L.; SOHI R.S. **The Influence of Firm Predispositions on Interfirm Relationship Formation in Business Markets.** *International Journal of Research in Marketing*, v. 18 (4), 299–318. 2001.

JULIEN P.A. **Empreendedorismo Regional e Economia do Conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2010.

KAUFMANN, P. J., DANT, R.P. **The Dimensions of Commercial Exchange.** *Marketing Letters*, 3 (2), 171-85, 1992.

KYRIAKOPOULOS, K.; MOORMAN C. (2004). **Tradeoffs in Marketing Exploitation and Exploration Strategies: The Overlooked Role of Market Orientation.** *International Journal of Research in Marketing*, 21 (3), 219–40.

KUMAR, N., SCHEER, L.K., STEENKAMP, J.B.E.M. **Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships.** *Journal of Marketing Reserach*, 35 (May), 225-35, 1998.

MACHADO, D.S., NASCIMENTO, M.R.do. **A utilização do termo imersão social nas pesquisas em administração.** *Caderno de Administração da Universidade Estadual de Maringá*, v.18, n.2. Maringá: 2010, p.69-76.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** Porto Alegre. 3.Ed. Bookman. 2001.

MOREIRA, D.A.; QUEIROZ, A.C. **Inovação: conceitos fundamentais.** In: MOREIRA, D.A.; QUEIROZ, A.C. (org.) **Inovação Organizacional e Tecnológica.** São Paulo: Thompson, 2007.

MOORMAN, C. **Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes.** *Journal of Marketing Research*, 32 (August), 318–35 1995.

MOORMAN, C. ZALTMAN G., DESHPANDÉ R. **Relationships Between Providers and Users of Market Reserach:** The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29 (August), 314-28. 1992.

NOORDHOFF C.S., KYRIAKOPOULOS K., MOORMAN C., PAUWELS P., DELLAERT B.G.C. **The Bright Side and Dark Side of Embedded Ties in Business-to-Business Innovation.** *Journal of Marketing*, Vol. 75 (september 2011), 34-52 2011.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo.** Paris, Eurostat, 3. ed., 2005. Disponível em português em <[www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acessado em: 18 nov. 2011.

POLANYI, K. **A Grande Transformação:** as origens da nossa época. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

POWELL, W. W., KOPUT, K.W., SMITH-DOERR L. **Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation:** Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), 1996, pp. 116–45.

REAGANS, R.; McEVILY, B. **Network Structure and Knowledge Transfer.** *Administrative Science Quarterly*. v.48, n.2, 2003.

RINDFLEISCH, A., MOORMAN, C., **The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances:** A Strength-of-Ties Perspective. *Journal of Marketing*, 65 (April), 1–18. 2001.

ROGERS, E. **Diffusion of Innovation.** 5 ed. New York : Free Press, 2003.

ROWLEY, T., BEHRENS, D., KRACKHARDT, D. **Redundant Governance Structures:** An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 2000, 369–86.

SAXENIAN A.L. **Inside-Out:** Regional Networks and Industrial Adaptation in Silicon Valley and Route 128. *Cityscape: A Journal of Policy Development and Research*, Volume 2, Number 2 1996. 41-60.

SCHUMPETER, J.A., (1912) **Teoria do Desenvolvimento Econômico**, São Paulo: Abril, 1984 (Os Economistas).

SELNES, F., SALLIS, J. **Promoting Relationship Learning.** *Journal of Marketing*, 67 (July), 80-95. 2003.

SIVADAS, E., DWYER, F. R. **An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes.** *Journal of Marketing* 64 (January), 31-49, 2000.

SODA, G., USAI, A., ZAHEER, A. **Network Memory.** *Academy of Management Journal*, v.47, n.6, 2004.

VINHA, V. **Polanyi e a Nova Sociologia Econômica:** uma aplicação contemporânea do conceito de enraizamento social. *Econômica*, v.3, n.2, pp.207-230, UFRJ. Rio de Janeiro, 2001.

VON HIPPEL, E. (1986). **Lead Users:** A Source of Novel Product Concepts. *Management Science*, 32 (7), 791–805.

VON HIPPEL, E.; KATZ R. (2002). **Shifting Innovation to Users via Toolkits.** *Management Science*, 48 (7), 821–33.

UZZI, B. **Social structure and competition in interfirm networks:** The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*. v. 42, n. 1, 1997.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies.** New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **Credible Commitments:** Using Hostages to Support Exchange. *The American Economic Review*, 73. 519-40. 1983

WILLIAMSON, O. E. **Comparative Economic Organization:** The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 2, pp. 269-296, 1991.

