

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO

JULIANA CELESTINI

A RELAÇÃO ENTRE CAPITAL SOCIAL E DESEMPENHO OPERACIONAL

São Leopoldo
2014

JULIANA CELESTINI

A RELAÇÃO ENTRE CAPITAL SOCIAL E DESEMPENHO OPERACIONAL

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Área de concentração: Organizações e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Iuri Gavronski

São Leopoldo
2014

Ficha catalográfica

C392r Celestini, Juliana
A relação entre capital social e desempenho operacional. / por,
Juliana Celestini. – 2014.
138f.

Tese (doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos,
Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, 2014.
“Orientação: Prof. Dr. Iuri Gavronski, Ciências Administrativas”.

1. Administração de empresas – Capital social. 2. Capital social –
Desempenho operacional. 3. Capital social – Estratégias de
operações. 4. Capital social – Relação comprador - fornecedor. 5.
Comprador – Desempenho operacional. I. Título.

CDU 658

Catálogo na Publicação:
Bibliotecária: Carla Inês Costa dos Santos. - CRB 10/973

JULIANA CELESTINI

A RELAÇÃO ENTRE CAPITAL SOCIAL E DESEMPENHO OPERACIONAL

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 30 de abril de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Claudia Cristina Bitencourt – UNISINOS

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos – UNISINOS

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva – FGV EAESP

Prof. Dr. Iuri Gavronski (Orientador) – UNISINOS

Prof. Dr. Rafael Teixeira – UNISINOS

Prof. Dr. Iuri Gavronski (Orientador)

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo, ____ de _____ de 2014.

São Leopoldo
2014

À minha querida sobrinha Lizia.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta tese de doutorado é resultado da contribuição e do esforço de muitas pessoas que fizeram parte da minha formação e que merecem serem aqui reconhecidas. A algumas delas eu fiz questão de agradecer pessoalmente, sempre que foi possível. A quem dirijo aqui meus agradecimentos são pessoas pelas quais serei grata por muito tempo. Elas serão lembradas por mim sempre que a experiência do doutorado for útil em minha vida. Então, daqui para frente.

Começo agradecendo ao Professor Dr. Iuri Gavronski, meu orientador. Por mais que eu o agradeça, nunca será o suficiente. Pessoa maravilhosa, paciente, cheio de conhecimento e experiência, sempre respondendo prontamente, disposto a ajudar, dando suporte emocional e técnico. Foi muito mais do que orientador, foi um mestre.

À Professora Dra. Yeda Swirski de Souza, na época coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração, por promover a oportunidade de estágio doutoral no exterior. Tal experiência agregou anos de vida tanto para a minha formação acadêmica quanto pessoal. À Professora Dra. Claudia Cristina Bittencourt, atual coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração, pela inigualável capacidade de tratar e agir sempre com humanidade. Obrigada pelas palavras verdadeiramente tranquilizadoras.

À coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pelo apoio financeiro concedido durante o período de doutorado sanduíche. Às pessoas e empresas que colaboraram para esta conquista, registro o reconhecimento e o mais sincero agradecimento.

À University of Texas Pan American, em especial à Dra. Hale Kaynak, orientadora durante os seis meses que estive no Texas, em estágio doutoral. Meus amigos Subhjit Chakraborty, Muratcan Erkul, Ashwini Gangadharan, Tammi Redd e, especialmente, a Siena Wimberly. Essas pessoas não imaginam o quanto colaboraram comigo simplesmente porque me fizeram sentir acolhida, quando eu me sentia sozinha. Muito obrigada!

A todos os que foram meus professores no Doutorado em Administração pelas inúmeras inspirações durante os quatro anos de convivência: Dra. Luciana Marques Vieira, Dr. Luiz Paulo Bignetti, Dr. Achyles Barcelos da Costa, Dr. Astor Hexsel, Dr. Ivan Lapuente Garrido. Aos professores que fizeram parte da banca examinadora para qualificação do projeto de tese, Dr. Ely Laureano Paiva, Dr. Rafael Teixeira. À Ana Zilles, pessoa querida, sempre disponível e respondendo às mais diversas demandas. Aos meus colegas de

doutorado: Artur Jacobus, Pedro Giehl, Serje Schmidt, Renato Pryczynski, pelos momentos bons, pela integração e apoio sempre. Em especial às minhas colegas e amigas Cristiane Froehlich, Elisa Thomas e Rosana Portella Tondolo pela confiança, conversas e desabafos.

Aos meus amigos por solidarizar minhas angústias, por respeitar minhas atitudes e pela torcida. Por fim, à minha mãe pelas orações, energia e exemplo! A ela eu devo tudo que sou e tenho! Ao meu pai, pelas palavras humildes e cheias de sentido nas horas certas. Às minhas irmãs pelo apoio nos quatro anos em que vivi muito para o doutorado e pouco com elas. Ao meu noivo, pelos abraços e olhares que diziam muito, diziam tudo. Aos demais, embora aqui omitidos, ninguém será esquecido nas minhas lembranças.

RESUMO

Um desafio significativo para muitas empresas é identificar os recursos que podem ser utilizados para moverem-se das relações caracterizadas por forte poder de compra e posição de barganha para parcerias baseadas na cooperação. O relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor tem sido reconhecido como um importante critério para alcançar resultados positivos. A teoria do capital social reconhece que as relações podem ser uma fonte de recursos físicos e informacionais. Assim, tem-se como objetivo analisar a relação das dimensões do capital social com o desempenho operacional da empresa compradora. O modelo proposto sustenta que o desempenho operacional em custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovatividade estão positivamente relacionados com as três dimensões – relacional, cognitiva e estrutural – do capital social. Foram amostradas plantas, no setor industrial têxtil e de confeccionados brasileiro. Obteve-se uma lista das empresas cadastradas como fabricantes nacionais de vestuário e acessórios no Guia TexBrasil da Associação Brasileira de Indústria Têxtil (ABIT). Sorteou-se de forma aleatória simples uma amostra probabilística de mil empresas. Contatou-se cada uma por telefone, e coletaram-se 503 endereços eletrônicos diretos válidos de gestores envolvidos diretamente com fornecedores. O questionário foi elaborado com base no desenvolvimento de escalas e composto por itens tipo Likert com as medidas de cada construto do capital social e do desempenho de operações. O questionário foi revisado por executivos de duas empresas do mesmo setor industrial e por três especialistas da área de operações. O pré-teste foi aplicado em uma amostra de 17 executivos de formação semelhante a dos respondentes. Usou-se Análise Fatorial Confirmatória (CFA) para validar as escalas. Ajustado o questionário, empregou-se um formulário on-line, enviado e monitorado durante os meses de novembro e dezembro de 2013 para os endereços eletrônicos previamente identificados. Utilizou-se o método similar ao proposto por Dillmann (2002) e guiou-se uma *survey*. Obtiveram-se 117 respostas, 102 das quais válidas. Conduziu-se CFA para avaliar a validade e confiabilidade das respostas. Testaram-se as hipóteses com regressão linear múltipla. Constatou-se que as medidas do desempenho operacional do comprador relacionam-se de forma distinta com cada dimensão do capital social. Os resultados revelam que as ações de relacionamento entre comprador e fornecedor que envolve a avaliação de desempenho, a apropriabilidade, o compartilhamento de informação, o desenvolvimento do fornecedor (dimensão estrutural) e a visão e valores compartilhados (dimensão cognitiva) estão positivamente relacionados com o desempenho

operacional do comprador. O fator positivamente relacionado com o desempenho em custo é a dimensão estrutural (avaliação do desempenho e apropriabilidade). O fator positivamente relacionado com o desempenho em qualidade é a dimensão estrutural (apropriabilidade). O fator associado com o desempenho em entrega é a dimensão cognitiva (visão e valores compartilhados). O fator associado com o desempenho em flexibilidade é a dimensão cognitiva (visão e valores compartilhados). O fator associado com o desempenho em inovatividade é a dimensão estrutural (desenvolvimento do fornecedor, compartilhamento de informações e apropriabilidade). Em suma, a pesquisa mostra que as empresas compradoras podem aproveitar a relação comprador-fornecedor para melhorarem seu desempenho operacional, se as dimensões apropriadas do capital social forem fomentadas.

Palavras-chave: Capital Social. Desempenho Operacional. Relação Comprador-Fornecedor.

ABSTRACT

A significant challenge to many companies is to identify the resources that can be used to move up the relationships characterized by strong buying power and bargain position to cooperation based partnerships. The collaborative relationship between buyer and supplier has been recognized as an important criterion to achieve positive results. The social capital theory recognizes that relationships can be a source of physical and informational resources. In this sense, one aims to analyze the relationship of the dimensions of social capital to the operational performance of the buyer company. The proposed model supports that the operational performance in cost, quality, delivery, flexibility and innovativeness related positively to the three dimensions – relational, cognitive and structural – of social capital. We sampled plants in the textile industry and Brazilian manufactured. We obtained a list of companies registered as domestic manufacturers of apparel and accessories in TexBrasil Guide of the Brazilian Association of Textile Industries (ABIT). One has drawn up a simple random sample composed by 1000 companies. Each company was contacted by telephone and we collected 503 valid direct e-mail addresses of managers involved directly with suppliers. The questionnaire was based on the development of scales, and composed by items like Likert with the measures of each social capital and construct of the performance of operations. Executives from two companies in the same industrial sector and three experts in operation area reviewed the questionnaire. We applied the pre-test in a sample of 17 executives with similar training to the one of the respondents. We used a Confirmatory Factorial Analysis (CFA) to validate the scales. Adjusted the questionnaire, we used an on-line form, sent and monitored during the months of November and December 2013 for the e-mails previously identified. We used a similar method to that proposed by Dillmann (2002), and guided a survey. We obtained 117 valid answers, 102 of them were valid. CFA was conducted to assess the validity and reliability of the responses. Multiple linear regressions tested the hypotheses. We verified that the buyer's operational performance measures relate differently to each dimension of social capital. The results show that the relationship actions between buyer and supplier that involve evaluating performance, appropriability, information sharing, supplier development (structural dimension) and the shared vision and values (cognitive dimension) related positively to the buyer's operational performance. The factor positively related with performance in cost is the structural dimension (performance evaluation and appropriability). The factor positively related with performance in quality is the structural

dimension (appropriability). The factor associated with performance in delivery is the cognitive dimension (shared vision and values). The factor associated with performance in flexibility is the cognitive dimension (shared vision and values). The factor associated with performance in innovativeness is the structural dimension (supplier development, information sharing and appropriability). In short, the research shows that the buyer companies can leverage the buyer-seller relationship to improve their operational performance, if the appropriate dimensions of the social capital are encouraged.

Keywords: Social Capital. Operational Performance. Buyer-Supplier Relationship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Capital social na criação de capital intelectual	40
Figura 2 - Modelo de estrutura do capital social	41
Figura 3 - Modelo de Pesquisa	56
Figura 4 - Cadeia de produção e de distribuição de têxteis e confeccionados	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições do Capital Social	35
Quadro 2 - Construtos e medidas	60
Quadro 3 - Medidas de desempenho operacional.....	62
Quadro 4 - Medidas da dimensão estrutural	64
Quadro 5 - Medidas da dimensão relacional	67
Quadro 6 - Medida da dimensão cognitiva.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Média, desvio padrão e correlações.	80
Tabela 2 - Variável Custo.	82
Tabela 3 - Variável Qualidade.	83
Tabela 4 - Variável Entrega.	84
Tabela 5 - Variável Flexibilidade	86
Tabela 6 - Variável Inovatividade	87
Tabela 7 - Resumo dos resultados.	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 CONTRIBUIÇÃO, JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E PROBLEMA DE PESQUISA..	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 RELAÇÃO COMPRADOR-FORNECEDOR.....	23
2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)	27
2.3 A TEORIA DO CAPITAL SOCIAL	31
2.3.1 Dimensões do Capital Social.....	38
2.3.2 Características do Capital Social	41
2.3.3 Desvantagens do Capital Social.....	42
2.3.4 Impacto do Capital Social na Gestão do Relacionamento com Fornecedores	43
2.4 DIMENSÃO ESTRUTURAL DO CAPITAL SOCIAL.....	44
2.5 DIMENSÃO RELACIONAL DO CAPITAL SOCIAL	46
2.6 DIMENSÃO COGNITIVA DO CAPITAL SOCIAL.....	47
2.7 DESEMPENHO OPERACIONAL.....	47
2.7.1 Desempenho de Custo.....	48
2.7.2 Desempenho de Qualidade.....	50
2.7.3 Desempenho de Entrega.....	51
2.7.4 Desempenho de Flexibilidade	53
2.7.5 Desempenho de Inovatividade	54
3 MÉTODO	57
3.1 DELINEAMENTO E MÉTODO DE PESQUISA.....	57
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	59
3.2.1 Desenvolvimento das medidas dos construtos.....	60
3.2.1.1 Variáveis dependentes	61
3.2.1.2 Variáveis independentes.....	63
3.2.1.2.1 <i>Construto estrutural</i>	63

3.2.1.2.2	<i>Construto Relacional</i>	66
3.2.1.2.3	<i>Construto Cognitivo</i>	69
3.2.1.3	Variáveis de controle.....	70
3.3	POPULAÇÃO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	70
3.3.1	A indústria têxtil e confeccionados	72
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	75
4	ANÁLISE E RESULTADOS	79
4.1	ANÁLISES DESCRITIVAS.....	79
4.2	TESTES DE HIPÓTESES	81
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	88
5	CONCLUSÃO	93
5.1	LIMITAÇÕES E FUTUROS ESTUDOS	94
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICE A – Carta de Apresentação da Pesquisa	107
	APÊNDICE B – Instrumento de Coleta	108
	APÊNDICE C – Caracterização da Amostra	112
	APÊNDICE D – Dados para Análises	121
	ANEXO – Autorização para a Entrega da Versão Final da Tese	138

1 INTRODUÇÃO

Mudanças na economia global estão conduzindo as empresas a adotar mecanismos para satisfazer às necessidades do mercado. Na última década, fabricantes e prestadores de serviços moveram-se em direção a um modelo de negócio em que eles dependem cada vez mais da sua rede de fornecedores. Associado a isso, as organizações têm aumentado o nível de confiança na sua rede de suprimentos (TERPEND et al., 2008). Como os clientes exigem soluções de maior valor e sofisticação, a natureza da cadeia de valor está evoluindo para relações cada vez mais difíceis entre as empresas participantes. Por diversas razões, a gestão dessas relações é bastante complexa. Uma delas é que os empresários não parecem ter as ferramentas que lhes permitam compreender adequadamente a natureza da transferência de conhecimento e da colaboração; tampouco parecem ser capazes de quantificar os benefícios dessa nova estrutura de negócio que se apresenta centrada em relacionamentos colaborativos (BUHMAN; KEKRE; SINGHAL, 2005).

Tanto os compradores quanto os fornecedores das organizações dependem fortemente de sua cadeia de suprimentos para promoverem serviços e produtos de qualidade (BUHMAN; KEKRE; SINGHAL, 2005). A gestão dessas cadeias de suprimentos, portanto, pode ser essencial para o sucesso de uma organização, o qual pode basear-se em vários fatores. Em primeiro lugar, a relação entre empresas compradoras e fornecedoras é amplamente reconhecida por profissionais e acadêmicos como um componente crítico para o sucesso de uma cadeia de suprimentos. Segundo Langfield-Smith e Greenwood, (1998), muitas empresas têm reconhecido que existem fortes vantagens competitivas no desenvolvimento de parcerias de cooperação com fornecedor. Em paralelo a isso, um desafio significativo para muitas empresas é identificar os recursos que podem ser utilizados para moverem-se das relações caracterizadas por forte poder de compra e posição de barganha para parcerias baseadas na confiança e na cooperação. É cada vez mais importante considerar os fatores que podem influenciar o desenvolvimento de relações cooperativas entre comprador e fornecedor e vice-versa, tanto que a relação entre comprador e fornecedor tem sido foco de estudos desde a década de 1980 até os dias de hoje (TERPEND et al., 2008).

O relacionamento entre comprador e fornecedor pode ser dividido em duas categorias principais: transacional e relacional. As trocas transacionais são normalmente de curto prazo e regidas por contratos (POWELL, 1990). Considerando que uma troca relacional pode assumir a forma de uma aliança estratégica ou de uma parceria entre empresas, muitas vezes essa

combinação resulta em um compromisso de longo prazo entre os parceiros, e é mais regida pela confiança do que pelos contratos.

O capital social fornece uma base teórica sólida para explorar relacionamentos de forma colaborativa, em longo prazo, que é o foco deste estudo. Recentemente, o uso mais significativo do capital social, na área de gestão de operações tem sido apontado na gestão da cadeia de suprimentos (MATTHEWS; MARZEC, 2012). Ainda, o capital social pode ser usado para examinar vários níveis do processo, desde o indivíduo até a organização. Ele também oferece uma estrutura para estudar questões comportamentais. A teoria do capital social ainda aparece de maneira tímida no campo da Gestão de Operações (GO), pois esse campo tem começado recentemente a reconhecer a importância de comportamentos no desempenho das empresas.

O capital social tem sido sucintamente entendido por Adler e Kwon (2002) como a benevolência fabricada nas relações sociais e que pode ser utilizada para facilitar a ação. O capital social vem sendo analisado sob diferentes fenômenos sociais e econômicos, dentre os quais se ressaltam: a troca de recursos entre unidades e a inovação de produtos (TSAI; GHOSHAL, 1998); o desenvolvimento de capital intelectual e de competitividade organizacional (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998); as redes interorganizacionais (TSAI; GHOSHAL, 1998); o relacionamento com fornecedor (BAKER, 1990) e a aprendizagem interorganizacional (KRAATZ, 1998).

A revista *The Economist* (2013) apresenta um exemplo interessante sobre sucesso baseado no capital social:

Desde 1974 produtos da Natura foram distribuídos por vendedores independentes, um pouco como as vendedoras da Avon. A ideia era conhecer melhor seus clientes e fornecer um serviço pessoal, mas também havia felizes efeitos colaterais: menos funcionários cobertos pela legislação laboral onerosa; menos necessidade de capital durante um período de hiperinflação; menos dependência de estradas ruins. A Natura se concentrou no mercado médio, beneficiando o surgimento de uma nova e grande classe média (*The Economist*, Sept. 28, 2013 – Tradução nossa).

O exemplo acima mostra uma empresa cujo sucesso baseia-se no capital social. Eles são os líderes de mercado no maior canal para produtos de beleza (porta a porta) em um dos maiores mercados para tais produtos de consumo. A mesma empresa também é conhecida por causa de seu relacionamento com os fornecedores na floresta tropical da Amazônia, usando os mesmos princípios de desenvolver fortes laços com as comunidades que recolhem os

ingredientes para seus produtos originais. Capital social é a chave para a vantagem competitiva – tanto em marketing e operações. Apesar dessas e outras evidências anedóticas, a relação entre capital social e desempenho em operações ainda não está clara (MATTHEWS; MARZEC, 2012).

Para Nahapiet e Ghoshal (1998), o capital social é um agregado de recursos incorporados, disponível através de e derivado da rede de relacionamentos, possuído por um indivíduo ou organização. Esses mesmos autores desenvolveram a teoria de que o capital social é de fato composto por três dimensões altamente inter-relacionadas: relacional, estrutural e cognitiva. A dimensão relacional representa as relações pessoais em curso, baseadas em uma história de interações, respeito, amizade, apego pessoal e emocional. Essa dimensão é reforçada a partir da confiança e de normas, e inclui obrigações e expectativas. A dimensão estrutural abrange as propriedades de rede, incluindo vínculos pessoais e o padrão global de conexões. A dimensão cognitiva inclui representações compartilhadas, interpretações, linguagem compartilhada, códigos compartilhados e sistemas de significado entre as partes (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Na área de operações, o desempenho operacional trata sobre custo, qualidade, entrega e flexibilidade, com alguns pesquisadores adicionando a inovatividade como um quinto fator (WARD et al., 1998; KRAUSE; PAGELL; CURKOVIC, 2001). A teoria do capital social reconhece que as relações podem ser uma fonte de recursos físicos e informacionais. Pesquisas mostraram que o uso desses recursos pode ajudar uma variedade de organizações a conseguirem resultados positivos, tal como melhorar o desempenho operacional da empresa (COOKE, 2007; KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007; LAWSON; TYLER; COUSINS, 2008). As características dos relacionamentos entre comprador e fornecedor e como impactam o desempenho entre empresas são explicadas por Matthews e Marzec (2012). Há, no entanto, benefícios e desvantagens no uso do capital social no relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor (VILLENA; REVILLA; CHOI, 2011). Carecem ser exploradas, na área de gestão de operações, ações de relacionamento, envolvendo as três dimensões mais apropriadas do capital social (cognitiva, relacional, estrutural), para melhorar o desempenho operacional (custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovatividade) da empresa compradora.

1.1 CONTRIBUIÇÃO, JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E PROBLEMA DE PESQUISA

Embora a literatura sobre gestão frequentemente seja inspirada pelas teorias gerais da empresa, e, às vezes, reconheça algumas ligações, o capital social raramente é discutido como uma teoria específica da empresa, e não é integrado corretamente em tais teorias. Parece que o conceito não tem uma base explícita em uma teoria geral da empresa. Este estudo contribui teoricamente, ao estabelecer tal alicerce na Visão Baseada em Recursos (VBR). A VBR considera a empresa como um conjunto de recursos, incluindo recursos vitais intangíveis que podem criar vantagens competitivas e lucros superiores. Neste estudo, o capital social é interpretado como uma parte crucial desse conjunto de recursos.