## APÊNDICE A – Quadro de Questões X Variáveis

Variável	Estudo 1	Estudo 2	Estudo 3
Setor do Fornecedor	[01] - Qual é o setor em que a empresa atua?	[01] - Qual é o setor em que a empresa atua?	[17] - Qual é o setor em que a empresa atua?
Inovação no Fornecedor	[02] - (de 0 à 10) A empresa desenvolveu novos produtos/serviços, e/ou implementou melhorias na forma de trabalhar a partir do relacionamento com a COOPERATIVA1.	[02] - Em uma escala de 1 à 5, o quanto a empresa desenvolveu novos produtos/serviços, e/ou implementou melhorias na forma de trabalhar a partir do relacionamento com o cliente lembrado.	[01] - (de 0 à 10) A empresa desenvolveu novos produtos/serviços, e/ou implementou melhorias na forma de trabalhar a partir do relacionamento com a COOPERATIVA1.
Setor do Cliente		[03] – Qual é o setor em que atua o cliente lembrado na questão anterior ? ( <i>Você pode marcar mais de um setor</i> ).	
Tempo da Relação	[03] - Há quantos anos a empresa trabalha em parceria com a Cooperativa1 ? ( <i>adaptado de Jap 1999</i> )	[04] - À quantos anos a empresa trabalha/trabalhou em parceria com o cliente lembrado na primeira questão? ( <i>adaptado de Jap 1999</i> )	[19] - Há quantos anos a empresa trabalha em parceria com a Cooperativa1 ? ( <i>adaptado de Jap 1999</i> )
Tempo de Existência do Fornecedor	[04] - Qual é o tempo de existência da empresa?		[18] - Qual é o tempo de existência da empresa?
Conhecimento do Fornecedor para Inovação	[05] - (de 0 à 10) A empresa se dedica à pesquisa e desenvolvimento para promover soluções que atendam suas próprias necessidades e as necessidades de seus clientes. ( <i>adaptado de Von Hippel e Katz, 2002</i> )	[05] - Dê uma nota de 1 à 5, à quanto sua empresa se dedica à pesquisa e desenvolvimento para promover soluções que atendam suas próprias necessidades e as necessidades de seus clientes. ( <i>adaptado de Von Hippel e Katz, 2002</i> )	[02] - (de 0 à 10) A empresa se dedica à pesquisa e desenvolvimento para promover soluções que atendam suas próprias necessidades e as necessidades de seus clientes. ( <i>adaptado de Von Hippel e Katz, 2002</i> )
Conhecimento do Cliente para Inovação	[06] - O nível que a COOPERATIVA1 é uma empresa inovadora e realiza pesquisas para desenvolver novos produtos e novas alternativas é... (de 0 à 10).( <i>Adaptado de Von Hippel e Katz 2002</i> )	[06] – Dê uma nota de 1 à 5, para quanto o cliente lembrado é inovador e realiza pesquisas para desenvolver novos produtos e novas alternativas. ( <i>Adaptado de Von Hippel e Katz 2002</i> )	[03] - O nível que a COOPERATIVA1 é uma empresa inovadora e realiza pesquisas para desenvolver novos produtos e novas alternativas é... (de 0 à 10).( <i>Adaptado de Von Hippel e Katz 2002</i> )
Flexibilidade do Fornecedor	[07] - (de 0 à 10) A empresa estaria disposta a fazer ajustes na forma de trabalhar ou deixar de lado termos contratuais para ajudar a COOPERATIVA1 se ela passar por dificuldades. ( <i>adaptado de kaufmann e Dant, 1992</i> )	[07] - De 1 à 5, o quanto a empresa estaria disposta a fazer ajustes na forma de trabalhar ou deixar de lado termos contratuais para ajudar o cliente lembrado se ele estiver passando por dificuldades? ( <i>adaptado de kaufmann e Dant, 1992</i> )	[04] - (de 0 à 10) A empresa estaria disposta a fazer ajustes na forma de trabalhar ou deixar de lado termos contratuais para ajudar a COOPERATIVA1 se ela passar por dificuldades. ( <i>adaptado de kaufmann e Dant, 1992</i> )
Flexibilidade do Cliente	[08] - (de 0 à 10) A empresa acredita que a COOPERATIVA1 estaria disposta à deixar de lado termos contratuais ou mudar a forma de trabalhar para ajudar a empresa, ou, para tornar mais eficaz a parceria com a empresa. ( <i>adaptado de kaufmann e Dant, 1992</i> )	[08] - De 1 à 5, o quanto a empresa acredita que o seu parceiro (cliente lembrado na primeira questão), estaria disposto à deixar de lado termos contratuais ou mudar a forma de trabalhar para ajudar a empresa, ou, para tornar mais eficaz a parceria com a empresa? ( <i>adaptado de kaufmann e Dant, 1992</i> )	[05] - (de 0 à 10) A empresa acredita que a COOPERATIVA1 estaria disposta à deixar de lado termos contratuais ou mudar a forma de trabalhar para ajudar a empresa, ou, para tornar mais eficaz a parceria com a empresa. ( <i>adaptado de kaufmann e Dant, 1992</i> )
Formalização da Relação	[10] - (de 0 à 10) Quanto a empresa depende de regras contratuais para o controlar o relacionamento com a COOPERATIVA1. ( <i>adaptado de Sivadas e Dwyer, 2000</i> )	[09] - Dê uma nota de 1 à 5, para quanto sua empresa depende de regras contratuais para o controlar o relacionamento com o cliente lembrado na primeira pergunta. ( <i>adaptado de Sivadas e Dwyer, 2000</i> )	
Heterogeneidade de Conhecimento	[09] - (de 0 à 10) O quão diferente são os conhecimentos das equipes de desenvolvimento da empresa e da COOPERATIVA1? ( <i>adaptado de Rindfleisch e Moorman,</i>	[10] - De 1 à 5, o quão diferente são os conhecimentos das equipes de desenvolvimento da sua empresa e do cliente lembrado? ( <i>adaptado de Rindfleisch e Moorman, 2001</i> )	

	2001)		
Investimentos do Cliente no Fornecedor	[11] - (de 0 à 10) Quanto a COOPERATIVA1 investiu para melhorar e tornar mais eficaz o relacionamento com a sua empresa? (adaptado de Rokkan; Heide; Wathne, 2003)	[11] – Dê uma nota de 1 à 5, sobre o quanto o cliente lembrado investiu para melhorar e tornar mais eficaz o relacionamento com a sua empresa? (adaptado de Rokkan; Heide; Wathne, 2003)	[06] - (de 0 à 10) Quanto a COOPERATIVA1 investiu para melhorar e tornar mais eficaz o relacionamento com a empresa. (adaptado de Rokkan; Heide; Wathne, 2003)
Competitividade no Setor do fornecedor	[12] - (de 0 à 10) Qual é o nível de competitividade do setor em que sua empresa atua?		
Oportunismo do Cliente	[13] – (de 0 à 10) A Cooperativa1 é por vezes oportunista na relação com a empresa, a fim de satisfazer as suas próprias metas e objetivos. (adaptado de Jap 2003)	[12] – De 1 à 5, o quanto o cliente lembrado é(foi) por vezes oportunista na relação com a empresa, a fim de satisfazer as suas próprias metas e objetivos? (adaptado de Jap 2003)	[07] – (de 0 à 10) A Cooperativa1 é por vezes oportunista na relação com a empresa, a fim de satisfazer as suas próprias metas e objetivos. (adaptado de Jap 2003)
Laços Socialmente Imersos	[14] - (de 0 à 10) A empresa considera a relação com a COOPERATIVA1 como mutuamente gratificante. (adaptado de Reindfleisch e Moorman, 2001)	[13] – Dê uma nota de 1 à 5, ao quanto a empresa considera a relação com o cliente lembrado como mutuamente gratificante. Nada gratificante / medianamente gratificante / mutuamente gratificante. (adaptado de Reindfleisch e Moorman, 2001)	[08] - (de 0 à 10) A empresa considera a relação com a COOPERATIVA1 como mutuamente gratificante. (adaptado de Reindfleisch e Moorman, 2001)
Formação de Parcerias			[09] – (de 0 à 10) A empresa preocupa-se em fortalecer o relacionamento com os fornecedores. [10] - (de 0 à 10) A empresa preocupa-se em manter um relacionamento amigável com os concorrentes e fornecedores e busca fazer novas parcerias.
Dependência do Fornecedor ao Cliente			[11] – (de 0 à 10) Se por algum motivo, a parceria com a Cooperativa1 for encerrada, a empresa sofreria uma perda significativa de renda. (adaptado de Kumar; Scheer; Stenkamp 1998) [12] – (de 0 à 10) Se por algum motivo, a parceria com a Cooperativa1 for encerrada, o desempenho da empresa seria seriamente prejudicado. (adaptado de Kumar; Scheer; Stenkamp 1998)
Perfil Tecnológico no Setor			[13] – (de 0 à 10) As mudanças tecnológicas oferecem grandes oportunidades no setor em que a empresa atua. (adaptado de Jaworski; Kohli 1993) [14] – (de 0 à 10) Desenvolvimentos tecnológicos no setor em que a empresa atua são: raros e menores / médios / muitos e significativos. (adaptado de Jaworski; Kohli 1993)
Desempenho do Fornecedor			[15] – (de 0 à 10) O desempenho de mercado da empresa nos últimos tempos é ... [16] – (de 0 à 10) Em termos de performance a empresa está indo...
Porte do Fornecedor			[20] - Qual é o tamanho da empresa? Micro, Pequena, Média ou Grande? [21] - Qual é o número aproximado de funcionários da empresa?
	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>21</b>

## APÊNDICE B – Instrumento de Coleta de Dados – Estudo 1

### Pesquisa COOPERATIVA1 sobre relacionamento e inovação em seus fornecedores

Prezado Fornecedor Esta pesquisa é realizada pelo programa de mestrado em administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM), e é apoiada pela COOPERATIVA1.

Suas respostas ajudarão a COOPERATIVA1 a compreender melhor como tornar o relacionamento com seus fornecedores mais próximo e eficaz.

O questionário possui 13 perguntas objetivas que podem ser respondidas rapidamente. Você e sua empresa não precisam se identificar, mas se o fizerem não serão nunca identificados ou citados.

Ao final, favor clicar "Enviar" para salvar suas respostas. Se quiser contatar o pesquisador ou registrar qualquer comentário, no final do questionário há um campo para isso.

Muito obrigado.

#### \*Obrigatório

Não é obrigatório, mas se quiser, pode se identificar neste campo.

#### [01] - Qual é o setor em que sua empresa atua ? (Você pode marcar mais de um setor) \*

- Comércio
- Indústria
- Serviços
- Informática / Tecnologia da Informação
- Outro:

#### [02] - (de 0 à 10) A empresa desenvolveu novos produtos/serviços, e/ou implementou melhorias na forma de trabalhar a partir do relacionamento com a COOPERATIVA1.

\*Onde, 0=NÃO desenvolveu nada / 5=desenvolveu moderadamente / 10=desenvolve MUITO

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não desenvolveu

Desenvolveu muito

#### [03] - Há quantos anos a empresa trabalha em parceria com a COOPERATIVA1 ?

\*(Por favor informe em anos)

#### [04] - Qual é o tempo de existência da empresa? (Por favor informe em anos) \*

#### [05] - (de 0 à 10) A empresa se dedica à pesquisa e desenvolvimento para promover soluções que atendam suas próprias necessidades e as necessidades de seus clientes.

\*Onde: 0=não se aplica / 5=dedica médio / 10=se dedica demais

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não se aplica

Se dedica muito

#### [06] - O nível que a COOPERATIVA1 é uma empresa inovadora e realiza pesquisas para desenvolver novos produtos e novas alternativas é... (de 0 à 10).

\*Onde: 0=nada inovadora / 5=média / 10=muito inovadora

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada inovadora						Muito inovadora				

**[07] - (de 0 à 10) A empresa está disposta a fazer ajustes na forma de trabalhar ou deixar de lado termos contratuais para ajudar a COOPERATIVA1 se ela passar por dificuldades.**

*\*Onde: 0=Somos nada flexíveis / 5=médio / 10=muito flexíveis*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Somos nada Flexíveis. Não mudaríamos nossa forma de trabalhar nem abriríamos mão de termos contratuais para ajudar a COOPERATIVA1.						Somos muito Flexíveis.				

**[08] - (de 0 à 10) A empresa acredita que a COOPERATIVA1 estaria disposta à deixar de lado termos contratuais ou mudar a forma de trabalhar para ajudar a empresa, ou, para tornar mais eficaz a parceria com a empresa.**

*\*Onde: 0=COOPERATIVA1 é nada flexível / 5=médio / 10=cooperativa1 é muito flexível*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COOPERATIVA1 é nada flexível						COOPERATIVA1 é muito flexível				

**[09] - (de 0 à 10) O quão diferente são os conhecimentos das equipes de desenvolvimento da sua empresa e da COOPERATIVA1?**

*\*Atribua uma nota de ZERO à DEZ sobre o quão diferente são os conhecimentos da sua empresa e da COOPERATIVA1. Onde, 0 = A equipe de desenvolvimento da minha empresa e da COOPERATIVA1 tem conhecimentos iguais e 10=as equipes de desenvolvimento da minha empresa e da COOPERATIVA1 tem conhecimentos muito diferentes e complementares.*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Temos conhecimentos iguais. Nossas equipes de desenvolvimento tem o mesmo tipo de conhecimento.						Temos conhecimentos muito diferentes. Nossas equipes de desenvolvimento tem conhecimentos muito distintos e complementares.				