Na VBR, é indispensável tentar entender quais os tipos de recursos são suscetíveis de gerar renda. Em geral, parece que recursos valiosos, escassos e difíceis de substituir são geralmente mais importantes do que aqueles que são onipresentes. Na perspectiva da VBR, normalmente, o capital social acumula-se como um efeito imprevisível de outras atividades, e não por projeto. Além disso, seu efeito pode ser dependente do contexto e da dependência do percurso.

Esta tese fornece contribuições à área escolhida, visto que poderá apontar as práticas de relacionamentos que contribuem para uma relação forte, ou seja, de colaboração de longo prazo entre comprador e fornecedor, as quais podem ser usadas como recurso para melhorar a competitividade e, por consequência, melhorar o desempenho operacional da empresa compradora. Também identifica novas ações que podem ser consideradas, quando se opera com o setor industrial têxtil e de confeccionados brasileiro. Por conseguinte, pode ser que o capital social seja importante ou não na conquista de competitividade, assim como pode ser que as atividades para construir o capital social sejam semelhantes ou variem muito de setor para setor, de país para país.

Então, investigar a relação comprador-fornecedor, utilizando como embasamento teórico a teoria do capital social, examinando conjuntamente as três dimensões do capital social e sua relação com o desempenho operacional é relevante tanto para área acadêmica, quanto para as práticas gerenciais. Na área acadêmica, estende a literatura apontando quais são as ações mais apropriadas para serem aplicadas e estabelece um alicerce para o capital social na VBR. Na prática, auxilia a diminuir o comportamento oportunista de fornecedores e aumenta a capacidade do comprador para tomar decisões eficazes. Este estudo também abre

novos caminhos de pesquisa no contexto colaborativo do relacionamento entre comprador e fornecedor, e sugere direções para futuras pesquisas e práticas.

Somente a partir de 2006, pesquisas na área de gestão de operações que usaram o capital social para explorar a díade comprador fornecedor foram publicadas. Esses estudos apenas começaram a desenvolver os construtos que medem as atividades do capital social. Por isso, este estudo dilata construções já existentes na área de gestão de operações. Importantes periódicos da área de gestão de operações, por meio de chamadas recentes de trabalhos, reconhecem a necessidade de estudos que envolvam aspectos do capital social. Sendo assim, esta pesquisa ajuda os empreendedores brasileiros a compreenderem as práticas empresariais presentes na gestão da cadeia de suprimentos da indústria têxtil e de confeccionados. Acredita-se que esta abordagem é única, e oferece uma visão esclarecedora tanto para acadêmicos quanto para profissionais, quando da realização de negócios em ambiente doméstico ou global que envolve esse setor industrial. Esta tese, que envolve o estudo sobre relacionamento colaborativo, é oportuna, e fornece contribuições tanto para efeitos práticos quanto para fins acadêmicos.

A maioria das pesquisas sobre as relações entre comprador e fornecedor já realizadas trata apenas de um país de forma isolada, por exemplo, dos Estados Unidos da América¹ e Reino Unido. Nenhuma pesquisa mencionou o Brasil, tampouco o setor industrial têxtil e confeccionados brasileiro simultaneamente. Este é o primeiro estudo sobre pesquisas feitas acerca do assunto que investiga o relacionamento comprador-fornecedor no contexto brasileiro em um setor industrial específico, usando o embasamento teórico do capital social. Para Nielsen (2003), os estudos dos efeitos do capital social são mais fecundos, quando realizados com sensibilidade para as especificidades do contexto, e não quando eles assumem a forma de tentativas para destilar elementos abstratos de livre contexto.

Outras medidas, diferentes daquelas utilizadas por Krause, Handfield e Tyler (2007) são empregadas para verificar a relação entre capital social e desempenho operacional. Essas outras medidas vão além do desenvolvimento do fornecedor, e contemplam a relação comprador-fornecedor e o desempenho operacional do comprador no contexto brasileiro, pois, em virtude das diferenças culturais significativas, as práticas brasileiras de negócios apresentam diferenças importantes, se comparadas às práticas de negócios dos países orientais, por exemplo (JIANG; PRATER, 2002). Considerando que a cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de

¹ Doravante, apenas Estados Unidos.

pessoas de outro (HOFSTEDÉ, 2007), ela influencia percepções que atingem as tomadas de decisões, e, então, o que funciona em um país pode não se adequar a outro (HOFSTEDÉ, 2007).

O capital social pode ser estimulado deliberadamente ou emergir como consequência de relacionamentos (JOHNSON; ELLIOTT; DRAKE, 2013). Em tempos de acirrada competição, as práticas que desenvolvem e mantêm as ligações pessoais, a confiança, a cooperação, o respeito e a amizade podem ser utilizadas na relação comprador fornecedor e podem trazer benefícios que, na ausência dessas práticas, não seriam possíveis. Nesse sentido, tem-se como objetivo analisar a relação das dimensões do capital social com o desempenho operacional da empresa compradora. Tal objetivo é operacionalizado, nesta pesquisa, por meio da análise da relação da dimensão relacional, estrutural e cognitiva do capital social, com o desempenho operacional do comprador, no que se refere a custo, entrega, qualidade, flexibilidade e inovatividade; e da verificação sobre quais práticas de relacionamentos podem melhorar o desempenho operacional da empresa compradora.

Esta tese investiga a relação comprador-fornecedor – um dos tipos de relacionamentos interorganizacionais – em um setor industrial brasileiro específico, ou seja, a indústria têxtil e de confeccionados, bem como a relação entre capital social e desempenho operacional do comprador. Especificamente, este trabalho pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: *Como cada uma das três dimensões do capital social se relacionam com o desempenho operacional da empresa compradora do setor industrial têxtil e de confeccionados brasileiro?*

Para este estudo, desenvolveram-se algumas hipóteses de pesquisa. Elas foram estabelecidas a partir da leitura realizada nas principais referências sobre o tema e indicam suposições que foram confirmadas ou não no decorrer do estudo. As hipóteses propostas sustentam que o desempenho operacional do comprador está positivamente relacionado com as dimensões do capital social.

A presente tese está estruturada, a partir do capítulo introdutório, em quatro capítulos. O Capítulo 2 trata do referencial teórico. Nele apresentam-se aspectos sobre a relação comprador fornecedor, a VBR, a teoria do capital social e suas dimensões, características, vantagens e seu impacto na gestão do relacionamento com fornecedores. Ainda nesse capítulo, são apresentadas as três dimensões do capital e o desempenho operacional.

Na sequência, está o Capítulo 3, e nele consta o método utilizado. Nesse capítulo, detalham-se o delineamento da pesquisa, o instrumento de coleta de dados, o

desenvolvimento das medidas dos construtos, assim como a população e técnicas de coleta e análise dos dados. No Capítulo 4, encontram-se as análises e resultados da pesquisa. Por fim, no Capítulo 5, apresentam-se as conclusões, as limitações e futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para essa pesquisa, inicialmente, é feita a contextualização sobre o que tange a relação comprador-fornecedor, as suas características e importância, visto que essa sintonia é um dos aspectos que compõem a gestão da cadeia de suprimentos, e é apenas um dos tipos de relacionamentos interorganizacionais. Em seguida, são apresentados alguns pontos importantes da VBR, explicando que as vantagens competitivas advêm das capacidades específicas em desenvolver e administrar recursos e ativos escassos que são inimitáveis ou difíceis de imitar.

Na sequência, a temática capital social é apontada, assim como os seus vários conceitos, suas três dimensões, características, desvantagens e o impacto do capital social na gestão de relacionamentos com fornecedores. O capítulo é encerrado com o que se trata de desempenho operacional e respectivas hipóteses de pesquisa.

2.1 RELAÇÃO COMPRADOR-FORNECEDOR

Os fornecedores são excelentes fontes de novas ideias para alcançar resultados operacionais superiores em termos de alta qualidade, entrega rápida e com baixo custo (VICKERY et al., 2003). Portanto, os relacionamentos colaborativos entre comprador e fornecedor podem alavancar resultados operacionais superiores, e beneficiar a ambos não só em conhecimento adicional, mas também em aprendizagem que resulta em inovação (KOGUT; ZANDER, 1992).

O capital social é uma abordagem relativamente nova para mostrar as relações de fornecedor e comprador, mas pode contribuir para apontar sua importância nesse tipo de relacionamento interorganizacional, no qual esta pesquisa está focada. Quando os participantes em uma díade têm os mesmos objetivos e valores, são mais propensos a formar uma relação de cooperação. A teoria do capital social identifica os antecedentes para relacionamentos cooperativos como a confiança interorganizacional, a consistência de objetivo e a reciprocidade.

A rede de fornecedores está-se tornando cada vez mais importante para o sucesso contínuo e a rentabilidade de ambos, fabricantes e organizações de serviço (BUHMAN; KEKRE; SINGHAL, 2005). A gestão da relação fornecedor é uma abordagem para a

estruturação e para a gestão de relacionamentos entre compradores e seus fornecedores. Mas não se trata de uma empresa, alinhando todos os seus fornecedores e forçando-os a implementação de software, por exemplo, nem de um processo de certificação simples ou, então, de um esquema de classificação. Na verdade, é um processo de melhoria contínua que abrange práticas de negócios, comunicação pessoal e relacionamentos em vários níveis da organização. A gestão da relação fornecedor aumenta a eficiência dos processos associados com a aquisição de bens e de serviços, gestão de estoque e processamento de materiais (GANSTER, 2009).

A relação comprador-fornecedor pode ser caracterizada como transacional (não cooperativa) ou relacional (cooperativa) (LANGFIELD-SMITH; GREENWOOD, 1998). Trocas transacionais são normalmente de curto prazo, têm mercado controlado e regulado principalmente por contratos (POWELL, 1990). Esse método inclui muitos parceiros de troca, e fornece o benefício de dependência reduzida em um único provedor. Fornecedores são frequentemente selecionados com base em preço e disponibilidade do produto.

Uma troca relacional pode assumir a forma de uma aliança estratégica ou parceria entre as empresas, que representam um compromisso entre parceiros e entre seleções mais de confiança do que de contratos. A esse tipo de troca, as empresas dependem de um pequeno número de fornecedores-chave, e, normalmente, resultam em um acordo de longo prazo (LIU; LUO; LIU, 2009).

O gerenciamento dessas relações vai além de uma obrigação contratual. As organizações estão cada vez mais conscientes do valor de desenvolvimento de relacionamentos colaborativos entre comprador e fornecedor (SYTCH; GULATI, 2008; CAO; ZHANG, 2010). Em um relacionamento de longo prazo, é impossível prever contratualmente cada contingência. Portanto, a relação entre as partes torna-se a principal ferramenta para resolver problemas contratuais. A maioria das empresas usa uma combinação contratual de curto prazo com alguns fornecedores e de longo prazo com os fornecedores estratégicos (LAWSON; TYLER; COUSINS, 2008). As relações estratégicas cooperativas de longo prazo entre a empresa compradora e os fornecedores podem ser uma fonte de vantagem competitiva, resultando em melhor desempenho de custo, qualidade, entrega ou flexibilidade (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007).

Uzzi (1997) conduziu um dos primeiros estudos que examinou o impacto de relacionamentos fortes entre empresas. Esse autor estudou a indústria de vestuário de Nova Iorque, e constatou que relacionamentos fortes tinham um impacto significativo no

desempenho. Até então, a maioria das pesquisas concentrou-se em relações transacionais. Desde aquela época, pesquisadores das áreas de gestão e de gerenciamento de operações têm examinado esses tipos de relações.

Algumas teorias têm sido utilizadas para examinar o comportamento dos relacionamentos interorganizacionais, a exemplo: a teoria da agência (EISENHARDT, 1989), que explica a relação entre dois ou mais indivíduos. Segundo Hendriksen e Breda (1999, p. 139), “um desses dois indivíduos é um agente do outro, chamado de principal – daí o nome de teoria de *agency*. O agente compromete-se a realizar certas tarefas para o principal; o principal compromete-se a remunerar o agente”. Nessa relação, espera-se que o agente tome decisões que visem aos interesses do principal. Entretanto, de acordo com Eisenhardt (1989, p. 59), “principal e agente estão engajados em um comportamento corporativo, mas possuem diferentes metas e diferentes atitudes com relação ao risco”. Quando a Teoria da Agência destaca a relação entre principal e agente, ela não se refere apenas à relação entre administradores/gestores. A relação de agência pode ser estabelecida entre comprador e fornecedor. A teoria da agência encara esses relacionamentos como contratuais, e requer mecanismos de governança para garantir que agentes cumpram adequadamente os requisitos necessários do principal.

Outro exemplo de teoria que tem sido utilizada para examinar o comportamento dos relacionamentos interorganizacionais é a teoria dos custos de transação de Williamson (2008). O mesmo autor explica por que os custos de transação ocorrem por meio de um modelo de falha de mercado. Dois fatores – humanos e ambientais – podem contribuir para a falha de mercado. Fatores humanos incluem a racionalidade limitada e comportamento oportunista, enquanto fatores ambientais consistem na incerteza resultante das mudanças tecnológicas e na complexidade de mercados externos. Essa teoria explica que a cooperação interorganizacional pode superar as limitações da racionalidade limitada, assegurar eficiência econômica com custos de transação reduzidos, e perceber a estabilidade de transação contra ameaças de oportunistas. A teoria de custos de transação baseia-se nas decisões sobre a minimização de custos de transação, tais como o custo de governança, e, muitas vezes, é usada para analisar as decisões de fazer ou de comprar.

A teoria da dependência de recursos também tem sido utilizada para examinar o comportamento dos relacionamentos interorganizacionais. De acordo com essa teoria, algumas empresas podem controlar internamente todos os recursos necessários para funcionar de forma eficaz (REID; BUSSIÈRE; GREENAWAY, 2001). O fornecimento de insumos do

mercado torna a empresa dependente de outras empresas para recursos críticos e, portanto, aumenta a probabilidade de eventos imprevisíveis. Essa perspectiva da dependência de recurso sugere que as relações bilaterais surgem como organizações individuais que tentam assegurar os recursos necessários (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Se uma empresa é deficiente no domínio de determinado recurso, e a posse desse recurso é considerada essencial para ganhar uma vantagem competitiva, a empresa terá ações intencionais para adquirir o recurso (REID BUSSIERE; GREENAWAY, 2001). A teoria da dependência de recurso baseia-se no poder. Se um comprador tem vários fornecedores, em seguida, ele reduz a dependência de um único fornecedor.

Essas teorias tendem a concentrar-se na parte econômica das trocas e assumir que todos os atores ajam em seu próprio interesse. As relações interorganizacionais são, na verdade, uma forma de estrutura social; portanto, o tipo de interação social poderia ter um impacto significativo sobre o desempenho operacional de ambas as empresas compradoras e fornecedoras.

Conforme mencionado anteriormente, o capital social é uma abordagem relativamente nova para mostrar as relações de fornecedor e comprador, mas pode contribuir para apontar sua importância nesse tipo de relacionamento interorganizacional, em que esta pesquisa está focada. Essa teoria afirma que as redes de relacionamento são um recurso valioso para interações sociais (BOURDIEU, 1986). Tal perspectiva encoraja o comportamento cooperativo como as alianças interorganizacionais. Teóricos do capital social centraram muita atenção sobre as propriedades estruturais das relações (ADLER; KWON, 2002). Enquanto fortes laços são condutas importantes na troca de recursos, Levin e Cross (2004) afirmam que, na dimensão relacional do capital social, por exemplo, a confiança organizacional medeia a relação entre laços forte e troca de recursos. Tsai e Ghoshal, (1998) encontraram que, em nível de departamento, a dimensão estrutural do capital social, estimula a confiança e a imparcialidade percebida da relação, que, por sua vez, leva à troca de mais recursos entre departamentos. Nos relacionamentos com alto nível de confiança, as organizações tendem a ser mais abertas para o potencial de criação de valor por meio de troca e combinação de recursos (TSAI; GHOSHAL, 1998). O capital social permite aos participantes da cadeia de suprimentos tornarem-se mais envolvidos na troca social, e tomarem ações que, caso contrário, seriam consideradas arriscadas (PUTNAM, 1995). Quando os participantes em uma díade têm os mesmos objetivos e valores, eles são mais propensos a formar uma relação de cooperação.

Este estudo usa a Teoria do Capital Social, e foca as relações estratégicas de longo prazo entre comprador e fornecedor. Esse tipo de relação comprador-fornecedor é uma relação de cooperação em longo prazo, quando as organizações mantêm controle sobre seus próprios recursos; os problemas são resolvidos por intermédio de discussão; e regras e normas de reciprocidade asseguram a cooperação (BRASS et al., 2004).

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

A relação comprador-fornecedor pode ser fonte de vantagem competitiva, pois, do ponto de vista de Barney (2012), a teoria da VBR sugere que a gestão de compras e da cadeia de suprimentos frequentemente tem os atributos que podem capacitá-los para ser fonte de vantagem competitiva sustentada. Esses atributos podem ser os relacionamentos entre os elos da cadeia.

Autores clássicos do campo das estratégias competitivas têm argumentado o aumento da complexidade e dinamicidade dos ambientes de negócios, em que vantagens competitivas tendem a ser rapidamente imitadas ou superadas pelos concorrentes (PORTER 1989; GRANT, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007). Sendo assim, sobreviver e prosperar em ambientes de acirrada competição torna-se difícil e complexo. Então, alguns fatores tais como flexibilidade, rapidez e inovação passam a ser considerados como potenciais fontes de vantagem competitiva (BARNEY; CLARK, 2007).

O paradigma da VBR vê as vantagens competitivas como advindas da idiosincrasia das firmas e não do ambiente de mercado, ou seja, as vantagens competitivas advêm das capacidades específicas das empresas em desenvolver e administrar recursos e ativos escassos que são inimitáveis ou difíceis de imitar. De uma perspectiva da VBR, ativos essenciais não são rapidamente desenvolvidos, nem são simples de serem adquiridos.

A VBR é uma das perspectivas contemporâneas dominantes na pesquisa, quando se trata de estratégias, principalmente devido ao seu rigor analítico, evidenciando sua relevância na prática administrativa de modo eficiente e eficaz.

O conceito Resource-Based View (RBV), em português, Visão Baseada em Recursos (VBR) foi inicialmente apresentado por Wernerfelt (1984). Pesquisadores como Barney, (1991) e Peteraf (1993), apoiados nos estudos de Penrose (1959) sobre a Teoria do Crescimento da Firma, apresentaram contribuições importantes para o desenvolvimento e

popularização da teoria VBR nos meios acadêmicos e empresariais nos últimos anos. Penrose (1959) sugere que diferenças no grau de controle dos recursos representam direcionadores essenciais para diferentes níveis de desempenho das empresas. Na visão desse autor, a empresa é:

Essencialmente, um conjunto de recursos cuja utilização é organizada por um quadro de referência administrativo. Em certo sentido, os produtos ficam sendo produzidos pela empresa e em um dado momento, representam apenas uma das múltiplas possibilidades pelas quais a empresa poderia estar utilizando seus recursos, um incidente no desenvolvimento de suas potencialidades básicas (PENROSE, 1959, p. 150).

Sendo assim, a diferença de desempenho entre empresas pode ser entendida a partir dos seus tipos de recursos sob controle e de como esses recursos são mobilizados e utilizados em suas atividades. De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 91), recursos devem ser entendidos como “os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa utiliza para criar e implementar suas estratégias”, e capacidades como “um subgrupo de recursos que permitem que uma empresa tire vantagem de seus outros recursos”.

Pesquisas na área de administração estratégica apontaram que as diferenças existentes entre o desempenho das empresas dentro de uma mesma indústria mostravam-se expressivamente superiores às diferenças de desempenho entre as indústrias (GRANT, 1991). A partir disso, o interesse de pesquisadores pela análise do papel dos recursos e das capacidades internas da empresa é despertado. Portanto, a VBR destaca a estratégia ligada aos recursos e capacidades internas da empresa, ou seja, tudo aquilo que ela utiliza para desenvolver, fabricar e entregar produtos ou serviços para seus clientes (WERNERFELT, 1984).

Para explicar como duas empresas que operam em um mesmo setor apresentam resultados diferentes, Barney e Hesterly (2007) argumentam duas suposições básicas sobre os recursos e capacidades que as empresas controlam, ou seja, a heterogeneidade da imobilidade dos recursos e as capacidades. A heterogeneidade de recursos significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar determinadas atividades do que outras (BARNEY; HESTERLY, 2007), então “empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo em um mesmo setor” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 65). No caso das capacidades, a questão central está voltada para o tempo em que essas diferenças existentes entre os recursos e as

capacidades podiam ser sustentadas pelas empresas. Segundo os autores, a situação de duas empresas que operam em um mesmo setor apresentarem resultados diferentes pode ocorrer porque pode ser muito custoso para elas, sem certos recursos e capacidades, desenvolvê-los ou adquiri-los.

Ao considerarem-se as duas suposições – heterogeneidade e capacidades – juntas, pode-se entender porque algumas empresas superam outras, mesmo que elas estejam competindo no mesmo setor, pois:

[...] se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos que outras poucas empresas possuem, e se essas outras empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 65).

Para Penrose (1959), o processo de crescimento das firmas, caracterizado pelas oportunidades externas e internas, é decorrente do seu conjunto de recursos, classificados em três categorias principais:

- 1) recursos físicos: incluem as máquinas, infraestrutura de manufatura e construções utilizadas pelas empresas em suas operações;
- 2) recursos humanos: incluem toda a experiência, conhecimento, julgamento, propensão ao risco, e visão de indivíduos associados com a empresa;
- 3) recursos organizacionais: incluem a história, relacionamentos, habilidade, e cultura organizacional que são atributos dos grupos de indivíduos associados com a empresa, ao longo de uma estrutura formal de comunicação, explícitos sistemas de controles gerenciais e políticas de compensação.