**[10] - (de 0 à 10) Quanto a empresa depende de regras contratuais para o controlar o relacionamento com a COOPERATIVA1.**

*\*Atribua uma nota entre ZERO e DEZ para o quanto sua empresa depende de contratos para lidar com a COOPERATIVA1. Onde ZERO=Não precisamos de contratos e 10=dependemos totalmente de contratos.*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não. Não precisamos de nenhum contrato para regular a relação com a COOPERATIVA1.						Sim. Dependemos totalmente de regras contratuais.				

**[11] - (de 0 à 10) A COOPERATIVA1 investiu para melhorar e tornar mais eficaz o**

**relacionamento com a empresa.**

\*Onde: 0=Nunca investiu / 5=médio / 10=sempre investiu muito

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nunca investiu nada												Sempre Investiu Muito

**[12] - (de 0 à 10) Qual é o nível de competitividade do setor em que sua empresa atua?**

\*Atribua uma nota entre ZERO e DEZ para a competitividade no setor da sua empresa, onde '0' (ZERO) representa competitividade muito baixa ou quase nenhuma e '10' (DEZ) representa altíssima concorrência em seu setor.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Competitividade baixíssima. Quase não há competitividade no setor em que minha empresa atua.												Nosso setor tem altíssima competitividade.

**[13] - (de 0 à 10) A COOPERATIVA1 é por vezes oportunista na relação com nossa empresa, a fim de satisfazer as suas próprias metas e objetivos.**

\*Onde: 0=não é oportuna / 5=médio / 10=é por vezes oportuna

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não é oportunista												É por vezes oportunista

**[14] - (de 0 à 10) A empresa considera a relação com a COOPERATIVA1 como mutuamente gratificante.**

\*Onde: 0=nada gratificante / 5=mais ou menos gratificante / 10=mutuamente gratificante

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada gratificante												Mutuamente gratificante

\* Não é obrigatório, mas se quiser, pode utilizar este campo para registrar qualquer comentário.

## APÊNDICE C – Instrumento de Coleta de Dados – Parte das observações do Estudo 2

---

### Pesquisa – Relacionamento com o Cliente e Inovação em Fornecedores

Prezado Fornecedor

Esta pesquisa é realizada pelo programa de mestrado em administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM), e é apoiada pela entidade/empresa que solicitou a participação da sua empresa.

O questionário possui 11 perguntas objetivas que podem ser respondidas muito rapidamente. Você e sua empresa não precisam se identificar, e se o fizerem não serão nunca identificados ou citados.

Para responder as questões abaixo, por favor, refira-se a um cliente parceiro em específico (que não seja um consumidor final) que pode ter influenciado em alguma inovação ou melhoria em sua empresa. Todas as respostas deve estar relacionado a este cliente em específico.

Caso sua empresa tenha experimentado mais de uma relação de parceria com cliente que tenha resultado em inovação, favor considerar a relação que foi mais emblemática (positiva ou negativamente), ou, se possível responda uma vez o questionário para relação positiva, confirme o envio e responda novamente o questionário para relação negativa. Ao final, favor clicar "Enviar" para salvar suas respostas.

Se quiser contatar o pesquisador ou registrar qualquer comentário, no final do questionário há um campo para isso.

Muito obrigado.

---

#### \*Obrigatório

Não é obrigatório, mas se quiser, pode se identificar neste campo.

#### [01] - Qual é o setor em que sua empresa atua? (Você pode marcar mais de um setor)

*\*Por favor, indique qual é o setor em que sua empresa atua.*

- Comércio
- Indústria
- Serviços
- Informática / Tecnologia da Informação
- Outro:

#### [02] - Em uma escala de 1 a 5, o quanto a empresa desenvolveu novos produtos/serviços, e/ou implementou melhorias na forma de trabalhar a partir do relacionamento com o cliente lembrado.

*\*Atribua uma nota de 1 a 5 para o quanto a sua empresa inovou para atender a parceria com um cliente em específico em que se considera um caso importante. Onde 1 corresponde a nenhum novo produto e nenhuma melhoria na forma de trabalhar em virtude da parceria com este cliente, e 5 corresponde à muitos produtos novos e muitas melhorias em virtude da parceria com este cliente.*

***IMPORTANTE!*** Para outras perguntas você deve se lembrar deste cliente em específico, que você lembrou para responder esta pergunta.

1      2      3      4      5

Não. Nenhum produto novo e nenhuma melhoria ou inovação

Sim. Houve muitas melhorias e inovações e/ou muitos produtos/serviços novos.

---

**[03] – Qual é o setor em que atua o cliente lembrado na questão anterior?**

(Você pode marcar mais de um setor).

- Comércio
- Serviços
- Indústria
- Informática / Tecnologia da Informação
- Outro:

**[04] - Há quantos anos a empresa trabalha/trabalhou em parceria com o cliente lembrado na primeira questão?**

Informe quantos anos dura(durou) a parceria entre a empresa e o cliente lembrado;

**[05] - Dê uma nota de 1 à 5, à quanto sua empresa se dedica à pesquisa e desenvolvimento para promover soluções que atendam suas próprias necessidades e as necessidades de seus clientes.**

*\*Atribua uma nota de 1 à 5 para o quanto você considera a sua empresa é inovadora. Onde 1 corresponde a "nunca desenvolvemos novos produtos/serviços e nem aprimoramos a forma como fazemos as coisas" e 5 corresponde à "realizamos frequentemente muitas pesquisas para novos produtos e para aprimorar a forma que trabalhamos".*

	1	2	3	4	5	
Não. Não realizamos pesquisa para novos produtos/serviços, nem para melhorar a forma que trabalhamos.						Sim. Frequentemente realizamos pesquisas para novos produtos/serviços e para o aprimoramento da forma de trabalhar.