Além desses, Barney (1995) ainda inclui os recursos financeiros que se referem aos débitos, equidades, ganhos retidos e similares.

Grant (1991) apresenta seis categorias de recursos. Além dos recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros, o autor inclui os recursos tecnológicos e de reputação. Esses seis recursos podem ser definidos como ativos facilmente identificáveis, os recursos tangíveis ou recursos intangíveis de caráter heterogêneo e de difícil transferência os quais estarão vinculados, quase que permanentemente, à empresa.

A VBR sustenta que a vantagem competitiva resulta do domínio de recursos valiosos, raros e de difícil imitação e/ou substituição. O recurso valioso capacita a empresa à

exploração de oportunidades e/ou à neutralização de ameaças. O recurso pode ser considerado raro, se não for controlado pelos principais concorrentes. Por fim, um recurso é considerado de difícil imitação e/ou substituição: quando os principais concorrentes não conseguem adquiri-lo ou desenvolvê-lo ou substituí-lo por outro, por custos similares; quando identificados, devem apresentar dificuldades, preferencialmente impossibilidade, em sua reprodução pelos competidores, ou seja, a peculiaridade de não apresentar o mesmo valor para as outras organizações e para o ambiente competitivo (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Barney e Hesterly (2007) evidenciam as três principais razões que faz um recurso ser de difícil imitação e/ou substituição:

- 1) Dependência de percurso: alguns recursos são desenvolvidos devido ao caminho que uma empresa trilhou durante a sua trajetória, ou seja, uma única série de eventos pode ter levado a empresa a desenvolver determinados recursos, que, hoje, são mais difíceis ou caros de serem desenvolvidos (BARNEY, 1995; BIRCHALL; TOVSTIGA, 2005);
- 2) Ambiguidade causal: representa a dificuldade que os concorrentes possuem em saber, exatamente, qual é a razão de uma empresa apresentar desempenho superior. Dessa forma, os concorrentes não saberão quais recursos deverão ser adquiridos, imitados ou substituídos (LIPPMAN; RUMELT, 1982; BARNEY, 1995);
- 3) Complexidade social: os recursos podem apresentar alta complexidade social, pois incluem todos os ativos, capacidades, processos organizativos, atributos da empresa, informação, conhecimento controlados pela empresa, e permitem conceber estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1995).

A integração do capital social das empresas ocorre na VBR, pois, do seu ponto de vista, o capital social funciona como um importante recurso intangível. O capital social interno permite implementação de estratégias de criação de valor que não estão disponíveis para os rivais, e ajuda a criar uma base de recursos que são valiosos, difíceis de replicar, e crescem por intermédio da aprendizagem. Laços com organizações externas podem formar um ativo adicional ou recursos para a empresa. Contatos pode ser uma significativa fonte de vantagem competitiva, porque eles podem melhorar a capacidade da empresa para acessar, implantar, trocar e combinar recursos valiosos. Eles podem fornecer acesso privilegiado e oportuno de informações que não são de domínio público (DUBINI; ALDRICH, 1991).

Após revisão da literatura sobre a VBR, a seguir aborda-se a teoria do capital social que é a base de sustentação da fundamentação teórica desse estudo. Em geral, a teoria do

capital social explora os benefícios e custos derivados de relações e laços sociais. O capital social de uma empresa é incorporado em relações além das fronteiras da empresa. A VBR considera a empresa como um conjunto de recursos, incluindo recursos vitais intangíveis que podem criar vantagens competitivas e lucros superiores. Nesse sentido, o capital social é uma parte crucial deste conjunto de recursos (CHISHOLM; NIELSEN, 2009).

2.3 A TEORIA DO CAPITAL SOCIAL

Embora Portes (1998) afirme que os princípios do capital social remontam aos primórdios da sociologia, em Durkheim, o conceito começou a popularizar-se apenas a partir dos estudos de Bourdieu, nas décadas de 1970 e de 1980 (SWAIN, 2003). A teoria do capital social baseia-se na premissa de que uma rede de relacionamentos fornece acesso a recursos valiosos que podem ser usados para alcançar uma variedade de resultados positivos (JACOBS, 1965; BOURDIEAU, 1986; COLEMAN, 1988; BURT, 1992 apud NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). A área da Sociologia tem reconhecido que o envolvimento e a participação em grupos podem ter consequências positivas para o indivíduo e a comunidade (PORTES, 1998). Bourdieu (1986 apud NAHAPIET; GHOSHAL, 1998) realizou a primeira análise contemporânea do capital social em que ele definiu o capital social como o agregado dos recursos reais ou potenciais que são ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento mútuo ou reconhecimento. Essa definição reconhece dois elementos importantes do capital social:

- 1) o relacionamento social entre os atores;
- 2) os recursos disponibilizados por meio da relação.

Nesse contexto, os atores podem ser o doador ou o receptor do recurso. Coleman é outro pioneiro do conceito moderno de capital social, e é creditada com destaque a sua importância na sociologia americana (PORTES, 1998). Coleman (1988, p. 98) definiu o capital social como uma função: “uma variedade de entidades com dois elementos em comum: todos eles consistem em algum aspecto das estruturas sociais e facilitam determinada ação de atores dentro da estrutura”. Essa definição traz à tona um elemento adicional de conceito social: a ação é necessária para os atores envolvidos realmente usarem os recursos disponíveis. Em suma, capital social é composto de:

- 1) uma rede social de relacionamentos;

- 2) atores (doadores e receptores);
- 3) recursos disponíveis a partir da rede social;
- 4) ação por parte dos atores.

Sociólogos e economistas têm duas visões muito diferentes de uma empresa. Os sociólogos centram-se sobre os aspectos sociais das pessoas que compõem uma empresa sem a consideração das influências econômicas; os economistas focam as atividades econômicas da empresa sem considerar os aspectos sociais. A teoria do capital social concilia essas visões conflitantes, reconhecendo que os benefícios tangíveis e financeiros podem ser obtidos a partir de redes de relações pessoais, e também reconhece os benefícios adicionais para os indivíduos e empresas. O capital social aborda a possibilidade de atingir os fins que seriam impossíveis sem ele ou poderiam ser alcançados apenas por um custo extra (COLEMAN, 1988). Os benefícios incluem acesso privilegiado ao conhecimento e à informação, oportunidades preferenciais para novos negócios, reputação reforçada, influência e a compreensão das normas de rede (INKPEN; TSANG, 2005). Existem três principais benefícios do capital social, quais sejam:

- 1) fornecimento de informações por meio do acesso às mais amplas fontes de informação e melhora da informação em qualidade, pertinência e atualidade;
- 2) influência, controle, e resultados devido ao intercâmbio de recursos de poder. Indivíduos em posição de poder podem influenciar normas de redes sociais;
- 3) crenças e normas sociais fortes fornecem a solidariedade que incentiva a conformidade com as normas da rede, e reduz a necessidade de contratos formais (ADLER; KWON, 2002).

O capital social pode aumentar a eficiência da ação, minimizando a redundância. Visto os seus benefícios, torna-se fácil notar a importância de compreender a natureza e a construção do capital social e como pode ser aproveitado nos relacionamentos interorganizacionais. Mesmo que as desvantagens do capital social tenham sido apresentadas por Villena, Revilla e Choi (2011), deve haver uma forma apropriada e equilibrada quanto ao uso desse recurso.

Há uma variedade de definições de capital social na literatura acadêmica. Para Putnam (2002, p. 117), “o capital social diz respeito a características da organização social como confiança, normas e sistemas, que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas.”. O termo capital social, de acordo com Jacobs (1965 apud NAHAPIET; GHOSHAL, 1998, p. 243), foi:

[...] inicialmente surgido nos estudos sobre comunidades, destaca a importância chave – para a sobrevivência e funcionamento das comunidades – das fortes redes de relacionamentos pessoais desenvolvidas ao longo do tempo, as quais provêm a base para a confiança, cooperação e ação coletivas nestas comunidades.

Para Coleman (1990 *apud* NAHAPIET; GHOSHAL, 1998 p. 24), o capital social refere-se “aquelas características da organização social, tais como confiança, normas e redes que podem melhorar a eficiência da sociedade, por facilitarem ações coordenadas”. Para Baker (1990 *apud* PORTES, 1998, p. 6), por exemplo, o capital social é “um recurso que atores derivam de estruturas sociais específicas e então os usam para perseguir seus interesses; é criado através das trocas nas relações entre os atores”.

O conceito de capital social, para Loury (1977 *apud* PORTES, 1998), captura a diferença de acesso às oportunidades por intermédio de laços sociais para minorias e não minorias, mas ele não trabalha com uma definição sistemática das relações do capital social com outras formas de capital.

Nahapiet e Ghoshal (1998 p. 243) definiram o capital social como “a soma dos recursos reais e potenciais envolvidos, avaliados e derivados das redes de relacionamento tidas por um indivíduo ou unidade social”. A definição de Nahapiet e de Ghoshal sobre o capital social é usada neste estudo, uma vez que engloba as três dimensões do capital social, as quais são analisadas. O capital social é no presente considerado um conceito importante nas ciências sociais (PORTES, 1998), pois vem sendo analisado em relação tanto aos mais diversos fenômenos sociais, quanto aos econômicos. Por essa razão, decorre uma pluralidade no seu significado, e, por sua vez, causa dúvida e gera questionamentos até mesmo sobre sua validade e sua existência.

A noção da multiplicação dos diferentes conceitos pode ser compreendida, visto que Fernandez, Castilla e Moore (2000) e Granovetter (1985) analisaram o capital social em relação ao fenômeno mercado de trabalho, ao passo que Oh, Labianca e Chung (2006) estudaram o capital social relacionado à dinâmica interna e externa de grupos. O mesmo conceito também é examinado por Nahapiet e Ghoshal (1998) em relação ao fenômeno do desenvolvimento de capital intelectual e de competitividade organizacional, assim como as redes interorganizacionais para Tsai e Ghoshal (1998), que estudaram o papel do capital social nas redes internas a uma mesma empresa. Ainda na administração, Inkpen e Tsang, (2005) analisaram os efeitos do capital social no âmbito dos relacionamentos

interorganizacionais, e Seibert, Kraimer e Liden (2001) relacionaram o capital social e o desenvolvimento da carreira profissional.

Enquanto Coleman (1988) considera o capital social como um recurso das redes sociais, Burt (1992) percebe-o como um bem presente nas relações sociais individuais, e Putnam (2002) concebe-o como um recurso disposto nas instituições sociais. Para Serageldin e Grootaert (2000, p. 45), o capital social, além de conceituado de diferentes formas, é também utilizado de modos diversos:

O termo [capital social] é usado diferentemente, dependendo do campo de estudo [...]. Na literatura da ciência política, sociologia e antropologia, capital social geralmente se refere a um conjunto de normas, redes e organizações através das quais as pessoas obtêm acesso a poder e a recursos que são instrumentais em viabilizar a tomada de decisão e a formulação de políticas. Economistas adicionam a este foco a contribuição do capital social para o crescimento econômico. No nível micro-econômico, eles vêem o capital social primeiramente através da sua habilidade em melhorar o funcionamento do mercado. No nível macro-econômico, eles consideram como instituições, quadros legais e o papel do governo na organização da produção afetam o desempenho de mercado.

Para Andriessen e Gubbins (2009, p. 847), embora haja diversos conceitos, o capital social remete a “relacionamentos”. Adler e Kwon (2002) fazem uma classificação interessante e esclarecedora, agrupando as abordagens de capital social. No Quadro 1, que segue, eles classificam-no de acordo com o foco do conceito dado por cada autor, ou seja:

- 1) visão interna – o tipo de relação que os atores sociais mantêm entre si. Considera esse conceito como um recurso da rede social que gera benefícios a um ator focal ao conectá-lo a outros atores. O capital social seria um recurso localizado nas ligações externas de um ator central, e teria funções mais instrumentais como, por exemplo, o aumento da competitividade dos indivíduos que o possuem. Normalmente, esse tipo de capital social é analisado a partir das perspectivas de rede sociais (BURT, 1992);
- 2) visão externa – a estrutura de relações entre os atores. Localiza esse recurso nas conexões sociais internas de atores coletivos e, especialmente, nas características que “dão à coletividade coesão e que facilitam a busca de objetivos comuns” (ADLER; KWON, 2002, p. 21). O capital social externo tem uma perspectiva mais instrumental que o interno;

- 3) visão interna-externa – os dois tipos de ligação concomitantemente. É uma visão neutra em relação a essas duas dimensões, e envolve outras estruturas sociais, como instituições e organizações. Para Adler e Kwon (2002), essa perspectiva traz duas vantagens principais: esclarece que a diferença entre as visões externa e interna é uma questão de perspectiva e unidade de análise – “as relações entre um colaborador e seus colegas de trabalho dentro de uma firma são externas ao empregado, mas internas à firma”(ADLER; KWON, 2002, p. 21), e mostra que ambos os tipos não são mutuamente exclusivos, mas podem, ao contrário, existir mutuamente.

Quadro 1 - Definições do Capital Social

(continua)

AUTORES	CONCEITO DE CAPITAL SOCIAL
VISÃO EXTERNA	
Baker	“um recurso que atores derivam de estruturas sociais específicas e, em seguida, usam a prosseguir seus interesses; ele é criado por mudanças na relação entre atores” (1990, p. 619).
Belliveau, O'Reilly, e Wade	“uma rede pessoal de indivíduos e afiliações institucionais de elite” (1996, p. 1.572).
Bourdieu	“o agregado dos recursos reais ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento mútuo ou reconhecimento” (1985, p. 248).
	“composto por obrigações sociais (conexões), que é conversível, em certas condições, em capital econômico e pode ser institucionalizada na forma de um título de nobreza” (1985, p. 243).
Bourdieu e Wacquant	“a soma dos recursos, reais ou virtuais, que revertem para um indivíduo ou um grupo por virtude de possuir uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de mútuo conhecimento e reconhecimento” (1992, p. 119).
Boxman, De Graaf, e Flap	“o número de pessoas que podem ser esperadas para prestar apoio e os recursos, que as pessoas têm à sua disposição” (1991, p. 52).
Burt	“amigos, colegas e contatos mais gerais, através de quem você recebe oportunidades para usar seu capital financeiro e humano” (1992, p. 9).
	“as oportunidades de corretagem em uma rede” (1997b, p. 355).
Knoke	“o processo pelo qual os atores sociais criam e mobilizam suas conexões de rede dentro e entre organizações para obter acesso a outros recursos de atores sociais” (1999, p. 18).
Portes	“a capacidade dos agentes para garantir benefícios em virtude da participação em redes sociais ou outras estruturas sociais” (1998, p. 6).

(conclusão)

AUTORES	CONCEITO DE CAPITAL SOCIAL
VISÃO INTERNA	
Brehm e Rahn	“a teia de relações de cooperação entre cidadãos que facilitam a resolução de problemas de ação coletiva” (1997, p. 999).
Coleman	“capital social é definido por sua função. Não é uma entidade única, mas uma variedade de diferentes entidades tendo duas características em comum: todos eles consistem em algum aspecto da estrutura social e facilitam certas ações de indivíduos que estão dentro da estrutura” (1990, p. 302).
Fukuyama	“a capacidade das pessoas para trabalhar em conjunto para fins comuns em grupos e organizações” (1995, p. 10).
	“capital social pode ser definido simplesmente como a existência de um determinado conjunto de valores informais ou normas compartilhadas entre membros de um grupo que permitam a cooperação entre eles” (1997).
Inglehart	“uma cultura de confiança e tolerância, onde extensas redes de associações da sociedade civil emergem” (1997, p. 188).
Portes e Sensenbrenner	“as expectativas para a ação dentro de uma coletividade que afetam os objetivos econômicos e comportamento de busca de objetivo de seus membros, mesmo se essas expectativas não são orientadas em direção a esfera econômica” (1993, p. 1.323).
Putnam	“características da organização social, tais como redes, normas e confiança social que facilitam a coordenação e a cooperação de benefício mútuo” (1995, p. 67).
Thomas	“esses meios voluntários e processos desenvolvidos dentro da sociedade civil que promovem o desenvolvimento de toda o coletivo” (1996, p. 11).
VISÃO EXTERNA- INTERNA	
Loury	“naturalmente as relações sociais que ocorrem entre pessoas que promovem ou auxiliam a aquisição de habilidades e características valorizadas no mercado... um ativo que pode ser tão significativo como legados financeiros na contabilidade para a manutenção da desigualdade em nossa sociedade” (1992, p. 100).
Nahapiet e Ghoshal	“a soma dos recursos reais e potenciais incorporado dentro, disponibilizada e derivado da rede de relacionamentos possuídos por uma unidade individual ou social. Capital social compreende, assim, a rede e os ativos que podem ser mobilizados através dessa rede” (1998, p. 243).
Pennar	“a teia de relações sociais que influencia o comportamento individual e, assim, afeta o crescimento econômico” (1997, p. 154).
Schiff	“o conjunto de elementos da estrutura social que afeta as relações entre as pessoas e são entradas ou argumentos da função de produção e / ou utilitário” (1992, p. 160).
Woolcock	“a informação, confiança e normas de reciprocidade inerentes em redes sociais” (1998, p. 153).

Fonte: Adaptado de Adler e Kwon (2002).

Marconatto e Pedrozo (2011) argumentam que o conceito de capital social deve considerar mutuamente as três forças estruturantes da sociedade, ou seja, redes, instituições e indivíduos (BECKERT, 2010). Os mesmos autores, Marconatto e Pedrozo (2011), apresentam o novo conceito para o recurso capital social, ou seja, ele é a benevolência formada pela interação das três forças sociais (indivíduos, redes e instituições) também utilizada para facilitar a sua ação. Suas fontes estão nas relações sociais e institucionais dos atores individuais ou coletivos, sociais ou institucionais, situados nos vários níveis de um determinado campo. Seus efeitos ocorrem sobre o fluxo de informações e o potencial de solidariedade e atuação desses mesmos atores.

Os estudos sobre capital social têm sido realizados em vários níveis, incluindo individuais, unidade de negócio, organizacional, comunidades e nações. O exame das redes sociais começou na área de Sociologia cujos estudos de comunidades originalmente estão focados na importância de uma rede social. Pesquisas detectaram que redes de fortes relações pessoais desenvolvidas ao longo do tempo, com base na confiança, cooperação, e a ação coletiva fortaleceram comunidades (JACOBS, 1965 apud NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Contribuições recentes para a literatura sobre gestão e organização analisam a importância do capital social interno e externo. Capital social é visto como tendo efeitos benéficos em fatores como inovação corporativa (FOUNTAIN 1998), troca de recurso interorganizacionais (TSAI; GHOSHAL, 1998), redes de produção regional (ASHEIM; ISAKSEN, 2002), mobilização das finanças (UZZI, 1999), orientação dos objetivos coletivos e confiança compartilhada (LEANA; VAN BUREN, 1999), comportamento de cidadania organizacional (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002), empreendedorismo corporativo (TAYLOR; JONES; BOLES, 2004), criação de capital intelectual novo (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998), exploração e aquisição de conhecimento (YLI-RENKO; AUTIO; SAPIENZA, 2001), aprendizagem interorganizacional (KILPATRICK; BELL; FALK, 1999) e criação de capital social (PRUSAK; COHEN, 2001).

Adler e Kwon (2002) realizaram uma revisão de pesquisas sobre o capital social em configurações organizacionais, e citaram estudos que mostraram o capital social tendo um impacto positivo nos trabalhos. Foram encontradas situações, incluindo o sucesso da carreira, troca de recursos entre inovação de produto, aumento de capital intelectual, taxas de redução de volume de negócios e relações mais fortes com fornecedores. O estudo de uma grande empresa multinacional no ramo da eletrônica revelou que a dimensão estrutural do capital

social tem melhorado a troca de recurso interunidades que, por sua vez, melhorou a inovação de produto (TSAI; GHOSHAL, 1998).

A dimensão relacional de capital social foi encontrada para facilitar a criação de novos conhecimentos (MCFADYEN; CANNELLA, 2004). Muitos estudos sobre empreendedorismo baseiam-se na rede e na teoria do capital social. Um estudo de novas empresas no estado de Indiana, nos Estados Unidos, por exemplo, detectou que redes informais dos proprietários da família, amigos e conhecidos foram a fonte de fornecedores, equipamentos e pedidos (BIRLEY, 1985). Além disso, a pesquisa sobre a rede e a teoria do capital social está surgindo na área de tecnologia de informação (BALIJEPALLY; NERUR; MAHAPATRA, 2007). Acadêmicos de marketing usaram a teoria do capital social como uma explicação do desempenho da empresa. Um estudo de empresas chinesas, por exemplo, descobriu que o capital social com os parceiros de governo e de negócios tem um impacto positivo no desempenho da empresa (LUO et al., 2004).

Koka e Prescott (2002) argumentaram que há evidência de que os construtos do capital social podem variar de acordo com o país. Seus achados consideraram que a importância desses construtos varia de país para país. Os autores estudaram o impacto do capital social, usando o volume, a diversidade e a riqueza da informação na indústria global de aço, na América, no Japão e em países da Europa.

2.3.1 Dimensões do Capital Social

A teoria de que o capital social é composta por três dimensões foi proposta por Nahapiet e Ghoshal (1998), para explicar o nível de comportamento de indivíduos e grupos. O modelo criado foi usado para explicar como o capital social poderia formar a base de vantagem competitiva, promovendo a criação de capital intelectual. Para fins desta pesquisa, adota-se essa abordagem representada pelas três dimensões que seguem.

A dimensão estrutural abrange as propriedades de rede, incluindo as ligações pessoais e o padrão global de conexões. Refere-se ao padrão de conexões entre os atores, ou seja, com quem e como um determinado ator se relaciona. Nessa dimensão, está a presença ou não de laços entre atores, a configuração da rede em termos de medidas como densidade, conectividade e hierarquia (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998) e ainda o número de contatos de um ator (SMITH; COLLINS; CLARK, 2005), a diversidade dos contatos, a configuração e a

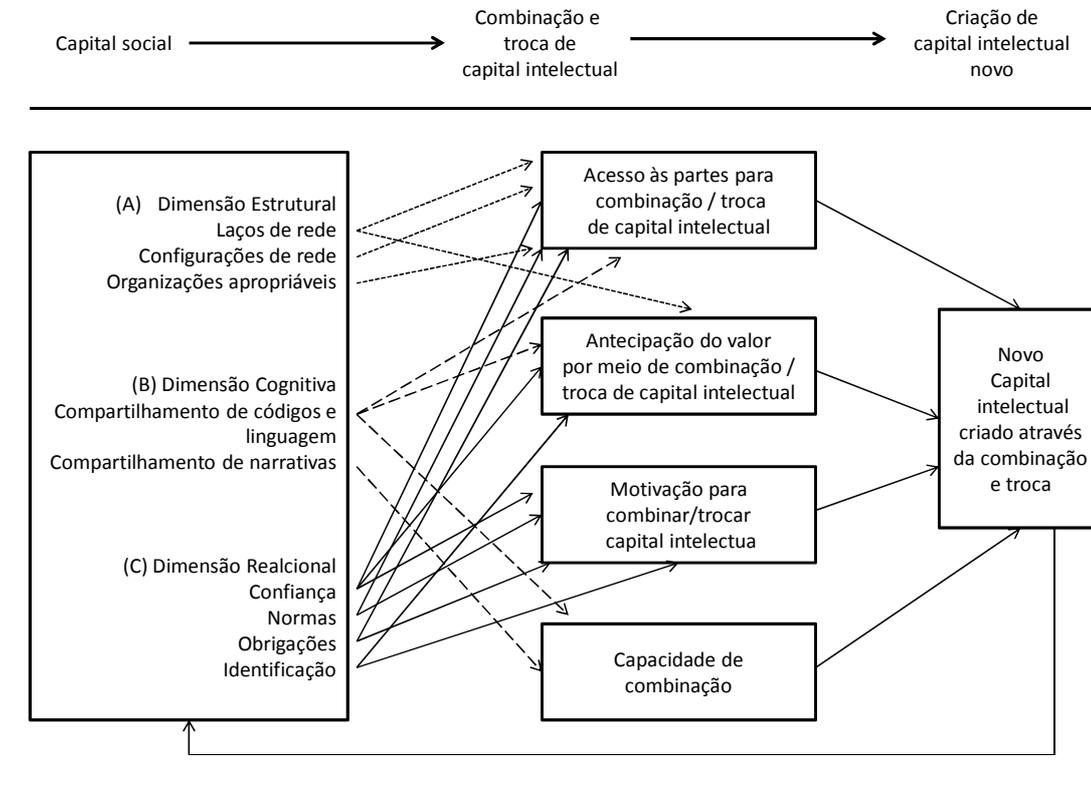
estabilidade da rede (INKPEN; TSANG, 2005), além da posição de um ator na rede de contatos, ou seja, com quem ele tem contato e como ocorre esse contato (VERA-TOSCANO et al., 2013). A configuração de uma rede determina o padrão de relações entre os membros dessa rede (INKPEN; TSANG, 2005). A estabilidade da rede é considerada elemento importante para a criação de capital social.

A dimensão relacional é reforçada a partir de confiança e normas, e inclui obrigações e expectativas, ou seja, é a relação pessoal em curso, baseada em uma história de interações, respeito, amizade, apego pessoal e emocional, incluindo também a identificação com o grupo. A dimensão relacional do capital social refere-se ao tipo de relações que atores ou unidades sociais desenvolvem ao longo do tempo. Nessa dimensão, o foco está no conteúdo e nas características dos relacionamentos. Refere-se a cada relação individual de um ator com outros, em termos de intensidade do relacionamento (GRANOVETTER, 1973), a quantidade de papéis dos atores da relação (BURT, 1997), as normas subjacentes de um relacionamento (LARSON; STARR, 1993), e a frequência de interações entre os atores para o aprofundamento das relações (MCFADYEN; CANNELLA, 2004).

Nahapiet e Ghoshal (1998) introduziram a dimensão cognitiva do capital social, que abrange representações, interpretações, linguagem e códigos compartilhados e sistemas de significado entre as partes. A dimensão cognitiva do capital social refere-se às interpretações e representações compartilhadas (TSAI; GHOSHAL, 1998), assim como sistemas de significado entre as partes (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). As duas facetas dessa dimensão são objetivos compartilhados e cultura compartilhada entre os membros da rede (INKPEN; TSANG, 2005). Objetivos compartilhados referem-se à medida que os participantes da rede compartilham uma compreensão comum sobre os objetivos da rede e sobre as atividades desenvolvidas. Já a cultura compartilhada refere-se ao grau em que normas de comportamento governam relacionamentos. A dimensão cognitiva também se refere às representações, interpretações e sistemas de significados compartilhados entre atores e que habilitam ou restringem suas trocas sociais (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

As três dimensões do capital social são altamente inter-relacionadas. Sendo assim, repetidas interações podem reforçar o laço de rede, mas também robustecer a relação devido à construção de confiança, com base em atividades históricas (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Seu modelo conceitual original é apresentado na Figura 1, que segue. Esse modelo postula que as três dimensões do capital social facilitam a troca de informação intelectual entre atores sociais, o que resulta na criação do novo capital intelectual.

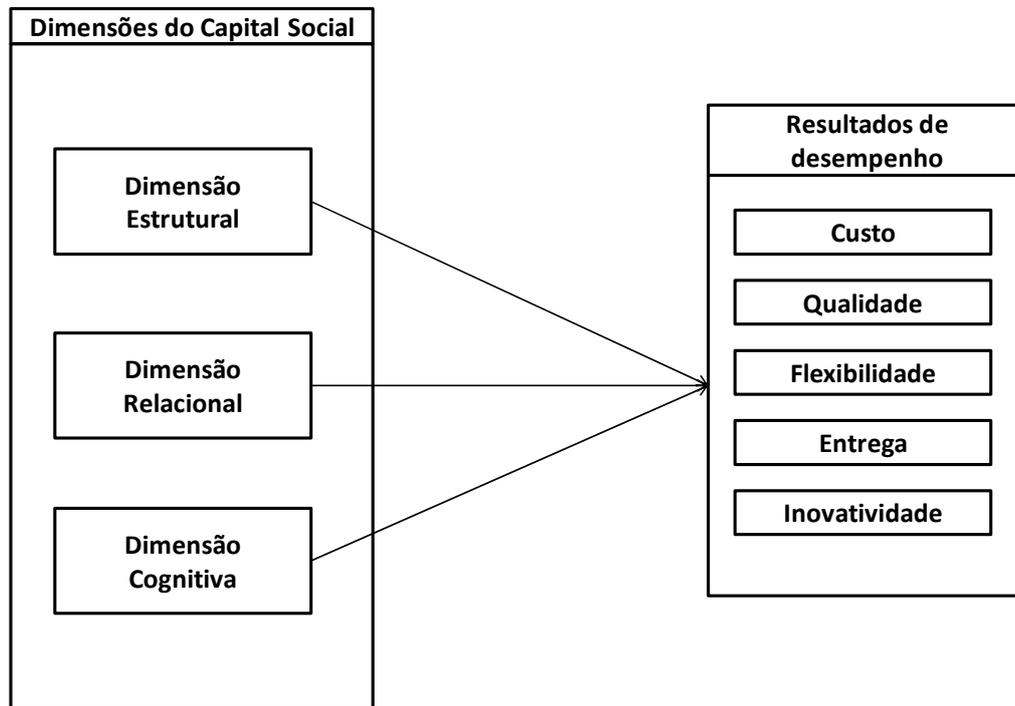
Figura 1 - Capital social na criação de capital intelectual



Fonte: Modelo de Nahapiet e Ghoshal (1998), tradução nossa.

A estrutura básica do modelo apresentado na Figura 2, que segue, tem sido usada muitas vezes na literatura, e deriva do modelo conceitual original de Nahapiet e Ghoshal (1998). Várias construções foram desenvolvidas para descrever as diferentes dimensões do capital social em uma série de configurações e seu impacto em um número de resultados diferentes. (LEE, 2007), por exemplo, conduziu um estudo empírico que testou o impacto das dimensões do capital social sob a forma de ligações de rede, relações informativas e expectativas compartilhadas sobre os resultados de pesquisa e desenvolvimento. Ele descobriu que o capital social tem um impacto significativo no número de projetos concluídos, nas melhorias de processo do produto e no número de produtos levados ao mercado. Um estudo de novas empresas de biotecnologia descobriu que todas as três dimensões do capital social tinham um impacto positivo no desempenho da empresa (MAURER; EBERS, 2006).

Figura 2 - Modelo de estrutura do capital social



Fonte: A Autora.

2.3.2 Características do Capital Social

O capital social tem características comuns com o capital tangível, como físico ou capital financeiro e capital intangível, como capital humano ou intelectual. É construído nas relações que têm valor intangível, mas podem resultar em ganho tangível, como um novo emprego ou oportunidade de negócio. Adler e Kwon (2002) identificaram uma série de características do capital social. Primeiramente, assim como pessoas investem em novos equipamentos de fábrica com a expectativa de retornos futuros, tais como redução de custos, também podem investir em relacionamentos com a expectativa de retornos futuros, como favores ou boa vontade. Em ambos os casos, esses investimentos têm uma vida longa, com duração de vários anos de benefícios futuros. Igualmente, o capital social pode ser usado para mais de um propósito. Muitas vezes, as relações em um ambiente privado, gerando benefícios individuais, também podem ser usadas em um ambiente de negócios para fornecerem oportunidades profissionais.

Outra peculiaridade é que o capital social pode ser convertido em vantagem econômica como um substituto ou complemento para outros ativos, o que ajuda a compensar a falta de recursos financeiros ou de capital humano. Assim como os equipamentos de uma fábrica, ele também precisa de manutenção dado que os relacionamentos entre os atores têm de ser mantidos por meio de interação contínua. Finalmente, o capital social difere de outros ativos, pois nenhuma pessoa tem direito de propriedade exclusiva. O capital social, portanto, é propriedade conjunta das partes em um relacionamento (ADLER; KWON, 2002).

2.3.3 Desvantagens do Capital Social

O capital social, no entanto, não é sempre benéfico. Normas fortes podem sufocar a criatividade e limitar a abertura de novas informações ou alternativas de processos (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Portes (1998) discutiu quatro resultados negativos do capital social, quais sejam:

- 1) exclusão de pessoas de fora: fortes laços que beneficiem os membros de um grupo também podem restringir o acesso a pessoas externas à equipe;
- 2) excessivas reclamações de membros do grupo: membros bem-sucedidos podem ser chamados para ajudar outros componentes do grupo em detrimento do bem-estar próprio;
- 3) restrições das liberdades individuais: laços dentro de um grupo podem resultar na restrição da liberdade individual e nas exigências de conformidade;
- 4) normas de nivelamento para baixo: às vezes grupos formam-se devido a uma experiência comum de adversidade e de oposição para integrar a sociedade, resultando em comportamento negativo ou contraproducente.

A alta solidariedade incentiva ao mesmo tempo o cumprimento das regras do grupo e as normas, resultando em imobilidade e menos ideias novas (ADLER; KWON, 2002). Maurer e Ebers (2006) entendem que capital social forte em empresas novas pode resultar em bloqueio relacional e cognitivo com parceiros que podem limitar a capacidade da empresa para adaptar-se às novas exigências, como em empresas maduras. Além disso, conservar relacionamentos pode resultar em um investimento substancial na hora de mantê-lo.

Para Villena, Revilla e Choi (2011), a construção de capital social em uma relação de colaboração entre comprador e fornecedor afeta positivamente o desempenho do comprador,

mas, se levada ao extremo, o capital social pode reduzir a capacidade do comprador em atingir seus objetivos e em tomar decisões eficazes além de aumentar o comportamento oportunista do fornecedor.

2.3.4 Impacto do Capital Social na Gestão do Relacionamento com Fornecedores

A cadeia de suprimentos é uma rede de relações, formais e informais. Cada vez mais, os recursos especiais das organizações para a criação e transferência de conhecimentos estão sendo identificados como um elemento central da vantagem organizacional (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). A teoria do capital social com ênfase nas relações fornece ideias interessantes para estudar as relações entre comprador e fornecedor, pois, para Nahapiet; Ghoshal (1998), é a coevolução do capital social e intelectual que sustenta as vantagens interorganizacionais.

Como já foi exposto, usar as lentes da teoria do capital social para estudar a relação fornecedor-comprador é um fenômeno relativamente novo na área da gestão de operações. Foram identificados quatro trabalhos recentes (a partir de 2006) na área de gestão de operações os quais examinam a relação comprador-fornecedor, usando essa teoria. Um estudo nas indústrias no Reino Unido examinou o impacto dos processos formais e informais de socialização na criação de capital relacional entre compradores e fornecedores (COUSINS et al., 2006). Essa investigação revelou que as atividades de socialização informal tinham um impacto maior sobre o capital relacional que as atividades de socialização formal. Além disso, o capital relacional teve um impacto positivo sobre o desempenho do comprador.

Em outro estudo, foi analisado o impacto do capital social no desenvolvimento de produtos usando os dados de pesquisa de empresas industriais dos Estados Unidos. Os autores investigaram, em uma amostra de 157 empresas, os antecedentes e as consequências da integração do fornecedor em atividades de desenvolvimento de produto. Eles constataram que uma estreita relação com fornecedores e uma base de fornecedores limitada melhoraram a inovação de produto e a qualidade externa (KOUFTEROS; CHENG; LAI, 2007).

Em outra pesquisa, um levantamento de dados foi realizado em empresas dos Estados Unidos para estudar o impacto do desenvolvimento de fornecedor e o comprometimento no desempenho da empresa compradora (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Esse levantamento incluiu todas as três dimensões do capital social, quais sejam:

- 1) a dimensão estrutural do capital social foi medida pelo nível de compartilhamento de informações, avaliação de fornecedores e atividades de desenvolvimento de fornecedor;
- 2) a dimensão cognitiva do capital social foi mensurada pelo nível de objetivos e de valores comuns;
- 3) a dimensão relacional de capital social foi avaliada pela duração da relação que representa um compromisso com o fornecedor e o comprador e de fornecedor uns sobre os outros. Foi constatado que todas as três dimensões tinham um impacto positivo no desempenho de empresas compradoras.

Um recente estudo analisou o impacto no desempenho do comprador das dimensões relacionais e estruturais do capital social. Essa pesquisa com os 111 executivos de compras do Reino Unido detectou que ambas as dimensões tinham um impacto positivo sobre o desempenho do comprador (LAWSON; TYLER; COUSINS, 2008).

Os quatro estudos apontados foram utilizados como ponto de partida para construir e desenvolver o modelo de pesquisa para esta tese, que inicia usando as três dimensões do capital social (estrutural, cognitivo e relacional) introduzidas pelo modelo de Nahapiet e Ghoshal (1998).

Krause, Handfield e Tyler (2007) sugerem que futuras pesquisas são necessárias para definir outras medidas das três dimensões do capital social e que a inovação deve ser incluída como um indicador-chave de desempenho. Este estudo pesquisa e insere outras medidas adicionais para as três dimensões do capital social, e incorpora a inovatividade como um resultado de desempenho do comprador. O Quadro 2 apresentado adiante, na seção 3.2.1, mostra os construtos e medidas usados neste estudo.

2.4 DIMENSÃO ESTRUTURAL DO CAPITAL SOCIAL

A dimensão estrutural do capital social descreve as propriedades da rede, englobando as ferramentas ou os métodos de como as conexões são feitas, por exemplo, a partir de reuniões semanais com os fornecedores. “O termo descreve a configuração impessoal dos elos entre pessoas ou unidades. [...] refere-se aos vários padrões de conexões entre atores” (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998, p. 244). A dimensão estrutural diz respeito ao sistema social e à rede de relações como um todo.

A *avaliação de desempenho* fornece *feedback* aos fornecedores com informações importantes para que possam melhorar seu desempenho. Baseado em sua pesquisa com os gerentes de compras de empresas dos Estados Unidos, Krause, Handfield e Tyler (2007) identificaram três medidas de avaliação do desempenho que impactam no desempenho do comprador: avaliação formal, *feedback* dos resultados da avaliação e certificação do fornecedor.

O *desenvolvimento do fornecedor* foi definido como qualquer esforço por uma empresa de compra industrial para melhorar o desempenho ou a capacidade de seus fornecedores (KRAUSE, HANDFIELD, SCANNELL, 1998). As medidas tomadas por base para as atividades de desenvolvimento do fornecedor enfocam a dedicação do pessoal da empresa compradora para melhorar as habilidades do fornecedor (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Atividades de desenvolvimento do fornecedor incluem visitas ao local, treinamento com equipe dedicada para desenvolvimento de fornecimento.

Compartilhamento de informações é a troca de informações que pode facilitar as atividades de ambos – comprador e fornecedor (HEIDE; MINER, 1992). Segundo os mesmos autores, a comunicação interorganizacional eficaz pode ser caracterizada como a variação de algumas ou de todas as seguintes dimensões: frequência, grau de formalidade, o nível de disponibilidade para compartilhar informações proprietárias e pontualidade. Em uma relação de colaboração, espera-se que informações sejam compartilhadas livremente em um ambiente não competitivo (INKPEN; TSANG, 2005). O compartilhamento de informações é medido usando as mesmas medidas utilizadas por Krause, Handfield e Tyler (2007), ou seja, comunicação de nível corporativo e planejamento presencial. Outras três medidas são adicionadas: frequência da troca de informação, troca de informação, quando útil para a outra parte, e manutenção da outra parte informada sobre eventos que impactam nela.

Apropriabilidade significa que o capital social desenvolvido em uma circunstância social pode ser usado em outra circunstância (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Apesar de Krause, Handfield e Tyler (2007) usarem a medida lidar com o impacto das relações próximas de uma empresa com um fornecedor em outro fornecedor, e não acharem impacto significativo, nesta pesquisa espera-se o contrário.

2.5 DIMENSÃO RELACIONAL DO CAPITAL SOCIAL

A dimensão relacional refere-se às relações pessoais do capital social, as quais se desenvolvem ao longo do tempo, baseadas em uma história de interações, ou seja, na medida em que a obrigação, confiança e reciprocidade existem entre as partes (GRANOVETTER, 1992; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). A dimensão relacional baseia-se nas conexões presentes na dimensão estrutural do capital social para formar laços de reciprocidade.

O *compromisso* melhora o desempenho do comprador em termos de custo, qualidade, entrega e flexibilidade (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Ele é caracterizado pela duração da relação. Em um estudo realizado com fabricantes dos Estados Unidos, Koufteros, Cheng e Lai, (2007) constataram que relacionamentos de longo prazo com fornecedores aumentaram a capacidade de oferecer novos produtos. Essa aliança representa a crença por ambas as partes de que a relação vai continuar futuramente (HEIDE; MINER, 1992). Compradores devem estar mais dispostos a trabalharem cooperativamente com fornecedores que têm demonstrado um compromisso com a relação. O estudo de Krause, Handfield e Tyler (2007) utilizou três itens para medir o compromisso do comprador: relacionamento em longo prazo, lealdade e trabalho com fornecedor no futuro, Koufteros, Cheng e Lai, (2007) incluíram o item relacionamento cooperativo .

A *dependência* de fornecedor é identificada, na medida em que o fornecedor depende do negócio da empresa compradora (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). A dependência é a extensão da necessidade de recursos que são mantidos por outra organização (ZHAO; FLYNN; ROTH, 2007). Ela pode ser identificada por quão difícil é substituir o fornecedor e a disponibilidade de fornecedores alternativos (HEIDE; MINER, 1992). No estudo de Krause, Handfield e Tyler (2007), realizado com fabricantes dos Estados Unidos, quatro itens foram usados para medir a dependência tanto dos fabricantes quanto aos fornecedores.

Como prática recomendada, a *socialização* permite que as empresas identifiquem práticas mutuamente benéficas, além de oportunizar o ajuste de comportamento (COUSINS et al., 2006). Para o mesmo autor, a socialização é a quantidade de interação e comunicação entre as empresas e serve como um mecanismo para troca de conhecimentos sobre normas e valores sociais (COUSINS et al., 2006). Socialização informal é a atividade social que ocorre fora do lugar de trabalho, como refeições ou jogar futebol.

Obrigação é um compromisso ou um dever para realizar uma atividade no futuro (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Trata-se de uma espécie de crédito que uma parte tem para com a outra, algo que poderá ser resgatado (COLEMAN, 1990 *apud* NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

A fim de minimizar as incertezas, a *confiança* entre compradores e fornecedores é crucial para um relacionamento bem sucedido. A confiança nas relações interorganizacionais tem sido definida como a extensão a que uma empresa acredita que o seu parceiro de troca é honesto (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1998). Krause, Handfield e Tyler (2007) consideram a confiança um elemento importante para a construção de relacionamentos, pois ela aumenta à medida que aumenta a relação.