**[06] – Dê uma nota de 1 à 5, para quanto o cliente lembrado é inovador e realiza pesquisas para desenvolver novos produtos e novas alternativas.**

*\*Atribua uma nota entre 1 e 5 ao quanto você acredita que o cliente lembrado se dedica à pesquisas para novos produtos/serviços. Onde 1 corresponde a nenhuma ou nunca realiza pesquisa para novos produtos/serviços e 5 corresponde a "frequentemente realiza muitas pesquisas"*

	1	2	3	4	5	
Não. O cliente lembrado não realiza pesquisas para inovações.						Sim. O cliente lembrado realiza frequentemente muitas pesquisas para inovações.

**[07] - De 1 à 5, o quanto a empresa estaria disposta a fazer ajustes na forma de trabalhar ou deixar de lado termos contratuais para ajudar o cliente lembrado se ele estiver passando por dificuldades?**

*\* Onde 1 não mudaria nada; 3 mudaria médio; 5 mudaria muito*

	1	2	3	4	5	
Nada. Nunca mudaríamos nada nem deixaríamos de lado nenhum termo contratual para ajudar o cliente em circunstância nenhuma.						Sim. Sempre estaríamos dispostos a mudar a forma de trabalhar e deixaríamos de lado termos contratuais para ajudar o nosso cliente.

**[08] - De 1 à 5, o quanto a empresa acredita que o seu parceiro (cliente lembrado na primeira questão), estaria disposto à deixar de lado termos contratuais ou mudar a forma de trabalhar para ajudar a empresa, ou, para tornar mais eficaz a parceria com a empresa?**

*\*Segundo seu convívio com o cliente lembrado na primeira pergunta, atribua uma nota entre 1 e 5 para o quanto você acredita que este cliente alegremente deixaria de lado termos contratuais, ou, estaria disposto a modificar a forma de trabalhar a fim de lidar mais eficazmente com a sua empresa ou se a sua empresa passar por tempos difíceis. Onde 1 o cliente nunca mudaria a forma de trabalhar para ajudar a sua empresa e 5 se considera que o cliente estaria muito disposta a nos ajudar em tempos difíceis.*

1 2 3 4 5

Nem um pouco. O Cliente nunca abriria mão dos termos contratuais nem mudaria nada para nos ajudar ou para melhorar nossa relação.

Sim. Com certeza o cliente lembrado deixaria de lado contratos e mudaria a forma de trabalhar para nos ajudar ou para melhorar nosso relacionamento.

**[09] - Dê uma nota de 1 à 5, para quanto sua empresa depende de regras contratuais para o controlar o relacionamento com o cliente lembrado na primeira pergunta.**

*\*Atribua uma nota entre 1 e 5 para o quanto sua empresa depende de contratos para lidar com o cliente lembrado. Onde 1="Não precisamos de contratos para lidar com este cliente" e 5="dependemos totalmente de contratos para controlar a relação com este cliente".*

1 2 3 4 5

Não. Não precisamos de nenhum contrato para regular a relação com este cliente.

Sim. Dependemos totalmente de regras contratuais para lidar com este cliente.

**[10] - De 1 à 5, o quão diferente são os conhecimentos das equipes de desenvolvimento da sua empresa e do cliente lembrado?**

*\*Atribua uma nota de 1 à 5 sobre o quão diferente são os conhecimentos das equipes de desenvolvimento da sua empresa e do seu cliente lembrado. Onde, 1 = A equipe de desenvolvimento da minha empresa e do cliente tem conhecimentos iguais e 5=as equipes de desenvolvimento da minha empresa e do cliente tem conhecimentos absolutamente diferentes e complementares.*

1 2 3 4 5

Temos conhecimentos iguais. Nossas equipes de desenvolvimento tem o mesmo tipo de conhecimento.

Temos conhecimentos muito diferentes. Nossas equipes de desenvolvimento tem conhecimentos muito distintos e complementares.

**[11] – Dê uma nota de 1 à 5, sobre o quanto o cliente lembrado investiu para melhorar e tornar mais eficaz o relacionamento com a sua empresa?**

*\*Quanto o cliente lembrado investiu em tempo e/ou dinheiro dedicado à formação de pessoas, em equipamentos ou em ajustes internos, dedicados à tornar melhor e mais eficaz o relacionamento com a sua empresa? Atribua uma nota entre 1 à 5, onde: 1=nunca investiu nada em sua empresa, e 10=o cliente lembrado investiu muito em sua empresa.*

1 2 3 4 5

Não investiu nada em nossa relação/parceria.

Sim. Investiu muito em nossa relação/parceria.

**[12] – De 1 à 5, o quanto o cliente lembrado é(foi) por vezes oportunista na relação com a empresa, a fim de satisfazer as suas próprias metas e objetivos?**

*\*onde 1 é muito oportunista; 3 é médio; 5 não é nada oportunista.*

1 2 3 4 5

---

O cliente sempre aceita responsabilidades e pagamos apenas a parte que consideramos justa para corrigir problemas.

O cliente nunca assume responsabilidades e minha empresa sempre tem que pagar mais do que a parte justa para corrigir um problema.

---

**[13] – Dê uma nota de 1 à 5, ao quanto a empresa considera a relação com o cliente lembrado como mutuamente gratificante.**

*\*Atribua uma nota entre 1 e 5 para quanto você considera 'mutuamente gratificante' a relação com o cliente lembrado na primeira pergunta desta pesquisa. Onde 1=Nada gratificante e 5=muito gratificante.*

1      2      3      4      5

---

Nada gratificante. Nos sentimos como parte injustiçada na relação.