2.6 DIMENSÃO COGNITIVA DO CAPITAL SOCIAL

A dimensão cognitiva representa o entendimento compartilhado e os significados que incluem valores ou visão partilhados, códigos ou linguagem e narrativas (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Tsai e Ghoshal (1998) argumentaram que, dentro de uma empresa o capital cognitivo se consubstancia em uma visão compartilhada.

Valores compartilhados representam trabalhar para um objetivo comum. *Visões e valores compartilhados* afetam positivamente as relações comerciais (TSAI; GHOSHAL, 1998; KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Krause, Handfield e Tyler (2007) descobriram que, quando compradores e fornecedores compartilham valores e objetivos, o desempenho do comprador é melhor em termos de custo, qualidade, entrega e flexibilidade.

2.7 DESEMPENHO OPERACIONAL

O desempenho operacional pode ser compreendido como um conjunto composto de critérios que a empresa precisa considerar para competir no mercado. Do ponto de vista conceitual, a definição de desempenho operacional tem relação com a expressão prioridades competitivas, também chamada de dimensões estratégicas da manufatura (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984) e de objetivos de desempenho (SLACK et al., 1998). Miller e Roth (1994) definem prioridades competitivas como elementos-chave da estratégia de produção, e

Skinner (1969) complementa o conceito com quais operações devem ser realizadas para o sucesso do negócio. Essas operações incluem os conceitos de custo, qualidade, entrega e flexibilidade (MILLER; ROTH, 1994).

Desempenho operacional engloba a capacidade de melhorar produtos e processos existentes do comprador. Geralmente é realizado através da promoção e exploração de atividades como refinamento, eficiência, produtividade e controle de processos dentro da relação comprador-fornecedor. Isso normalmente envolve questões de curto prazo, táticas com risco mínimo, e está associado com resultados em curto prazo (VILLENNA; REVILLA; CHOI, 2011).

Vários aspectos da relação comprador-fornecedor têm sido analisados (TERPEND et al., 2008). Frequentemente as empresas seguem quatro estratégias-chave para ganharem vantagem competitiva: custo, qualidade, tempo de entrega e confiabilidade, e flexibilidade (WARD et al., 1998). Neste estudo, os resultados de desempenho são compreendidos como: (1) custo, (2) qualidade, (3) entrega, (4) flexibilidade e (5) inovatividade.

2.7.1 Desempenho de Custo

O preço de compra de um produto pode impactar significativamente no custo total. A redução do custo dos produtos da empresa compradora depende parcialmente das melhorias dos seus fornecedores, por exemplo, na diminuição do retrabalho, na geração de resíduo e no tempo de inatividade. Para Krasuse, Handfield e Tyler (2007), custo traduz-se como o custo total do produto ou do serviço, incluindo os custos de produção, a produtividade, a utilização da capacidade e a redução de estoques. Quando fornecedores diminuem os seus custos, os benefícios devem ser pelo menos parcialmente transferidos para seus clientes na forma de preços mais baixos (CLARK, 1989; TURNBULL; OLIVER; WILKINSON, 1992; HUMAN; PROVAN, 1997).

O capital social relacional ajuda a melhorar o desempenho no relacionamento entre comprador e fornecedor. Confiança, reciprocidade, amizade e respeito contribuem para reduzir os custos de monitoramento e aumentam a vontade de cooperar além de disposições contratuais. A dimensão relacional do capital social, por exemplo, permite acesso privilegiado aos recursos-chave (UZZI, 1997; KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000). Assim, a dimensão

relacional deverá permitir uma maior eficiência na relação cliente-fornecedor. Nesse sentido, tem-se as seguintes hipóteses:

H_{1a} Desempenho de Custo está positivamente relacionado com compromisso.

H_{1b} Desempenho de Custo está positivamente relacionado com dependência.

H_{1c} Desempenho de Custo está positivamente relacionado com socialização.

H_{1d} Desempenho de Custo está positivamente relacionado com obrigação/reciprocidade.

H_{1e} Desempenho de Custo está positivamente relacionado com confiança.

Construir capital social estrutural é importante para alcançar benefícios no relacionamento entre comprador e fornecedor (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007; LAWSON; TYLER; COUSINS, 2008). A promoção de interações frequentes entre o comprador e o fornecedor proporciona-lhes uma diversidade de informações confiáveis (KOKA; PRESCOTT, 2002). Custo é uma prioridade crucial competitiva para muitas empresas, e, geralmente, é usado como indicador inicial do sucesso de uma relação de fornecedor (KRAUSE; PAGELL; CURKOVIC, 2001; KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Assim, espera-se ver uma relação positiva entre capital social estrutural e desempenho em custo. Neste sentido, têm-se as seguintes hipóteses:

H_{1f} Desempenho de Custo está positivamente relacionado com avaliação de desempenho.

H_{1g} Desempenho de Custo está positivamente relacionado com desenvolvimento do fornecedor.

H_{1h} Desempenho de Custo está positivamente relacionado com compartilhamento de informação.

H_{1i} Desempenho de Custo está positivamente relacionado com apropriabilidade.

Capital social cognitivo facilita o intercâmbio de recursos porque o comprador e o fornecedor veem o valor potencial de integração e combinação de seus recursos (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; TSAI; GHOSHAL, 1998). Assim, espera-se ver uma relação positiva entre capital social cognitivo e desempenho em custo. Nesse sentido tem-se a seguinte hipótese:

H_{1j} Desempenho de Custo está positivamente relacionado com visão e valores compartilhados.

2.7.2 Desempenho de Qualidade

Há uma forte correlação entre a qualidade dos *inputs* de fornecedores e a qualidade do produto final ou do serviço (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Para Garvin (1987), a qualidade inclui o desempenho, as características, a confiabilidade, a conformidade, a durabilidade, a facilidade de manutenção, a estética e a qualidade percebida. Koufteros, Cheng e Lai (2007) definem qualidade como o fornecimento de produtos que são confiáveis, duráveis, de alto desempenho e que atendem ou excedem as exigências do cliente.

O capital social relacional ajuda a melhorar o desempenho no relacionamento entre comprador e fornecedor. Estudos empíricos têm demonstrado os benefícios do capital relacional em termos de melhoria em qualidade (COUSINS et al., 2006; GULATI; SYTCH, 2007). Assim, o capital relacional aumenta a disposição de compradores e fornecedores para assumir riscos adicionais, e assumir maiores investimentos em alcançar melhoria operacional e benefícios estratégicos. Nesse sentido, espera-se encontrar relação positiva entre capital social relacional e desempenho operacional em qualidade. Então, têm-se as seguintes hipóteses:

H_{2a} Desempenho de Qualidade está positivamente relacionado com compromisso.

H_{2b} Desempenho de Qualidade está positivamente relacionado com dependência.

H_{2c} Desempenho de Qualidade está positivamente relacionado com socialização.

H_{2d} Desempenho de Qualidade está positivamente relacionado com obrigação/reciprocidade.

H_{2e} Desempenho de Qualidade está positivamente relacionado com confiança.

As ações referentes à avaliação do desempenho, do desenvolvimento do fornecedor e do compartilhamento de informações impactam no desempenho operacional em qualidade do comprador (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Quando um comprador constrói capital social estrutural com seu fornecedor baseado em interações frequentes e por intermédio de diferentes níveis hierárquicos, muitas vezes descobre oportunidades únicas que ajudam a encontrar diversas prioridades competitivas (LAWSON; TYLER; COUSINS, 2008). Nesse sentido, espera-se encontrar relação positiva entre capital social estrutural e desempenho operacional em qualidade. Então, têm-se as seguintes hipóteses:

H_{2f} Desempenho de Qualidade está positivamente relacionado com avaliação de desempenho.

H_{2g} Desempenho de Qualidade está positivamente relacionado com desenvolvimento do fornecedor.

H_{2h} Desempenho de Qualidade está positivamente relacionado com compartilhamento de informação.

H_{2i} Desempenho de Qualidade está positivamente relacionado com apropriabilidade.

O capital social cognitivo fornece referência das normas comportamentais e entendimento comum dos objetivos coletivos que aumenta o compromisso de explorar a sinergia e reduz a probabilidade de conflitos (JAP; ANDERSON, 2003; INKPEN; TSANG, 2005). Quando compradores e fornecedores compartilham valores e objetivos, o desempenho do comprador é melhor também em termos de qualidade (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Da mesma forma, espera-se encontrar relação positiva entre capital social cognitivo e desempenho operacional em qualidade. Então, tem-se a seguinte hipótese:

H_{2j} Desempenho de Qualidade está positivamente relacionado com visão e valores compartilhados.

2.7.3 Desempenho de Entrega

O capital social relacional tem sido caracterizado por uma série de construções, incluindo o compromisso, a dependência, a socialização e a obrigação/reciprocidade (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). A entrega bem-sucedida, para Wheelwright, (1984), caracteriza-se pela confiabilidade pela velocidade. É a capacidade do fornecedor para entregar de acordo com o que foi prometido (GARVIN, 1987). A velocidade de entrega é a rapidez com que o fornecedor pode entregar o produto ao comprador. Já a melhoria na entrega inclui a redução de prazos ou o aumento da confiabilidade dos prazos de entrega que podem ser transmitidos aos clientes do comprador. Estudos empíricos têm demonstrado os benefícios do capital relacional em termos de melhoria em entrega (COUSINS; MENGUC, 2006; GULATI; SYTCH, 2007). Nesse sentido, espera-se encontrar relação positiva entre capital social relacional e desempenho operacional em entrega. Então, têm-se as seguintes hipóteses:

H_{3a} Desempenho de Entrega está positivamente relacionado com compromisso.

H_{3b} Desempenho de Entrega está positivamente relacionado com dependência.

H_{3c} Desempenho de Entrega está positivamente relacionado com socialização.

H_{3d} Desempenho de Entrega está positivamente relacionado com obrigação/reciprocidade.

H_{3e} Desempenho de Entrega está positivamente relacionado com confiança.

A entrega é uma das medidas de desempenho mais importantes dentro das práticas da cadeia de suprimentos (WEE; PENG; WEE, 2010), e é fundamental para manter a vantagem competitiva da organização e operações eficientes e eficazes. Nesse sentido, espera-se encontrar relação positiva entre capital social estrutural e desempenho operacional em entrega. Então, têm-se as seguintes hipóteses:

H_{3f} Desempenho de Entrega está positivamente relacionado com avaliação de desempenho.

H_{3g} Desempenho de Entrega está positivamente relacionado com desenvolvimento do fornecedor.

H_{3h} Desempenho de Entrega está positivamente relacionado com compartilhamento de informação.

H_{3i} Desempenho de Entrega está positivamente relacionado com apropriabilidade.

Quando compradores e fornecedores compartilham valores e objetivos, o desempenho do comprador é melhor também em termos de entrega (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Da mesma forma, espera-se encontrar relação positiva entre capital social cognitivo e desempenho operacional em entrega. Então, tem-se a seguinte hipótese:

H_{3j} Desempenho de Entrega está positivamente relacionado com visão e valores compartilhados.

2.7.4 Desempenho de Flexibilidade

As empresas geralmente respondem a ambientes imprevisíveis por meio do aumento da flexibilidade, pois fornece a capacidade de responder às necessidades dos clientes. A flexibilidade pode ser analisada em termos de produtos ou de serviços personalizados, ou em termos de variação no volume (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). O capital social relacional ajuda a melhorar o desempenho do relacionamento entre comprador e fornecedor. Compromisso, respeito e reciprocidade são requisitos essenciais para a colaboração da cadeia de suprimentos (KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000; JOHNSTON et al., 2004).

A flexibilidade do fornecedor tem impacto direto na flexibilidade do comprador. Nesse sentido, espera-se encontrar relação positiva entre capital social relacional e desempenho operacional em flexibilidade. Então, têm-se as seguintes hipóteses:

H_{4a} Desempenho de Flexibilidade está positivamente relacionado com compromisso.

H_{4b} Desempenho de Flexibilidade está positivamente relacionado com dependência.

H_{4c} Desempenho de Flexibilidade está positivamente relacionado com socialização.

H_{4d} Desempenho de Flexibilidade está positivamente relacionado com obrigação/reciprocidade.

H_{4e} Desempenho de Flexibilidade está positivamente relacionado com confiança.

As ações referentes ao capital estrutural, tais como avaliação do desempenho, desenvolvimento do fornecedor e compartilhamento de informações impactam no desempenho operacional do comprador (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Se a apropriabilidade significa que o capital social desenvolvido em uma circunstância social pode ser usado em outra circunstância (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998), então, da mesma forma, espera-se encontrar relação positiva entre capital social estrutural e desempenho operacional em flexibilidade. Assim, têm-se as seguintes hipóteses:

H_{4f} Desempenho de Flexibilidade está positivamente relacionado com avaliação de desempenho.

H_{4g} Desempenho de Flexibilidade está positivamente relacionado com desenvolvimento do fornecedor.

H_{4h} Desempenho de Flexibilidade está positivamente relacionado com compartilhamento de informação.

H_{4i} Desempenho de Flexibilidade está positivamente relacionado com apropriabilidade.

Quando compradores e fornecedores compartilham valores e objetivos, o desempenho do comprador é melhor em termos flexibilidade (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Da mesma forma, espera-se encontrar relação positiva entre capital social cognitivo e desempenho operacional em flexibilidade. Então, tem-se a seguinte hipótese:

H_{4j} Desempenho de Flexibilidade está positivamente relacionado com visão e valores compartilhados.

2.7.5 Desempenho de Inovatividade

Inovatividade é a capacidade da empresa em lançar novos produtos e/ou serviços em curto espaço de tempo (PAIVA; CARVALHO JR.; FENSTERSEIFER, 2009). Estudos empíricos têm demonstrado os benefícios do capital relacional em termos de melhoria também em inovação (CAPALDO, 2007). Inovação é a capacidade de trazer novos produtos ou serviços para o mercado, desenvolver novos produtos ou características de serviço, ou implementar melhorias no processo. Por causa da rápida mutação dos dias de hoje, é difícil para uma empresa desenvolver novos produtos ou serviços por conta própria (KOUFTEROS; CHENG; LAI, 2007). Então, uma estreita relação com fornecedores pode melhorar o desenvolvimento de novos produtos. Nesse sentido, espera-se encontrar relação positiva entre capital social relacional e desempenho operacional em inovatividade. Então, têm-se as seguintes hipóteses:

H_{5a} Desempenho de Inovatividade está positivamente relacionado com compromisso.

H_{5b} Desempenho de Inovatividade está positivamente relacionado com dependência.

H_{5c} Desempenho de Inovatividade está positivamente relacionado com socialização.

H_{5d} Desempenho de Inovatividade está positivamente relacionado com obrigação/reciprocidade.

H_{5e} Desempenho de Inovatividade está positivamente relacionado com confiança.

Melhorias no desempenho em inovação do comprador a partir de relações colaborativas entre fornecedor e comprador são cada vez mais críticas para as melhorias no *design* de produto, no *design* de processo, na capacidade de inovar e nos tempos mais curtos de desenvolvimento de produto (PETERSEN; HANDFIELD; RAGATZ, 2005; LAWSON; TYLER; COUSINS, 2008). Nesse sentido, espera-se encontrar relação positiva entre capital social estrutural e desempenho operacional em inovatividade. Então, têm-se as seguintes hipóteses:

H_{5f} Desempenho de Inovatividade está positivamente relacionado com avaliação de desempenho.

H_{5g} Desempenho de Inovatividade está positivamente relacionado com desenvolvimento do fornecedor.

H_{5h} Desempenho de Inovatividade está positivamente relacionado com compartilhamento de informação.

H_{5i} Desempenho de Inovatividade está positivamente relacionado com apropriabilidade.

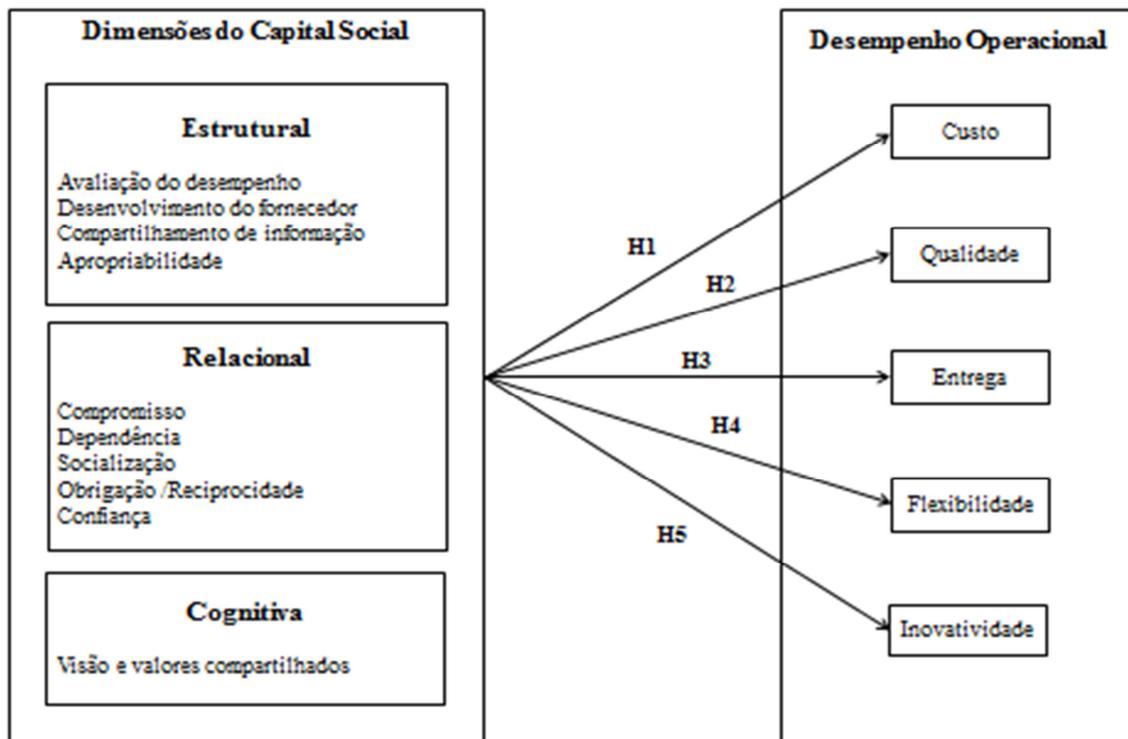
Quando nos objetivos do fornecedor está contemplada a inovação e a prática de compartilhamento de valores e objetivos entre comprador e fornecedor, existe então o desempenho do comprador, que pode melhorar em termos inovatividade, pois, para Tsai e Ghoshal (1998), dentro de uma empresa, o capital cognitivo consubstancia-se em visão e valores compartilhados, ou seja, comprador e fornecedor compartilham as mesmas metas. Nesse sentido, espera-se encontrar relação positiva entre capital social cognitivo e desempenho operacional em inovatividade. Então, tem-se a seguinte hipótese:

H_{5j} Desempenho de Inovatividade está positivamente relacionado com visão e valores compartilhados.

A Figura 3, que segue, apresenta uma visão geral para entender as hipóteses de pesquisa. Para este estudo, desenvolveram-se cinco grandes hipóteses (H) de pesquisa que estão subdivididas. Elas foram estabelecidas a partir da leitura realizada nas principais referências sobre o tema. As hipóteses seguintes sustentam que, em uma relação entre

comprador e fornecedor, as dimensões do capital social estão relacionadas positivamente ao desempenho operacional do comprador no que diz respeito a custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovatividade.

Figura 3 - Modelo de Pesquisa



Fonte: A Autora.

3 MÉTODO

O presente capítulo busca explicitar os métodos empregados nesta pesquisa. A definição da metodologia utilizada para os estudos organizacionais, inclusive na área de gestão de operações, tem sido considerada bastante relevante, pois, por seu intermédio, são definidas as ferramentas e as técnicas que guiaram a sequência de execução do estudo obedecendo a uma lógica, com objetivo de responder o problema de pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2009). A metodologia está descrita na seguinte ordem: delineamento e método de pesquisa; instrumento de coleta de dados; população e técnicas de coleta de dados e técnicas de análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO E MÉTODO DE PESQUISA

O delineamento da pesquisa é caracterizado como o método que será utilizado para atender os objetivos geral e específicos do estudo, utilizando as abordagens qualitativa ou quantitativa e metodologias de investigação científica. Autores tal como Cooper e Shindler (1998), Zikmund (2000) explicam que, para garantir a validade das pesquisas organizacionais, é necessário caracterizar o tipo de estudo, o método de pesquisa utilizado e a sua dimensão no tempo. Nesse sentido, a classificação dos tipos de estudos organizacionais é feita com relação à sua natureza científica, ou seja, básica ou aplicada. Sendo assim, a pesquisa básica busca gerar novos conhecimentos para o avanço científico, sem aplicação prática (STOKES, 1997; ROESCH, 1999). Já a pesquisa aplicada direciona o conhecimento gerado a uma aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2001). Neste estudo, que objetiva gerar conhecimentos sobre a relação do capital social com o desempenho operacional da empresa para a aplicação prática das ações de relacionamento colaborativo que ajudam a melhorar o desempenho em custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovatividade, a natureza da pesquisa caracteriza-se como aplicada.

Quanto à abordagem de pesquisa, ela pode ser classificada como quantitativa e qualitativa. Para Silva e Menezes (2001), enquanto as pesquisas quantitativas referem-se a pesquisas aplicadas por meio do tratamento estatístico das informações coletadas, permitindo uma quantificação do objeto de estudo, as pesquisas qualitativas objetivam interpretar fenômenos e informações analisadas de maneira intuitiva (BAUER; GASKELL, 2000). Neste

estudo de natureza aplicada, a abordagem é quantitativa, pois as informações sobre as ações de relacionamento entre comprador e fornecedor são traduzidas em números, classificadas e analisadas por meio das técnicas estatísticas de correlação e regressão.

Quanto à dimensão de tempo, Cooper e Schindler (1998) apontam dois tipos, ou seja, a pesquisa longitudinal e a pesquisa transversal. Na primeira, a coleta dos dados é realizada durante determinados períodos com o objetivo de analisar a evolução. Na segunda, a coleta de dados é feita em um único momento, visando a avaliar e a descrever as variáveis envolvidas na pesquisa. Neste estudo de natureza aplicada e abordagem quantitativa, a dimensão de tempo é transversal, pois os dados foram coletados em quarenta dias com o objetivo de avaliar as variáveis das dimensões relacional, estrutural e cognitiva do capital social em relação às variáveis dependentes custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovatividade. Apesar da desvantagem do estudo transversal, por ele apresentar impossibilidade de estabelecer relações causais, a opção por essa dimensão de tempo é justificada pelas vantagens tais como: potencial descritivo, simplicidade analítica e objetividade na coleta de dados (MALHOTRA, 2001).

É também a partir da mensuração que se torna possível descrever fenômenos que existem no mundo empresarial em termos de, por exemplo, comportamento e atitudes. Para descrevê-los, é preciso coletar dados que podem ser obtidos por meio da observação ou de questionários, entretanto, o tipo e a quantidade dessas informações a serem recolhidas dependem da natureza do estudo e dos objetivos da pesquisa. Para esta tese que envolve pesquisa aplicada, abordagem quantitativa e corte transversal, os dados foram coletados a partir de *survey* similar ao método proposto por Dillman (2000). Devido ao tamanho da amostra de pesquisa para este estudo (503 empresas), foi utilizado a *survey* por ser usada, quando se pretende coletar informações de uma grande amostra de indivíduos que sabem claramente que estão sendo coletadas informações sobre suas atitudes e/ou comportamentos (HAIR et al., 2005).

Sabendo-se que atualmente o método da coleta de dados, conta com o auxílio da tecnologia de informação no que se refere à agilidade e custo. Neste estudo, foi utilizado o questionário computadorizado, desenvolvido na plataforma *SurveyMonkey*, administrado pela Internet, o qual tem sido um método para coleta de dados bastante utilizado (HAIR et al. 2005). No método de coleta de dados de *survey*, a partir da administração de questionários, o próprio respondente responde à *survey* eletrônica de maneira relativamente rápida e conveniente. Nesse sentido, durante o desenvolvimento do questionário para esta pesquisa,

uma preocupação foi tornar o processo o mais prático possível ao respondente, bastando apenas alguns cliques para responder ao questionário e retorná-lo ao pesquisador de forma segura.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário é o instrumento de coleta de dados utilizado para esta pesquisa. De acordo com as recomendações de Easterby-Smith; Thorpe e Lowe (1991), o questionário deve conter instruções sobre como completá-lo; tipo de questão variada, mas mantendo juntas em blocos as questões de tipos similares; questões simples, e depois passar para as que implicam opiniões e valores; e usar letras diferenciadas para as instruções e para as questões. Nesse sentido, foi tida a preocupação de tornar o tópico, o conteúdo e o formato atraentes para que os respondentes realmente preenchessem e devolvessem, reenviando-o preenchido. O formulário de questionário utilizado nesta pesquisa encontra-se no Apêndice B.

Desenvolvido na plataforma *SurveyMonkey* de acordo com os construtos e as medidas de pesquisa apontadas a seguir, utilizando-se de questões fechadas de múltipla escolha, o questionário também contemplou questões que envolveram atividades ambientais, de interesse de outro pesquisador.

O questionário está dividido em três seções. A primeira seção contempla itens sobre o relacionamento do comprador com o fornecedor, envolvendo questões sobre tempo de relacionamento, percentual de compras, percepção sobre importância do comprador para o fornecedor, realização de contrato formal e tamanho da fábrica do comprador em relação à fábrica do fornecedor. Ainda nesta seção, encontram-se os itens que envolvem as três dimensões do capital social, bem como as suas respectivas medidas, envolvendo questões sobre a interação, alinhamento, atividades de monitoramento e comunicação entre comprador e fornecedor. Na segunda seção, estão as questões que envolveram as atividades ambientais dos principais fornecedores. Por fim, a última seção busca caracterizar a fábrica e o respondente.

Para a validação do questionário, três especialistas na área de operações fizeram a análise para verificar a qualidade das escalas e a clareza das questões. Executivos de duas empresas do mesmo setor industrial revisaram o questionário. A aplicação do pré-teste ocorreu com uma amostra 17 executivos de formação semelhante a dos respondentes com o

intuito de verificar tanto o entendimento das questões quanto o tempo de preenchimento do questionário e dar maior validade ao objeto de coleta de dados, quando incorporadas a ele as alterações sugeridas.

3.2.1 Desenvolvimento das medidas dos construtos

As lentes teóricas do capital social foram utilizadas neste estudo para examinarem a relação comprador-fornecedor, ou seja, as relações interorganizacionais. Dessa forma, ressalta-se que a intenção é focar apenas na relação comprador-fornecedor que é um dos tipos de relações organizacionais. Todas as três dimensões do capital social foram usadas nesta pesquisa que enfoca as relações colaborativas, estratégicas, ou seja, a categoria relacional de troca entre a empresa compradora e a fornecedora, que, muitas vezes, são complexas e difíceis de gerenciar.

A seguir, apresentam-se as medidas que foram utilizadas para medir cada construto. Tais medidas dos construtos foram incrementadas e expandidas após aprofundamento teórico. Os construtos servem para testar o modelo de pesquisa proposto e exposto na Figura 3 desta tese.

O Quadro 2, abaixo, mostra os construtos usados neste estudo.

Quadro 2 - Construtos e medidas

CONSTRUTO	MEDIDAS	MEDIDAS ADICIONADAS
Estrutural do capital social.	Avaliação de desempenho. Desenvolvimento do fornecedor. Compartilhamento de informação.	Apropriabilidade.
Relacional do capital social.	Compromisso. Dependência.	Socialização. Obrigação/Reciprocidade Confiança
Cognitiva do capital social.	Visão e valores compartilhados.	
Desempenho operacional.	Custo. Entrega. Qualidade. Flexibilidade.	Inovatividade.

Fonte: A Autora.

3.2.1.1 Variáveis dependentes

O conjunto de variáveis dependentes foi composto por cinco fatores principais: custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovatividade. Um conjunto de cinco itens de escala foi usado, pedindo que a empresa compradora indicasse o seu nível de concordância quanto ao efeito causado pelo fornecedor na fábrica, em termos de cada um dos cinco fatores. Cada um desses itens de escala foi medido em uma escala de *Likert* de sete pontos, onde um indica discordo totalmente, quatro nem concordo, nem discordo e sete concordo totalmente.

Custo foi medido usando uma escala de cinco itens adaptada de Krause, Handfield e Tyler, (2007) e Macduffie (1995). A escala avaliou o nível de concordância com que o fornecedor tem ajudado a fábrica a reduzir o custo total dos produtos, reduzir o retrabalho, reduzir a geração de resíduos, reduzir o tempo de inatividade da produção e promover preço competitivo do produto final.

Qualidade foi medida usando uma escala de cinco itens adaptada de Krause, Handfield e Tyler, (2007). A escala avaliou o nível de concordância do comprador para o auxílio do fornecedor a melhorar a qualidade do produto final, melhorar o processo de fabricação, melhorar a qualidade dos componentes/ *inputs*, melhorar os recursos técnicos para garantir a qualidade, evitar os problemas de qualidade e atrasos na produção.

Entrega foi medida usando uma escala de cinco itens adaptada de Krause, Handfield e Tyler, (2007). A escala avaliou o nível de concordância, ou seja, a ajuda do fornecedor para a fábrica aumentar a confiabilidade dos tempos de entrega do produto, aumentar a velocidade da entrega, melhorar a efetividade de entrega, otimizar a quantidade de estoque que se deve manter, e reduzir o custo da cadeia de suprimentos.

Flexibilidade foi medida usando uma escala de cinco itens adaptada de Krause, Handfield e Tyler, (2007). A escala avaliou o nível de concordância sobre a ajuda que o fornecedor dá à fábrica para melhorar a flexibilidade de fabricação, aumentar o esforço para atender as necessidades dos clientes, aumentar a personalização de produtos, atender as alterações dos pedidos e reduzir a exigência de quantidade mínima nos pedidos.

Inovatividade foi medida usando uma escala de cinco itens adaptada de Koufteros, Cheng e Lai, (2007). A escala avaliou o nível de concordância sobre a ajuda que o fornecedor dá à fábrica para melhorar a capacidade de desenvolver novos produtos, melhorar a capacidade de desenvolver novos recursos, encurtar o ciclo de vida de desenvolvimento de

novos produtos, melhorar o desenho do processo e desenvolver características únicas de produtos e recursos.

O Quadro 3, a seguir, descreve as medidas e sua origem, as quais foram usadas como base e adaptadas para identificar os resultados referentes a custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovatividade. As medidas para o custo, a qualidade, a entrega e a flexibilidade foram retirados de Krause, Handfield e Tyler, (2007) e MacDuffie (1995). As medidas para a inovatividade foram obtidas do artigo de Koufteros, Cheng e Lai, (2007).

Quadro 3 - Medidas de desempenho operacional

MEDIDA	ITENS DE MEDIDA	FONTE
Custo	Ajudou a reduzir o custo total dos produtos. Ajudou a reduzir o retrabalho. Ajudou a reduzir a geração de resíduo. Ajudou a reduzir o tempo de inatividade. Ajudou a promover preço competitivo do produto final.	Krause, Handfield e Tyler (2007) MacDuffie, (1995)
Qualidade	Ajudou a melhorar a qualidade do produto final. Ajudou a melhorar a metodologias de projeto para fabricação. Ajudou a melhorar a qualidade dos componentes / inputs. Ajudou a melhorar os recursos técnicos para garantir a qualidade. Ajudou a melhorar os problemas de qualidade e atrasos na produção.	Krause, Handfield e Tyler (2007)
Entrega	Ajudou a aumentar a confiabilidade dos tempos de entrega do produto. Ajudou a aumentar a velocidade da entrega. Ajudou a melhorar a efetividade de entrega. Ajudou a melhorar a quantidade de estoque que se deve manter. Ajudou a reduzir o custo da cadeia de suprimentos.	Krause, Handfield e Tyler (2007)
Flexibilidade	Ajudou a melhorar a flexibilidade de fabricação. Ajudou no aumento do esforço para atender as necessidades dos clientes. Auxiliou para o aumento da personalização de produtos. Auxiliou para o atendimento de alterações dos pedidos. Auxiliou para maior flexibilidade nos requisitos de quantidade.	Krause, Handfield e Tyler (2007)
Inovatividade	Ajudou a melhorar a nossa capacidade de desenvolver novos produtos. Ajudou a melhorar a nossa capacidade de desenvolver novos recursos. Ajudou a encurtar nosso ciclo de vida de desenvolvimento de novos produtos. Ajudou a melhorar o desenho do processo. Ajudou a desenvolver características únicas de produtos e recursos.	Koufteros, Cheng e Lai (2007)

Fonte: A Autora.

O construto desempenho operacional, busca as respostas do comprador em relação ao fornecedor, no sentido de identificar se o fornecedor, por exemplo, tem ajudado o comprador

a reduzir o custo total dos produtos, a melhorar a qualidade dos produtos, a aumentar a confiabilidade dos tempos de entrega do produto e a melhorar a flexibilidade de fabricação.

3.2.1.2 Variáveis independentes

As variáveis independentes incorporadas a cada uma das três dimensões do capital social são assim detalhadas: para a dimensão relacional, o compromisso, dependência, socialização, obrigação/reciprocidade e confiança; para a dimensão cognitiva, visão e valores compartilhados; para a dimensão estrutural, avaliação de desempenho, desenvolvimento do fornecedor, compartilhamento de informação e apropriabilidade.

Cada um desses itens de escala foi medido em uma escala de *Likert* de sete pontos, onde um indica discordo totalmente; quatro nem concordo, nem discordo; e sete concordo totalmente; o escore muda para avaliação de desempenho e desenvolvimento do fornecedor, em que um indica nunca; quatro, às vezes; e sete sempre.

3.2.1.2.1 Construto estrutural

Para o construto estrutural, Krause, Handfield e Tyler (2007) utilizaram as medidas de avaliação de desempenho, desenvolvimento do fornecedor e compartilhamento de informação para descreverem o aspecto estrutural do capital social em relação aos relacionamentos entre comprador e fornecedor. A apropriabilidade foi adicionada nesta pesquisa para aprofundar a análise da dimensão estrutural do capital social.

A *avaliação de desempenho* foi examinada usando uma escala de quatro itens adaptada de Krause, Handfield e Tyler (2007). Os entrevistados foram convidados a indicar a frequência com que a fábrica está envolvida em cada uma das seguintes atividades de monitoramento do fornecedor: há avaliação (informal ou formal) de desempenho desse fornecedor; utilizamos normas estabelecidas para a avaliação de desempenho desse fornecedor; enviamos os resultados da avaliação para esse fornecedor, que nos informa as providências tomadas, quando reclamamos. Pela reduzida prática do uso de programa de certificação nesse setor industrial que prioriza preço, a medida certificação do fornecedor não foi utilizada neste estudo para medir a avaliação do desempenho.

As medidas tomadas por base para examinar as atividades de *desenvolvimento do fornecedor* foram adaptadas de Krause, Handfield e Tyler (2007). Foi utilizada uma escala de cinco medidas. Os entrevistados foram convidados a indicar a frequência com que a fábrica está envolvida em cada uma das atividades de monitoramento do fornecedor. As cinco medidas são: alocamos nosso pessoal para melhorar as habilidades produtivas desse fornecedor; nosso pessoal visita as instalações fabris desse fornecedor a fim de melhorar o seu desempenho; alocamos nosso pessoal para melhorar a qualidade dos produtos desse fornecedor; nosso pessoal trabalha na melhoria do processo de desenvolvimento de produto desse fornecedor; nosso pessoal dedica-se para melhorar os resultados desse fornecedor.

Compartilhamento de informações foi medido usando uma escala de sete itens. Quatro itens foram adaptados de Krause, Handfield e Tyler (2007), e outras três medidas de McEvily e Marcus (2005) foram adicionadas. Os entrevistados foram convidados a indicar seu nível de concordância com cada uma das afirmações sobre a comunicação entre sua fábrica e o fornecedor. São elas: trocamos informações com esse fornecedor frequentemente; esperamos que as duas partes forneçam informações que ajudem uma a outra; esperamos que haja a troca de informações sobre eventos ou alterações que possam afetar uma a outra; esperamos que este fornecedor compartilhe conosco seus planos para o futuro; esperamos que esse fornecedor compartilhe informações proprietárias e confidenciais conosco; há comunicação sobre temas importantes; há muitas reuniões (presenciais ou virtuais) de planejamento com esse fornecedor.

Apropriabilidade foi medida usando uma escala de cinco itens adaptados Krause, Handfield e Tyler (2007). A escala avaliou o nível de concordância do comprador com cada uma das afirmações sobre a comunicação entre a fábrica e o fornecedor. Os itens da escala foram: por comprar desse fornecedor, tornamo-nos mais reconhecidos por outros fornecedores; nossa maneira de fazer negócios com esse fornecedor tem efeitos positivos sobre nossas atividades com outros fornecedores; a nossa relação estreita com esse fornecedor pode destruir o equilíbrio com os outros fornecedores; colaborar com esse fornecedor pode ser benéfico à nossa reputação com outros fornecedores; comprando desse fornecedor, podemos receber benefícios, mas descontentaremos outros fornecedores importantes.

O Quadro 4, a seguir, descreve as medidas e suas fontes, que foram utilizadas como base e adaptadas para medir o construto dimensão estrutural do capital social. Tais medidas foram obtidas da pesquisa de Krause, Handfield e Tyler (2007) e McEvily e Marcus (2005).

O construto dimensão estrutural do capital social, cujas medidas podem trazer informações quanto ao envolvimento do comprador em relação às atividades do fornecedor como, por exemplo: *feedback* sobre os resultados de uma avaliação de fornecedor, visitas regulares nas instalações do fornecedor, troca de informações, compartilhamento de planos.

3.2.1.2.2 Construto Relacional

A dimensão relacional tem sido caracterizada por uma série de construções, incluindo o compromisso, a dependência, a socialização e a obrigação/reciprocidade (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007).

Compromisso foi medido usando uma escala de cinco itens adaptados de Krause, Handfield e Tyler (2007) e de Koufteros, Cheng e Lai (2007). A escala avaliou o nível de concordância do comprador com as seguintes afirmações sobre as relações construídas pela interação da fábrica com o fornecedor, ou seja: esperamos trabalhar com esse fornecedor no futuro; a nossa relação com esse fornecedor é de longo prazo; há um forte senso de lealdade com esse fornecedor; temos um relacionamento de cooperação com esse fornecedor; o nosso compromisso é de uma relação de longo prazo com esse fornecedor.

A *dependência* foi medida usando uma escala de cinco itens adaptada de Krause, Handfield e Tyler (2007). A escala avaliou o nível de concordância do comprador com as seguintes afirmações sobre as relações construídas pela interação da fábrica com o fornecedor: existem muitos fornecedores potenciais para esse material; existem fornecedores competitivos para esse material; o nosso sistema de produção pode ser facilmente adaptado para esse material de outro fornecedor; o processo de compras desse material não seria prejudicado se trocássemos de fornecedor; trabalhar com um novo fornecedor exigiria pouco esforço de redesenho e desenvolvimento de produtos.

Socialização foi medida usando uma escala de cinco itens adaptada de Lee e Dawes (2005). A escala avaliou o nível de concordância do comprador com as seguintes afirmações sobre as relações construídas pela interação da fábrica com o fornecedor: o vendedor/ representante desse fornecedor nos visita, frequentemente; o vendedor/ representante desse fornecedor contata-nos por telefone e *e-mails* frequentemente; o vendedor/ representante desse fornecedor investe seu tempo para conhecer nosso pessoal;

o vendedor/ representante desse fornecedor sai conosco para se divertir; o vendedor/ representante desse fornecedor, geralmente se encontra conosco fora da empresa.

Obrigação/reciprocidade foi medida usando uma escala de cinco itens adaptada de Lee e Dawes (2005), Krause, Handfield e Tyler (2007), Lawson, Tyler e Cousins (2008). A escala avaliou o nível de concordância do comprador com as seguintes afirmações sobre as relações construídas pela interação da fábrica com o fornecedor: nós sabemos que esse fornecedor nos ajudaria em caso de problemas, então é justo ajudá-lo; faremos um favor para esse fornecedor se ele fez um favor para nós antes; nós e esse fornecedor trabalhamos juntos para resolver os nossos problemas; esse fornecedor se esforça para nos ajudar durante emergências; nós acreditamos que esse fornecedor nos ajudaria, se precisarmos dele.

Confiança foi medida usando uma escala de cinco itens adaptada de Perrone, Zaheer e McEvily (2003), e McEvily e Marcus (2005). A escala avaliou o nível de concordância do comprador com cada uma das afirmações sobre a comunicação entre a fábrica e o fornecedor. Os itens da escala foram: nossas incertezas são minimizadas porque confiamos nesse fornecedor; a relação com esse fornecedor é caracterizada por harmonia; sentimos segurança em relação às ações desse fornecedor; esse fornecedor é honesto; não precisamos gastar energia controlando esse fornecedor.

O Quadro 5, a seguir, descreve as medidas e suas fontes, que foram utilizadas como base e adaptadas para medir o construto dimensão relacional do capital social.

Quadro 5 - Medidas da dimensão relacional

(continua)

MEDIDAS	ITENS DE MEDIDA	FONTE
Compromisso	Espera-se trabalhar com esse fornecedor em um futuro previsível. A relação com esse fornecedor é de longo prazo. Há um forte senso de lealdade com esse fornecedor. Nossa empresa tem um relacionamento de cooperação com este fornecedor. Nosso compromisso é de uma relação em longo prazo com esse fornecedor.	Krause, Handfield e Tyler (2007) Koufteros, Cheng e Lai (2007)

(conclusão)

MEDIDAS	ITENS DE MEDIDA	FONTE
Dependência	<p>Existem muitos fornecedores competitivos para esse componente.</p> <p>Existem muitos fornecedores para esse componente, mas nem todos são competitivos.</p> <p>O sistema de produção pode ser facilmente adaptado para componentes de outro fornecedor.</p> <p>Se for decidido parar de comprar desse fornecedor, poder-se-ia facilmente substituir com compras de outros fornecedores.</p> <p>Trabalhar com um novo fornecedor só exige um esforço de redesenho e desenvolvimento limitado do comprador.</p>	Krause, Handfield e Tyler (2007)
Socialização	<p>Nosso fornecedor visita nosso local de trabalho, frequentemente.</p> <p>Nosso fornecedor contata-nos por telefone, e e-mails, com frequência.</p> <p>Nosso fornecedor gasta tempo obtendo informações sobre nosso pessoal.</p> <p>O representante do nosso fornecedor contata-nos muitas vezes depois do expediente.</p> <p>O representante do nosso fornecedor geralmente se encontra conosco em ambiente descontraído.</p>	Lee e Dawes, (2005)
Obrigação/ Reciprocidade	<p>Este fornecedor é flexível em resposta a pedidos que nós fazemos.</p> <p>Faremos um favor para o fornecedor se ele fez um favor para nós antes.</p> <p>O fornecedor nos fará um favor se fizermos um para ele antes.</p> <p>Este fornecedor se esforça para nos ajudar durante emergências.</p> <p>Nós trabalhamos juntos para resolver problemas.</p>	<p>Krause, Handfield e Tyler (2007)</p> <p>Lee e Dawes (2005)</p> <p>Lawson, Tyler e Cousins (2008)</p>
Confiança	<p>Este fornecedor não nos engana.</p> <p>Este fornecedor mantém sua palavra.</p> <p>Este fornecedor negocia bastante com a gente.</p> <p>Este fornecedor pode usar oportunidades que surgem para lucrar às minhas custas.</p> <p>Este fornecedor é confiável.</p>	<p>Perrone, Zaheer e McEvily (2003)</p> <p>McEvily e Marcus (2005)</p>

Fonte: A Autora.