Muito gratificante, nossa relação com o cliente é excelente

---

\* Não é obrigatório, mas se quiser, pode utilizar este campo para registrar qualquer comentário.

Tecnologia [Google Docs](#) [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

## APÊNDICE D – Instrumento de Coleta de Dados – Estudo 3

### Pesquisa COOPERATIVA1 sobre relacionamento e inovação em seus fornecedores

Prezado Fornecedor Esta pesquisa é realizada pelo programa de mestrado em administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM), e é apoiada pela COOPERATIVA1.

Suas respostas ajudarão a COOPERATIVA1 a compreender melhor como tornar o relacionamento com seus fornecedores mais próximo e eficaz. Ao final, favor clicar "Enviar" para salvar suas respostas.

Se quiser contatar o pesquisador ou registrar qualquer comentário à ser entregue à COOPERATIVA1, no final do questionário há um campo para isso, você e sua empresa não precisam ser identificadas e suas respostas não serão relacionadas aos seus comentários. Sua participação é muito importante para o aprimoramento do relacionamento entre a COOPERATIVA1 e seus fornecedores.

Muito obrigado.

#### \*Obrigatório

**[01] - (de 0 à 10) A empresa desenvolveu novos produtos/serviços, e/ou implementou melhorias na forma de trabalhar a partir do relacionamento com a COOPERATIVA1.**

*\*Onde, 0=NÃO desenvolveu nada / 5=desenvolveu moderadamente / 10=desenvolve MUITO*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não desenvolveu

Desenvolveu muito

**[02] - (de 0 à 10) A empresa se dedica à pesquisa e desenvolvimento para promover soluções que atendam suas próprias necessidades e as necessidades de seus clientes.**

*\*Onde: 0=não se aplica / 5=dedica médio / 10=se dedica demais*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não se aplica

Se dedica muito

**[03] - O nível que a COOPERATIVA1 é uma empresa inovadora e realiza pesquisas para desenvolver novos produtos e novas alternativas é... (de 0 à 10).**

*\*Onde: 0=nada inovadora / 5=média / 10=muito inovadora*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada inovadora

Muito inovadora

**[04] - (de 0 à 10) A empresa estaria disposta a fazer ajustes na forma de trabalhar ou deixar de lado termos contratuais para ajudar a COOPERATIVA1 se ela passar por dificuldades.**

*\*Onde: 0=Somos nada flexíveis / 5=médio / 10=muito flexíveis*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Somos nada Flexíveis. Não mudáramos nossa forma de trabalhar nem abríamos mão de termos contratuais para ajudar a COOPERATIVA1.

Somos muito Flexíveis.

**[05] - (de 0 à 10) A empresa acredita que a COOPERATIVA1 estaria disposta à deixar de lado termos contratuais ou mudar a forma de trabalhar para ajudar a empresa, ou, para tornar mais eficaz a parceria com a empresa.**

*\*Onde: 0=COOPERATIVA1 é nada flexível / 5=médio / 10=cooperativa1 é muito flexível*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

COOPERATIVA1  
é nada flexível

COOPERATIVA1  
é muito flexível

**[06] - (de 0 à 10) Quanto a COOPERATIVA1 investiu para melhorar e tornar mais eficaz o relacionamento com a empresa.**

*\*Onde: 0=Nunca investiu / 5=médio / 10=sempre investiu muito*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca investiu  
nada

Sempre Investiu  
Muito

**[07] - (de 0 à 10) A COOPERATIVA1 é por vezes oportunista na relação com nossa empresa, a fim de satisfazer as suas próprias metas e objetivos.**

*\*Onde: 0=não é oportuna / 5=médio / 10=é por vezes oportuna*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não é  
oportunista

É por vezes  
oportunista

**[08] - (de 0 à 10) A empresa considera a relação com a COOPERATIVA1 como mutuamente gratificante.**

*\*Onde: 0=nada gratificante / 5=mais ou menos gratificante / 10=mutuamente gratificante*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada  
gratificante

Mutuamente  
gratificante

**[09] - (de 0 à 10) A empresa preocupa-se em fortalecer o relacionamento com os fornecedores.**

*\*Onde a empresa ... : 0=não se preocupa / 5=se preocupa médio / 10=se preocupa muito*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não se preocupa

Se preocupa muito

**[10] - (de 0 à 10) A empresa preocupa-se em manter um relacionamento amigável com os concorrentes e fornecedores e busca fazer novas parcerias.**

*\*Onde: 0=não se preocupa nada / 5=se preocupa médio / 10=se preocupa muito*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não se preocupa

Se preocupa Muito

**[11] - (de 0 à 10) Se por algum motivo, a parceria com a COOPERATIVA1 for encerrada, a empresa sofreria uma perda significativa de renda.**

*\*Onde: 0=não sofreríamos nada / 5=sofreríamos médio / 10=sofreríamos muito*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não sofreria quase

Sofreria

nenhuma perda de  
renda

significativa perda  
de renda

**[12] - (de 0 à 10) Se por algum motivo, a parceria com a COOPERATIVA1 for encerrada, o desempenho da empresa seria seriamente prejudicado.**

*\*Onde: 0=Nosso desempenho não seria prejudicado em nada / 5=moderado / 10=Nosso desempenho seria muito prejudicado*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não seria nada  
prejudicado

Seria muito  
prejudicado

**[13] - (de 0 à 10) As mudanças tecnológicas oferecem grandes oportunidades no setor em que a empresa atua.**

*\*Onde: 0=mudanças tecnológicas neste setor não oferecem muitas oportunidades / 5=médio / 10=mudanças tecnológicas neste setor oferecem muitas oportunidades*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não oferecem  
muitas  
oportunidades

Mudanças  
tecnológicas no setor  
oferecem muitas  
oportunidades

**[14] - (de 0 à 10) Desenvolvimentos tecnológicos no setor em que a empresa atua são: raros e menores / médios / muitos e significativos**

*\*Onde: 0=raros e menores / 5=médio / muitos e significativos*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Raros e menores