O construto dimensão relacional do capital social, por meio das suas medidas, pode caracterizar o relacionamento do comprador com o fornecedor nos aspectos, por exemplo, de cooperação, senso de lealdade e dependência.

3.2.1.2.3 Construto Cognitivo

Valores e visão compartilhados foram usados para descrever a dimensão cognitiva do capital social (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). A mesma medida é utilizada nesta pesquisa. Eles foram medidos usando uma escala de cinco itens adaptada de Krause, Handfield e Tyler (2007) e Tsai e Ghoshal (1998). A escala avaliou o nível de concordância do comprador com as seguintes afirmações sobre o alinhamento entre a fábrica e o fornecedor: as duas empresas compartilham a mesma visão e valores de negócios; nós e esse fornecedor compartilhamos dos mesmos princípios éticos; nós e esse fornecedor fazemos o que é melhor para o interesse mútuo; nós e esse fornecedor compartilhamos as mesmas metas; nós e esse fornecedor temos os mesmo objetivos.

O Quadro 6, a seguir, descreve as medidas e suas fontes que foram utilizadas como base e adaptadas para medir o construto dimensão cognitiva do capital social. As medidas foram obtidas dos estudos de Krause, Handfield e Tyler (2007) e Tsai e Ghoshal (1998).

Quadro 6 - Medida da dimensão cognitiva

MEDIDAS	ITENS DE MEDIDA	FONTE
Visão e Valores compartilhados	As duas empresas compartilham os mesmos valores de negócios. As duas empresas compartilham as mesmas visões de negócios. As partes acordam frequentemente sobre o que é melhor ao interesse da relação. Esse fornecedor compartilha das metas para esse negócio. Nossa empresa está entusiasmada por perseguir os mesmos objetivos e missões com este fornecedor.	Krause, Handfield e Tyler (2007) Tsai e Ghoshal (1998).

Fonte: A Autora.

O construto dimensão cognitiva do capital social pode ser capaz de apontar informações sobre o compartilhamento de visão e valores entre ambos e sobre o acordo do que é de interesse da relação.

3.2.1.3 Variáveis de controle

Para controle de possíveis diferenças, utilizou-se como variáveis de controle o tamanho, ou seja, o tamanho da fábrica do comprador em relação a do fornecedor; o investimento, que se refere à idade média dos equipamentos produtivos; o tempo de relacionamento, que representa há quanto tempo o fabricante vem comprando do fornecedor; o percentual médio de compra de material do fornecedor; e o poder de barganha, referente ao quão importante a fábrica é para o fornecedor. Como a inclusão dessas variáveis de controle não fez melhorar o *fit* ou mudar os outros coeficientes significativamente na regressão, removeram-se essas variáveis de controle para melhorar o poder de avaliação. Esse tratamento é consistente com estudos anteriores no campo (KLASSEN; VACHON, 2003).

Esta pesquisa analisou a relação das dimensões do capital social com o desempenho operacional da empresa compradora. Cada uma das dimensões do capital social foi analisada separadamente em relação aos itens de medida do desempenho operacional.

3.3 POPULAÇÃO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para validar empiricamente o modelo proposto, foi desenvolvido um estudo do tipo *survey* dirigido a gestores envolvidos com a função de compras nas fábricas do setor industrial têxtil e confeccionados. O setor foi escolhido, pois considera-se oportuno contribuir a partir de pesquisa que ajude a identificar como o setor vem se adaptando às dificuldades apresentadas pela crise internacional e como enfrenta gargalos, tais como a dificuldade de acesso ao crédito, a falta de ações coordenadas na cadeia produtiva e a baixa capacidade técnica e gerencial. É com iniciativas de utilizar adequadamente o recurso capital social e suas práticas, para melhorar o desempenho, que a indústria brasileira de produtos têxteis e de confeccionados pode defender seu mercado interno e disputar o mercado global com produtos de maior valor agregado e diferenciados.

Visto que esta pesquisa usa uma amostra de plantas do setor industrial têxtil e de confeccionados no Brasil, o uso da planta como unidade de análise é justificada, pois esta é uma prática na área de operações, por exemplo (KLASSEN; WHYBARK, 1999; KLASSEN, 2001; PAIVA; ROTH; FENSTERSEIFER, 2008). O setor industrial têxtil e de confeccionados, no Brasil presta-se para oferecer as evidências empíricas mais adequadas

para testar as hipóteses de pesquisa deste estudo, pois apesar das dificuldades apresentadas, algumas empresas ainda subsistem, o que gera curiosidade sobre o que as faz permanecer ativas. As fábricas pesquisadas são localizadas no Brasil, país escolhido pela viabilidade de tempo e custos de coleta de dados. As fábricas foram amostradas aleatoriamente, utilizando-se o cadastro do Guia TexBrasil da Associação Brasileira de Indústria Têxtil (ABIT), o qual disponibiliza um completo e acessível sistema de busca do setor têxtil e de confecção, com informações sobre toda a cadeia produtiva. A população é o grupo de indivíduos que serão alvo da pesquisa e que tenham relevância quanto ao estudo e o problema de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 1998). A população deste estudo são os fabricantes nacionais de vestuário e acessórios cadastrados no Guia TexBrasil.

Foram coletados dados de gestores envolvidos diretamente com fornecedores de firmas cadastradas como fabricantes nacionais de vestuário e acessórios no Guia TexBrasil. A partir de 7.360 empresas cadastradas como fabricantes nacionais de vestuário e acessórios, foi sorteada de forma aleatória simples uma amostra probabilística de mil empresas. A lista com informações cadastrais de cada empresa foi organizada, e, posteriormente, todas elas foram contatadas por telefone com o objetivo de identificar o nome e o endereço eletrônico direto do gestor responsável por compras. Foram coletados 503 endereços eletrônicos válidos e os demais contatos foram considerados inválidos por diversos motivos, tais como o número de telefone não pertencer mais à empresa indicada, a empresa ter encerrado suas atividades, o número discado não existir.

Para 503 fábricas foram enviados questionários computadorizados com uma carta de apresentação, descrevendo o propósito do estudo e garantindo a confidencialidade das respostas de cada gestor previamente contatado (a versão em formato *Word* está disponível no Apêndice A). O processo de coleta de dados foi monitorado durante os meses de novembro e dezembro de 2013. A participação foi voluntária. Cada gestor foi convidado a concentrar suas respostas em apenas um dos seus fornecedores, devendo ser aquele que fornece há mais tempo, ou seja, o mais antigo, detentor de um material que é usado em um dos produtos finais da fábrica.

Para incentivar as respostas, o método similar ao proposto por Dillman (2000) foi seguido. O envio inicial do questionário foi seguido de um lembrete após sete dias. Quatorze dias depois do envio inicial, uma segunda remessa do questionário foi enviada para os não respondentes. No vigésimo primeiro dia após a primeira remessa do questionário, iniciaram-se as ligações para cada empresa não respondente da lista. Em quarenta dias de coleta de dados,

treze contatos justificaram a sua não participação na pesquisa. Obteve-se 117 questionários respondidos, sendo que dez dos instrumentos respondidos foram excluídos da base por causa de informações incompletas e outros cinco foram considerados *outliers*. Assim, a taxa de respostas válidas foi de 20,28%, ou seja, 102 respostas, número suportado por Malhotra e Grover (1998), que indicam que a taxa mínima deve ser de 20%. Nesse sentido, os resultados obtidos nas análises dessa amostra podem ser considerados representativos do setor industrial têxtil e de confeccionados para o qual se espera generalizar os resultados. Uma caracterização da amostra desta pesquisa pode ser encontrada no Apêndice C.

3.3.1 A indústria têxtil e confeccionados

Foi somente a partir de 1970 que o setor têxtil nacional consolidou-se como um dos mais importantes da área industrial brasileira, tanto pela grande oferta de empregos quanto pelo volume de receitas e de impostos gerados por ele. Na década de 1990, com sua exposição à concorrência internacional, o setor sofreu forte impacto, por falta de preparo para competir globalmente. As empresas que ainda perduram investiram fortemente em sua modernização, objetivando a redução de custos e a melhoria da qualidade de seus produtos. Essa atualização foi uma forma de enfrentar a concorrência dos grandes produtores e fornecedores mundiais, especialmente a de alguns países asiáticos, e, hoje, tem como desafio preservar sua participação no suprimento do mercado interno.

A indústria têxtil e confeccionados brasileira participa expressivamente com a produção total da indústria de transformação, bem como contribui significativamente em termos de pessoal ocupado, elevando a quantidade de pessoas empregadas. Para competir internacionalmente, no entanto, ainda existem alguns pontos a serem enfrentados, tais como a carência de maior escala de produção no setor confeccionista, no qual existem custos financeiros e encargos trabalhistas elevados e muitas empresas de pequeno porte em atividade (PANORAMA SETORIAL TÊXTIL E CONFECÇÃO, 2008).

No Brasil, produz-se desde as fibras até às confecções. O setor industrial têxtil e de confeccionados reúne mais de 32 mil empresas, das quais mais de 80% são confecções de pequeno e médio porte, em todo o território nacional. O setor emprega cerca de 1,7 milhão de brasileiros, sendo que 75% são funcionários do segmento de confecção, mulheres em

sua maior parte das quais muitas são chefes de família. O setor vem perdendo competitividade, pois, em 2012, faturou US\$ 56,7 bilhões, contra US\$ 67 bilhões em 2011. O setor representa cerca de 6% do valor total da produção da indústria de transformação e emprega 1,7 milhão de brasileiros de forma direta e mais de quatro milhões, se somados os empregos diretos e indiretos. (INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO BRASILEIRA, 2013).

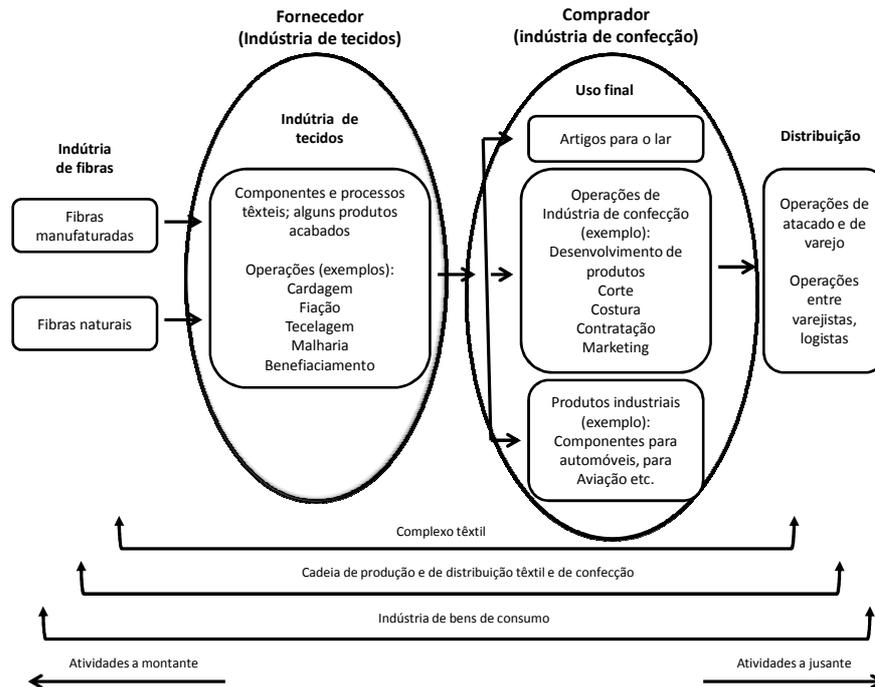
Para entender a cadeia como um todo e visualizar o elo focado neste estudo, a Figura 4 apresenta as etapas industriais da cadeia têxtil as quais se dividem em três grandes segmentos de produção: de fibras químicas, de têxteis básicos (fios, tecido e malhas) e de artigos confeccionados (vestuário, linha lar e artigos técnico-industriais). As dimensões dos três grandes segmentos das etapas industriais do setor crescem à medida que se caminha para o elo final da cadeia, quer em números de empresas atuantes quer em pessoal ocupado, volumes de produção e receitas obtidas.

Na Figura 4, evidencia-se o elo focado neste estudo, ou seja, a indústria de tecidos e indústria de confecção consideradas, nesta tese, como fornecedor e como comprador, respectivamente.

Uma cadeia de suprimento é reconhecida como uma rede de compradores e de fornecedores (CHOI; HONG, 2002). O diagrama desenvolvido por Dickerson (1999), para mostrar a cadeia de produção e de distribuição de têxteis e confeccionados, aponta os subsistemas que envolvem todas as cadeias industriais desde as fibras até os produtos finais, passando pela fabricação do tecido e finalmente da produção de roupas.

A partir da Figura 4, pode-se observar o nível da cadeia de produção e de distribuição têxtil e de confecção, que engloba o sistema de transformação de fibras em produtos finais, a distribuição interna de subprodutos ou de produtos acabados. Também é possível notar, em nível diferente, a cadeia de bens de consumo semiduráveis, composta pela manufatura de têxteis e confeccionados, desde a fibra até a distribuição, que levará o produto final ao consumidor. Vale ressaltar que as atividades a montante na Figura mencionada inclui toda a rede de fornecedores produtores de fibras, de máquinas e de produtos auxiliares. Já no sentido contrário, ou seja, a jusante, as atividades referem às mais próximas do consumidor, ou seja, comércio ou serviços, como as que acontecem entre atacadistas e varejistas.

Figura 4 - Cadeia de produção e de distribuição de têxteis e confeccionados



Fonte: Adaptado de Dickerson (1999) *apud* Panorama Setorial Têxtil e Confecção, 2008.

Com dificuldade de competir pelo mercado externo, a indústria têxtil nacional depara-se com a necessidade de preservar o mercado interno. O setor têxtil e de confecções brasileiro não apresenta condições em termos de vantagem competitiva sustentada. No mercado externo, participa modestamente e, no mercado doméstico, demonstra-se cada vez mais vulnerável. Estudos efetuados apontam que os elos da cadeia produtiva têxtil e de confecções brasileira apresentam fragilidades estruturais, limitações tecnológicas, gerenciais e de informação, além de níveis de produtividade insuficientes para garantir vantagem competitiva do setor na competição global (RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO SETORIAL TÊXTEL E CONFECÇÃO, 2009).

O Acordo sobre Têxteis e Vestuário (ATV) terminou em 31 de dezembro de 2004. Criado em 1994, determinou um período de dez anos para o término do regime de quotas criado pelo Acordo Multifibras. O setor têxtil e de confecção brasileiro não se preparou para enfrentar nem aproveitar as grandes mudanças provocadas pela liberação do comércio nesse setor. Sendo assim, agora carece de estratégias inovadoras que podem, por exemplo, ser aquelas que envolvem o capital social.

Os países que aumentam suas exportações investiram em infraestrutura, buscaram novos mercados e oportunidades, produziram novos produtos e agregaram valor ao produto,

mas, principalmente, repensaram as estratégias para redefinição de seu papel como indústria. Ainda de acordo com o Relatório de Acompanhamento Setorial Têxtil e Confecção (2009), no ambiente de competição, os países que se preparam para vencer desafios ganham vantagem, quando enfrentam empresas acostumadas a defenderem-se apenas entre si.

A indústria de confecção brasileira é caracterizada por um grande número de micro e de pequenas empresas, apresenta escala de produção limitada, pouca existência de barreiras de entrada, baixa qualificação técnica e gerencial e muita informalidade. Atualmente, ressenha-se da falta de orientação que mostre o caminho para a gestão integrada da cadeia de valor, para as trocas de informações entre agentes, sejam eles clientes sejam fornecedores, e para um ambiente que estimule a melhoria dos processos.

Estudar a relação comprador fornecedor, díade existente na cadeia de suprimentos do setor têxtil, respectivamente identificadas como a indústria de tecidos e a indústria de confecção, é necessário devido à importância desse setor para a dinâmica econômica do País, no que se refere à produção física, emprego e comércio exterior. Ressalta-se que o comportamento da produção física está sendo afetado especialmente pelos gastos de consumo e da disponibilidade de crédito. Quanto à empregabilidade, a indústria têxtil e de confecções está dentre os setores mais representativos na geração de postos de trabalho, atrás apenas da indústria de alimentos. Por fim, o saldo do comércio exterior da indústria têxtil e de confecções brasileira historicamente apresenta tendências negativas com as importações superando as exportações (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL, 2010).

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A plataforma *SurveyMonkey* disponibiliza os dados compilados em tabela do *Excel* prontos para serem analisados. Como o viés dos não respondentes é uma preocupação, um método para testá-los é avaliar as diferenças significativas entre as respostas das remessas iniciais e finais dos questionários retornados (ARMSTRONG; OVERTON, 1977). Essa abordagem baseia-se no pressuposto de que os últimos respondentes são um pouco representativos das opiniões dos não respondentes (LAMBERT; HARRINGTON, 1990). Respostas entre os entrevistados iniciais e os últimos foram comparadas com *t-test statistics*

($p < .05$). Não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis, sugerindo que a não resposta não é uma preocupação neste estudo.

Os dados foram inseridos nos *software* estatístico *R Project for Statistical Computing* (R PROJECT, 2010). Os construtos foram refinados, utilizando técnicas multivariadas de análise de dados (HAIR et al., 1998) e trabalhados com análise fatorial confirmatória, para verificar as propriedades psicométricas dos construtos (CHURCHILL, 1979). A análise fatorial confirmatória envolve a especificação e estimação de um ou mais modelos hipotéticos de estrutura do fator. Cada uma delas propõe um conjunto de variáveis latentes para contabilizar covariâncias entre um conjunto de variáveis observadas (KOUFTEROS, 1999). Os testes das relações estatísticas foram feitos com regressão linear múltipla, assim como (GAVRONSKI et al., 2011) testaram as hipóteses, usando regressão multivariada, com estimativas dos coeficientes com mínimos quadrados ordinários (OLS).

A análise de regressão hierárquica foi aplicada em três modelos para avaliar as relações entre os blocos de construtos e a força dessas relações, estimando o valor de cada variável independente em relação às variáveis dependentes. Desempenho operacional foi considerado como variável dependente e a dimensão relacional, estrutural e cognitiva como variáveis independentes. A variável dependente ‘desempenho operacional’ foi operacionalizada por intermédio da mensuração de cinco dimensões: custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovatividade. Como a regressão linear só permite uma variável dependente, cada dimensão foi testada em um modelo separado. Para a realização da análise de regressão hierárquica, foram inseridas apenas as variáveis de controle (Modelo 1). Em seguida, as variáveis de controle e as variáveis independentes foram testadas todas juntas, para determinar o efeito das variáveis independentes na variável dependente (Modelo 2). Finalmente, para avaliar se a multicolinearidade afetava os resultados, testou-se um modelo sem a variável com maior fator de inflação de variância (compromisso), resultando no Modelo 3.

Para examinar o ajuste do modelo de mensuração, Hooper, Coughlan e Muller (2008) recomendam os seguintes índices: (1) *Root Mean Square Residual* (RMR), cujos valores variam de zero a um, sendo que valores inferiores a 0,05 indicam modelos bem adequados (BYRNE, 1998), e valores até 0,08 são considerados aceitáveis (HU; BENTLER, 1999); (2) *Goodness of Fit Index* (GFI), cujos valores variam de zero a um, e tendem a aumentar com amostras maiores. O ponto de corte recomendado é 0,95 (MILES; SCHEVLIN, 1998); (3) *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI), cujos valores variam de zero a um. Hooper,

Coughlan e Muller (2008) recomendam valor mínimo de 0,90 para modelos bem ajustados. Um valor superior a um indica um modelo identificado com adequação quase perfeita. Um valor inferior a zero indica modelos com adequação extremamente deficiente ou que o tamanho da amostra é insuficiente (BOLLEN, 1998), além de aumentar com amostras maiores; (4) *Comparative Fit Index* (CFI), cujos valores variam entre zero e um (BYRNE, 1998). Então, valores mais próximos de um indicam um bom ajuste. Para o ponto de corte são valores maiores ou iguais a 0,90 (HU; BENTLER, 1999), e é menos influenciado pelo tamanho de amostra (FAN; THOMPSON; WANG, 1999); e (5) *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), para o qual o valor de ponto de corte próximo a 0,06 indica ajuste aceitável para o modelo (HU; BENTLER, 1999) ou, ainda, o valor limite de 0,07 (STEIGER, 2007).

Com o objetivo de confirmar que o instrumento é realmente capaz de mensurar aquilo a que se propõe, foi verificada a existência de validade convergente, considerando os coeficientes de variância extraída e de confiabilidade composta, e, posteriormente, foi feita a análise da validade discriminante. Para o presente estudo, foram adotados os métodos de média de variância extraída (*Average Variance Extracted – AVE*), cujo ponto de corte é acima de 0,50 (FORNELL; LARCKER, 1981) e confiabilidade composta (*Composite Reliability – CR*), cujo ponto de corte estabelecido é acima de 0,70.