Muitos e significativos

**[15] - (de 0 à 10) – (de 0 à 10) O desempenho de mercado da empresa nos últimos tempos é ...**

*\*0=abaixo do esperado / 5=médio / 10=acima do esperado*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Abaixo do esperado

Acima do esperado

**[16] - (de 0 à 10) Em termos de performance, a empresa está indo...**

*\*0=muito mal / 5=médio / 10=muito bem*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muito mal

Muito bem

**[17] - Qual é o setor em que a empresa atua? \*(pode-se marcar mais de um setor)**

- Indústria
- Comércio
- Serviços
- Ti/Informática
- Outro:

**[18] - Qual é o tempo de existência da empresa?**

*\*(Por favor informe em anos)*

**[19] - Há quantos anos a empresa trabalha em parceria com a COOPERATIVA1 ?**

*\*(Por favor informe em anos)*

**[20] - Qual é o tamanho da empresa ?**

*\*Micro, Pequena, Média ou Grande?*

- Micro
- Pequena
- Média
- Grande

**[21] - Qual é o número aproximado de funcionários da empresa?**

\*

Se quiser registrar qualquer comentário, Use este campo.

Tecnologia [Google Docs](#)[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

**APÊNDICE E – Matriz de Correlação (comparação dos 3 estudos)**

	Estudo	InoFor	CinoF	CinoC	FlexF	FlexC	FormaL	HetCon	InvCF	OportC	Lacos	TempoParc
Inovacao no Fornecedor (InoFor)		1										
Conhecimento Inovacao Fornecedor (CinoF)	#1	,359**										
	#2	,483**										
	#3	,173										
Conhecimento Inovacao Cliente (CinoC)	#1	,242**	,337**									
	#2	,363**	,450**									
	#3	,149	,304**									
Flexibilidade Fornecedor (FlexF)	#1	,226*	,168	,049								
	#2	,259**	,154	,109								
	#3	,164	,419**	,398**								
Flexibilidade Cliente (FlexC)	#1	,320**	,171	,215*	,535**							
	#2	,162	,098	,109	,385**							
	#3	,242**	,267**	,374**	,508**							
Formalizacao da Relacao (FormaL)	#1	,120	,065	-,080	,015	-,055						
	#2	-,024	,059	,105	-,234*	-,199*						
	#3	-	-	-	-	-						
Heterogeneidade de Conhecimentos (HetCon)	#1	-,001	-,051	,042	,030	,067	-,096					
	#2	,055	,016	-,119	,089	-,174	-,029					
	#3	-	-	-	-	-	-					
Investimentos do Cliente no Fornecedor (InvCF)	#1	,371**	,222*	,431**	,289**	,553**	,074	-,041				
	#2	-,150	-,162	-,148	-,103	-,221*	-,145	,114				
	#3	,370**	,334**	,547**	,516**	,531**	-	-				
Oportunismo do Cliente (OportC)	#1	,036	-,054	-,032	-,021	,064	,116	-,058	-,015			
	#2	,073	-,092	,113	,088	,243*	,153	,022	,010			
	#3	,240*	,153	,014	,006	-,007	-	-	-,075			
Lacos Imersos (Lacos)	#1	,310**	,080	,166	,362**	,363**	-,019	,078	,272**	,014		
	#2	,105	,115	,182	-,073	,146	-,094	-,107	-,096	-,139		
	#3	,117	,238*	,273**	,233*	,285**	-	-	,378**	-,106		
Tempo de Parceria (TempoParc)	#1	,040	,027	-,168	-,069	-,097	-,023	,006	-,088	-,005	-,130	
	#2	,314**	,337**	,209*	-,003	,010	,283**	-,067	,092	,048	,013	
	#3	,029	-,110	-,074	-,121	-,020	-	-	-,090	,098	-,163	
CompetitividadeDoSetorF (CompetSF)	#1	,011	,127	,070	,059	-,080	-,093	-,047	-,148	,123	,042	-,134
	#2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	#3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tempo de Vida do Fornecedor (IdadeF)	#1	,028	,109	-,126	-,052	-,002	,015	,031	-,029	-,122	-,230**	,322**
	#2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	#3	-,029	,115	-,187	-,139	-,040	-	-	-,081	-,106	-,214	,369**

Nota: Nota: \*\*. Correlação significativa ao nível 0.01. \* Correlação significativa ao nível 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa

**APÊNDICE F – Análise de Regressão (comparação dos 3 estudos)**

	Relação	Estudo 1			Estudo 2			Estudo 3		
		Est. Padr.	C.R.	P	Est. Padr.	C.R.	P	Est. Padr.	C.R.	P
Laços Imersos	<--- Flexibilidade do Cliente	0,17	1,98	0,05	0,20	2,14	0,03	0,11	1,23	0,22
Laços Imersos	<--- Flexibilidade do Fornecedor	0,25	2,95	0,00	-0,16	-1,72	0,09	-0,05	-0,55	0,58
Laços Imersos	<--- Investimentos do Cliente no Fornecedor	0,12	1,40	0,16	-0,08	-0,84	0,40	0,27	2,96	0,00
Laços Imersos	<--- Oportunismo do Cliente	0,02	0,18	0,86	-0,16	-1,69	0,09	-0,08	-0,87	0,39
Laços Imersos	<--- Heterogeneidade de Conhecimentos	0,07	0,79	0,43	-0,04	-0,47	0,64	-	-	-
Laços Imersos	<--- Formalização da Relação	-0,02	-0,26	0,80	-0,09	-0,99	0,32	-	-	-
Laços Imersos	<--- Tempo da Parceria	-0,08	-1,00	0,32	0,05	0,52	0,61	-0,15	-1,59	0,11
Laços Imersos	<--- Empenho do Fornecedor à Parcerias	-	-	-	-	-	-	0,21	2,28	0,02
Conhecimento Inovação Fornecedor	<--- Investimentos do Cliente no Fornecedor	0,22	2,54	0,01	-0,16	-1,65	0,10	0,33	3,54	***
Inovação no Fornecedor	<--- Conhecimento Inovação Fornecedor	0,31	3,86	***	0,41	4,66	***	0,13	1,33	0,18
Inovação no Fornecedor	<--- Conhecimento Inovação Cliente	0,10	1,19	0,23	0,19	2,09	0,04	0,09	0,95	0,34
Inovação no Fornecedor	<--- Laços Imersos	0,26	3,26	0,00	0,03	0,31	0,76	0,06	0,60	0,55
Desempenho Geral do Fornecedor	<--- Inovação no Fornecedor	-	-	-	-	-	-	0,27	2,87	0,00
Desempenho Geral do Fornecedor	<--- Laços Imersos	-	-	-	-	-	-	0,20	2,16	0,03

Fonte: dados da pesquisa

## APÊNDICE G – Dados dos Testes de Moderação (laços x CinoF)

Apêndice G.1: Comparação regressão (estudo1): InoFor → CinoF X InoFor → Moderação (Laços x CinoF)

Preditor	R		R Square		Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate		ANOVA F		ANOVA F Sig.	
	CinoF	Moderação LI X CinoF	CinoF	Moderação LI X CinoF	CinoF	Moderação LI X CinoF	CinoF	Moderação LI X CinoF	CinoF	Moderação LI X CinoF	CinoF	Moderação LI X CinoF
	,359 <sup>a</sup>	,466 <sup>a</sup>	,129	,217	,122	,211	3,022	2,865	18,373	34,395	,000 <sup>b</sup>	,000 <sup>b</sup>

Apêndice G.2: Comparação regressão (estudo2): InoFor → CinoF X InoFor → Moderação (Laços x CinoF)

Preditor	R		R Square		Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate		ANOVA F		ANOVA F Sig.	
	CinoF	Moderação LI X CinoF	CinoF	Moderação LI X CinoF	CinoF	Moderação LI X CinoF	CinoF	Moderação LI X CinoF	CinoF	Moderação LI X CinoF	CinoF	Moderação LI X CinoF
	,483	,465	,233	,217	,225	,209	1,024	1,035	30,348	27,646	,000	,000

Apêndice G.3: Comparação regressão (estudo3): InoFor → CinoF X InoFor → Moderação (Laços x CinoF)

Preditor	R		R Square		Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate		ANOVA F		ANOVA F Sig.	
	CinoF	Moderação LI X CinoF	CinoF	Moderação LI X CinoF	CinoF	Moderação LI X CinoF	CinoF	Moderação LI X CinoF	CinoF	Moderação LI X CinoF	CinoF	Moderação LI X CinoF
	,173	,201	,030	,040	,020	,031	3,449	3,430	3,064	4,160	,083	,044

## APÊNDICE H – Dados dos Testes de Moderação (laços x CinoC)

Apêndice H.1: Comparação regressão (e#1): InoFor → CinoC X InoFor → Moderação (Laços x CinoC)

Preditor	R		R Square		Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate		ANOVA F		ANOVA F Sig.	
	CinoC	Moderação LI X CinoC	CinoC	Moderação LI X CinoC	CinoC	Moderação LI X CinoC	CinoC	Moderação LI X CinoC	CinoC	Moderação LI X CinoC	CinoC	Moderação LI X CinoC
	,242	,343	,059	,118	,051	,111	3,142	3,042	7,745	16,540	,006	,000

Apêndice H.2: Comparação regressão (e#2): InoFor → CinoC X InoFor → Moderação (Laços x CinoC)

Preditor	R		R Square		Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate		ANOVA F		ANOVA F Sig.	
	CinoC	Moderação LI X CinoC	CinoC	Moderação LI X CinoC	CinoC	Moderação LI X CinoC	CinoC	Moderação LI X CinoC	CinoC	Moderação LI X CinoC	CinoC	Moderação LI X CinoC
	,363	,355	,132	,126	,123	,118	1,090	1,093	15,179	14,460	,000	,000

Apêndice H.3: Comparação regressão (e#2): InoFor → CinoC X InoFor → Moderação (Laços x CinoC)

Preditor	R		R Square		Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate		ANOVA F		ANOVA F Sig.	
	CinoC	Moderação LI X CinoC	CinoC	Moderação LI X CinoC	CinoC	Moderação LI X CinoC	CinoC	Moderação LI X CinoC	CinoC	Moderação LI X CinoC	CinoC	Moderação LI X CinoC
	,149	,175	,022	,031	,012	,021	3,462	3,447	2,260	3,132	,136	,080

## APÊNDICE I – Setores dos clientes dos fornecedores do estudo 2

Setor do Cliente	Qtd Clientes	%
Comércio	26	25,5%
Serviços	13	12,7%
Indústria	12	11,8%
Comércio, Serviços	11	10,8%
Comércio, Indústria	11	10,8%
Comércio, Serviços, Indústria	3	2,9%
Informática / Tecnologia da Informação	3	2,9%
Comércio, Governo Estadual/Federal	2	2,0%
Comércio, Informática / Tecnologia da Informação	2	2,0%
Comércio, Serviços, Indústria, Informática / Tecnologia da Informação	2	2,0%
Construção Civil	2	2,0%
Agrícola	1	1,0%
Comércio, Fabricante	1	1,0%
Comércio, Saúde	1	1,0%
Comércio, Serviços, Informática / Tecnologia da Informação	1	1,0%
Comércio, Vários	1	1,0%
Hospital	1	1,0%
Indústria, Informática / Tecnologia da Informação, Ind Confecção	1	1,0%
Infraestrutura	1	1,0%
mercado financeiro	1	1,0%
Serviços, Indústria	1	1,0%
Serviços, Informática / Tecnologia da Informação, Cartórios	1	1,0%
Serviços, Informática / Tecnologia da Informação, Governo	1	1,0%
Serviços, Informática / Tecnologia da Informação, Saúde	1	1,0%
Serviços, Infraestrutura	1	1,0%
Transportes	1	1,0%