Utilizou-se a análise fatorial confirmatória (CFA) para avaliar as propriedades psicométricas das escalas do questionário. As análises foram realizadas com o pacote estatístico R (R PROJECT, 2010). Para Hair et al., (2005) quanto ao número de casos e a quantidade de variáveis, ele deve exceder cinco para um ou mais. Dado que o modelo desta pesquisa tem menos variáveis do que o recomendado, foi então particionado o modelo de mensuração em três modelos menores, para aumentar o poder estatístico. As escalas não foram validadas todas juntas, dado que o tamanho da amostra não permite tratar tantas variáveis juntas (KLINE, 2011).

Na CFA dos itens da dimensão relacional do capital social (itens da questão oito – ver questionário no Apêndice B), os dados apresentaram aderência adequada ao modelo ($\chi^2(120)=80$, $p=0,00246$; GFI=0,87; NFI=0,85; CFI=0,94; RMSEA=0,07) percebida pelo valor do nível de significância ($p<0,01$). A confiabilidade, medida pela confiabilidade composta (*composite reliability*), ficou acima dos valores mínimos esperados (CR = 0,80), assim como a variância média extraída (*average variance extracted*) (AVE=0,60) (HAIR et al., 1998).

Na CFA dos itens da dimensão estrutural e cognitiva do capital social (itens das questões nove e dez – ver questionário no Apêndice B), os dados apresentaram aderência adequada ao modelo ($\chi^2(115)=94$, $p=0,0708$; GFI=0,89; NFI=0,85; CFI=0,97; RMSEA=0,05, percebida pelo valor do nível de significância ($p<0,01$). A confiabilidade, medida pela confiabilidade composta (*composite reliability*), ficou acima dos valores mínimos esperados (CR = 0,80), assim como a variância média extraída (*average variance extracted*) (AVE=0,60) (HAIR et al., 1998), exceto para o item apropriabilidade cujos índices foram (CR=0,74) e (AVE=0,49).

Na CFA dos itens do desempenho operacional (itens da questão 11, ver questionário no Apêndice B), os dados apresentaram aderência adequada ao modelo ($\chi^2(151)=80$, $p=0,00000256$; GFI=0,84; NFI=0,86; CFI=0,93; RMSEA=0,09) percebida pelo valor do nível de significância ($p<0,01$). A confiabilidade, medida pela confiabilidade composta (*composite reliability*), ficou acima dos valores mínimos esperados (CR = 0,80), assim como a variância média extraída (*average variance extracted*) (AVE=0,60) (HAIR, et al., 1998).

4 ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 ANÁLISES DESCRITIVAS

A Tabela 1, que segue, mostra as médias, o desvio padrão e as correlações entre as variáveis usadas neste estudo. A multicolinearidade ou colinearidade refere-se à correlação entre os construtos ou variáveis independentes com o objetivo de evitar problemas com a regressão (HAIR et al., 2005). Há ocorrência de colinearidade quando as correlações entre os construtos ou variáveis independentes são fortes.

As correlações entre as variáveis independentes e as variáveis de controle, que são a grande preocupação na regressão, variam entre -0,32 a +0,64 e, portanto, não oferecem risco de colinearidade (GOLDBERGER, 1991). Para uma verificação adicional de colinearidade, foi utilizado o *Variance Inflation Factor* (VIF). Os fatores de inflação de variância mais elevados dos testes de regressão foram 2,66 para a variável compromisso, 2,24 para a variável compartilhamento de informação e 2,06 para a variável reciprocidade, considerados dentro do aceitável por Hair et al. (2005), os quais sugerem que os fatores de inflação da variância não devem exceder quatro ou cinco. Assim, os modelos foram testados:

- 1) com apenas as variáveis de controle;
- 2) com todas as variáveis, independentes e de controle;
- 3) sem a variável compromisso, para avaliar se sua colinearidade com as demais afetaria a estimativa dos coeficientes, o que acabou não se verificando.

Tabela 1 - Média, desvio padrão e correlações

Variáveis	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Compromisso	5,44	1,29																			
2. Dependência	5,04	1,31	-0,03																		
3. Socialização	2,79	1,45	0,37	0,04																	
4. Obrigação / Reciprocidade	4,83	1,44	0,65	0,04	0,45																
5. Visão Valores Compartilhados	4,61	1,27	0,62	0,15	0,34	0,54															
6. Avaliação Desempenho	2,98	1,63	0,38	-0,17	0,31	0,29	0,27														
7. Desenvolvimento Fornecedor	2,46	1,59	0,23	-0,15	0,23	0,23	0,17	0,58													
8. Compartilhamento Informação	4,88	1,32	0,49	0,14	0,43	0,52	0,60	0,47	0,25												
9. Apropriabilidade	4,42	1,29	0,44	-0,01	0,42	0,44	0,26	0,20	0,22	0,34											
10. Confiança	5,52	0,99	0,58	0,04	0,15	0,47	0,52	0,14	0,04	0,37	0,30										
11. Custo	4,13	1,48	0,37	-0,03	0,33	0,40	0,32	0,49	0,34	0,45	0,44	0,27									
12. Qualidade	4,73	1,32	0,20	0,06	0,24	0,23	0,17	0,25	0,13	0,32	0,43	0,12	0,64								
13. Entrega	4,95	1,25	0,37	-0,12	0,25	0,35	0,37	0,32	0,21	0,32	0,34	0,20	0,54	0,57							
14. Flexibilidade	4,75	1,28	0,47	-0,13	0,31	0,36	0,44	0,27	0,26	0,41	0,27	0,33	0,42	0,37	0,54						
15. Inovatividade	4,52	1,35	0,31	0,06	0,42	0,43	0,37	0,21	0,31	0,47	0,53	0,27	0,58	0,52	0,49	0,63					
16. Tamanho	3,87	1,84	0,27	-0,06	0,29	0,28	0,21	0,31	0,20	0,35	0,06	0,10	0,13	-0,07	-0,02	0,14	0,11				
17. Investimento	0,57	0,22	0,00	0,18	0,13	0,07	0,06	0,00	0,06	0,12	0,06	0,06	0,10	0,04	0,01	-0,03	0,07	0,00			
18. Tempo Relação	12,25	8,13	0,11	-0,11	-0,08	0,00	0,04	-0,03	-0,14	-0,06	0,01	0,12	-0,01	0,01	0,07	0,03	-0,06	0,24	-0,32		
19. Percentual Compra	0,61	0,30	0,06	-0,29	-0,05	0,16	-0,04	0,10	0,00	-0,01	-0,03	0,04	0,24	0,09	0,11	0,21	0,02	0,02	-0,21	0,01	
20. Poder Barganha	0,35	0,33	0,32	-0,10	0,25	0,28	0,20	0,50	0,43	0,36	0,15	0,14	0,31	0,16	0,12	0,15	0,21	0,46	-0,08	-0,17	0,04

4.2 TESTES DE HIPÓTESES

Na sequência, apresentam-se os resultados da regressão linear múltipla para os principais efeitos das três dimensões do capital social. Consta-se que as medidas do desempenho operacional do comprador relacionam-se de forma distinta apenas com a dimensão cognitiva e estrutural do capital social. A partir das informações geradas pelo programa de análise estatística, consideram-se três modelos para explicar cada uma das variáveis.

Na Tabela 2 – Variável Custo, o Modelo 1, mostra que a regressão apresentou indicadores de aderência adequados aos dados. Na regressão do Modelo 1, utilizando as variáveis de controle, a estatística $F_{5,96} = 4.795$ é significativa ($p < 0,01$), é a $R^2 = 0,20$, indicando que o modelo explica 20% da variância. Já na regressão do Modelo 2, utilizando as variáveis de controle em conjunto com as variáveis independentes, a estatística $F_{15,86} = 5.237$ é significativa ($p < 0,01$), é a $R^2 = 0,47$, indicando que o modelo explica 47% da variância. Na regressão do Modelo 3, utilizando as variáveis de controle em conjunto com as variáveis independentes (com exceção do compromisso), a estatística $F_{14,87} = 5.635$ é significativa ($p < 0,01$), é a $R^2 = 0,47$, indicando que o modelo também explica 47% da variância. As hipóteses que encontraram suporte empírico são discutidas na seção 4.3 desta pesquisa e as hipóteses que não se confirmaram foram: H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} , H_{1e} , H_{1g} , H_{1h} e H_{1j} , ou seja, o desempenho operacional em custo não está positivamente relacionado com a dimensão relacional do capital social, tampouco com desenvolvimento do fornecedor, compartilhamento de informação (dimensão estrutural) e visão e valores compartilhados (dimensão cognitiva).

Conforme mencionado anteriormente, custo é traduzido como o custo total do produto ou do serviço, incluindo os custos de produção, a produtividade, a utilização da capacidade e a redução de estoques (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). Os fatores associados ao desempenho em custo foram as variáveis ‘avaliação do desempenho’ e ‘apropriabilidade’. Após análise estatística dos dados, pode-se dizer que os Modelos 2 e 3 explicam respectivamente 47% e 47% da variabilidade dessa variável. Então, constata-se que o desempenho operacional em custo aumenta à medida que aumenta o desenvolvimento de ações colaborativas que envolvem a dimensão estrutural do capital social, ou seja, as medidas

avaliação de desempenho – que fornecem *feedback* aos fornecedores para que possam melhorar seu desempenho (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007); e apropriabilidade – que significa que o capital social desenvolvido em um ambiente pode ser usado em outro ambiente (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). A Tabela 2, abaixo, mostra os resultados da análise estatística sobre a variável dependente custo.

Tabela 2 - Variável Custo

	MODELO 1			MODELO 2			MODELO 3	
(Intercept)	1.669	(0.690)	*	-1.270	(0.997)		-1.310	(0.991)
Tamanho	-0.075	(0.091)		-0.120	(0.083)		-0.122	(0.082)
Investimento	1.647	(0.699)	*	1.000	(0.612)		1.009	(0.609)
Tempo de relacionamento	0.028	(0.020)		0.023	(0.018)		0.022	(0.017)
Percentual de compra	1.393	(0.470)	**	1.371	(0.436)	**	1.375	(0.435)
Poder de barganha	1.761	(0.502)	***	0.613	(0.489)		0.590	(0.485)
Compromisso				-0.080	(0.147)			
Dependência				0.070	(0.099)		0.074	(0.098)
Socialização				0.035	(0.100)		0.035	(0.100)
Reciprocidade				0.028	(0.122)		0.008	(0.116)
Visão e valores compartilhados				0.065	(0.137)		0.043	(0.130)
Avaliação desempenho				0.247	(0.103)	*	0.238	(0.101)
Desenvolvimento do fornecedor				0.059	(0.094)		0.061	(0.094)
Compartilhamento informação				0.178	(0.131)		0.182	(0.130)
Apropriabilidade				0.328	(0.111)	**	0.316	(0.108)
Confiança				0.055	(0.155)		0.030	(0.147)
R2	0.200			0.477			0.476	
ΔR^2				0.278			-0.002	
F	4.795	***		5.237	***		5.635	***
df	5,96			15,86			14,87	
N	102			102			102	

***p < 0.001

**p < 0.01

*p < 0.05

Fonte: A Autora.

Na Tabela 3 – Variável Qualidade, o Modelo 1 evidencia que a regressão apresentou indicadores de aderência adequados aos dados. Na regressão do Modelo 1, utilizando as variáveis de controle, a estatística $F 5,96 = 1.920$ é significativa ($p < 0,01$), é a $R^2 = 0,09$, indicando que o modelo explica 9% da variância. Já na regressão do Modelo 2, utilizando as variáveis de controle em conjunto com as variáveis independentes, a estatística $F 15,86 = 2.758$ é significativa ($p < 0,01$), é a $R^2 = 0,32$, indicando que o modelo explica 32% da variância. Na regressão do Modelo 3, lançando-se mão das variáveis de controle em conjunto com as variáveis independentes (com exceção do compromisso), a estatística $F 14,87 = 2.959$ mostra-se significativa ($p < 0,01$), é a $R^2 = 0,32$, indicando que o modelo também explica 32% da variância. As hipóteses que encontraram suporte empírico são discutidas na seção 4.3 desta

pesquisa e as hipóteses que não se confirmaram foram H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d}, H_{2e}, H_{2f}, H_{2g}, H_{2h} e H_{2j}, ou seja, o desempenho operacional em qualidade não está positivamente relacionado com as dimensões relacional e cognitiva do capital social, nem com avaliação de desempenho, desenvolvimento do fornecedor, compartilhamento de informação (dimensão estrutural).

De acordo com o exposto anteriormente, qualidade é o fornecimento de produtos que são confiáveis, duráveis, de alto desempenho e que atendem ou excedem as exigências do cliente (KOUFTEROS; CHENG; LAI, 2007). O fator associado com a qualidade foi a variável 'apropriabilidade'. Após análise estatística dos dados, pode-se dizer que tanto o Modelo 2 quanto o 3 explicam respectivamente 32% da variabilidade dessa variável. Sendo assim, constata-se que a medida referente à dimensão estrutural capital social está positivamente relacionada à variável 'qualidade'. Por isso, à medida que aumentam as práticas que envolvem as medidas referentes à dimensão estrutural, cresce também a qualidade. A Tabela 3, abaixo, mostra os resultados da análise estatística sobre a variável dependente qualidade.

Tabela 3 - Variável Qualidade

	MODELO 1			MODELO 2			MODELO 3		
(Intercept)	3.823	(0.652)	***	1.798	(1.005)	†	1.758	(0.999)	†
Tamanho	-0.189	(0.086)	*	-0.230	(0.083)	**	-0.232	(0.083)	**
Investimento	0.903	(0.661)		0.503	(0.617)		0.511	(0.614)	
Tempo de relacionamento	0.029	(0.019)		0.030	(0.018)	†	0.030	(0.018)	†
Percentual de compra	0.521	(0.444)		0.661	(0.440)		0.666	(0.438)	
Poder de barganha	1.291	(0.475)	**	0.804	(0.493)		0.780	(0.489)	
Compromisso				-0.080	(0.148)				
Dependência				0.099	(0.100)		0.102	(0.099)	
Socialização				0.046	(0.101)		0.045	(0.100)	
Reciprocidade				0.003	(0.123)		-0.017	(0.117)	
Visão e valores compartilhados				-0.008	(0.138)		-0.030	(0.131)	
Avaliação desempenho				0.109	(0.104)		0.100	(0.102)	
Desenvolvimento do fornecedor				-0.048	(0.095)		-0.046	(0.094)	
Compartilhamento informação				0.225	(0.132)	†	0.228	(0.131)	†
Apropriabilidade				0.378	(0.112)	**	0.366	(0.109)	**
Confiança				-0.121	(0.156)		-0.146	(0.149)	
R ²	0.091			0.325			0.323		
ΔR ²				0.234			-0.002		
F	1.920		†	2.758	**		2.959	**	
df	5,96			15,86			14,87		
N	102			102			102		

***p < 0.001

**p < 0.01

*p < 0.05

Fonte: A Autora.

Na Tabela 4 – Variável Entrega, o Modelo 1 mostra que a regressão apresentou indicadores de aderência adequados aos dados. Na regressão do Modelo 1, utilizando as variáveis de controle, a estatística $F_{5,96} = 1.303$ é significativa ($p < 0,01$), é a $R^2 = 0,06$, indicando que o modelo explica 6% da variância. Já na regressão do Modelo 2, utilizando as variáveis de controle em conjunto com as variáveis independentes, a estatística $F_{15, 86} = 2.736$ é significativa ($p < 0,01$), é a $R^2 = 0,32$, indicando que o modelo explica 32% da variância. Na regressão do Modelo 3, usando as variáveis de controle em conjunto com as variáveis independentes (com exceção do compromisso), a estatística $F_{14,87} = 2.934$ é significativa ($p < 0,01$), é a $R^2 = 0,32$, sugerindo que o modelo também explica 32% da variância. As hipóteses que encontraram suporte empírico são discutidas na seção 4.3 desta pesquisa e as hipóteses que não se confirmaram foram H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} , H_{3d} , H_{3e} , H_{3f} , H_{3g} , H_{3h} e H_{3i} , ou seja, o desempenho operacional em entrega não está positivamente relacionado com as dimensões relacional e estrutural do capital social.

Conforme já exposto, entrega é a capacidade do fornecedor para entregar de acordo com o que foi prometido (GARVIN, 1987). Quanto à entrega, nota-se que houve uma associação estatisticamente significativa entre a variável visão e valores compartilhados. Após análise estatística dos dados, pode-se dizer que os Modelos 2 e 3 explicam respectivamente 32% cada um da variabilidade dessa variável. Verifica-se que, à medida que aumentam a visão e valores compartilhados, cresce o desempenho operacional da entrega. Então, à medida que aumentam as ações desenvolvidas a partir da dimensão cognitiva do capital social, majora o desempenho operacional em entrega, a qual inclui a redução de prazos ou aumento da confiabilidade dos prazos. A Tabela 4, abaixo, mostra os resultados da análise estatística sobre a variável dependente entrega.

Tabela 4 - Variável Entrega

(continua)

	MODELO 1			MODELO 2			MODELO 3		
(Intercept)	4.001	(0.628)	***	2.859	(0.956)	**	2.897	(0.949)	**
Tamanho	-0.124	(0.083)		-0.184	(0.079)	*	-0.183	(0.079)	*
Investimento	0.712	(0.637)		0.372	(0.586)		0.364	(0.583)	
Tempo de relacionamento	0.030	(0.018)		0.024	(0.017)		0.024	(0.017)	
Percentual de compra	0.554	(0.428)		0.334	(0.418)		0.330	(0.416)	
Poder de barganha	0.928	(0.458)	*	0.100	(0.469)		0.122	(0.465)	
Compromisso				0.075	(0.141)				
Dependência				-0.114	(0.095)		-0.118	(0.094)	
Socialização				0.022	(0.096)		0.023	(0.095)	
Reciprocidade				0.091	(0.117)		0.110	(0.111)	
Visão e valores compartilhados				0.241	(0.131)	†	0.262	(0.125)	*

(conclusão)

	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3
Avaliação desempenho		0.133 (0.099)	0.141 (0.097)
Desenvolvimento do fornecedor		0.006 (0.090)	0.004 (0.090)
Compartilhamento informação		0.080 (0.125)	0.077 (0.125)
Apropriabilidade		0.163 (0.107)	0.175 (0.104) †
Confiança		-0.164 (0.149)	-0.140 (0.141)
R2	0.064	0.323	0.321
ΔR^2		0.259	-0.002
F	1.303	2.736 **	2.934 **
df	5,96	15,86	14,87
N	102	102	102

*** p < 0.001

** p < 0.01

* p < 0.05

Fonte: A Autora.

Na Tabela 5 – Variável Flexibilidade, o Modelo 1 mostra que a regressão apresentou indicadores de aderência aos dados. Na regressão do Modelo 1, utilizando as variáveis de controle, a estatística $F_{5,96} = 1.518$ é significativa ($p < 0,01$), é a $R^2 = 0,07$, indicando que o modelo explica 7% da variância. Já na regressão do Modelo 2, utilizando as variáveis de controle em conjunto com as variáveis independentes, a estatística $F_{15,86} = 3.434$ é significativa ($p < 0,01$), é a $R^2 = 0,37$, indicando que o modelo explica 37% da variância. Na regressão do Modelo 3, utilizando as variáveis de controle em conjunto com as variáveis independentes (com exceção do compromisso), a estatística $F_{14,87} = 3.380$ é significativa ($p < 0,01$), é a $R^2 = 0,35$, indicando que o modelo também explica 35% da variância. As hipóteses que encontraram suporte empírico são discutidas na seção 4.3 desta pesquisa e as hipóteses que não se confirmaram foram H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} , H_{4d} , H_{4e} , H_{4f} , H_{4g} , H_{4h} e H_{4i} , ou seja, o desempenho operacional em flexibilidade não está positivamente relacionado às dimensões relacional e estrutural do capital social.

Quanto à variável flexibilidade, que fornece a capacidade de responder às necessidades dos clientes em termos de produtos ou de serviços personalizados ou em termos de variação no volume (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007), nota-se que o fator associado a ela foi a variável ‘visão e valores compartilhados’. Após análise estatística dos dados, pode-se dizer que os Modelos 2 e 3 explicam respectivamente 37% e 35% da variabilidade dessa variável. Verifica-se que, à medida que aumentam a visão e valores compartilhados, aumenta a flexibilidade. Sendo assim, pode-se admitir que, quando as ações referentes às dimensões cognitivas do capital social aumentam, cresce também o desempenho em flexibilidade. A Tabela 5, que segue, mostra os resultados da análise estatística sobre a variável dependente flexibilidade.

Tabela 5 - Variável Flexibilidade

	MODELO 1		MODELO 2		MODELO 3	
(Intercept)	3.612	(0.640) ***	1.439	(0.940)	1.559	(0.949)
Tamanho	0.046	(0.084)	-0.022	(0.078)	-0.016	(0.079)
Investimento	0.240	(0.649)	-0.223	(0.577)	-0.250	(0.583)
Tempo de relacionamento	0.007	(0.018)	-0.001	(0.017)	0.001	(0.017)
Percentual de compra	0.923	(0.436) *	0.878	(0.412) *	0.864	(0.416) *
Poder de barganha	0.482	(0.466)	-0.397	(0.461)	-0.325	(0.465)
Compromisso			0.242	(0.138) †		
Dependência			-0.113	(0.093)	-0.124	(0.094)
Socialização			0.115	(0.094)	0.116	(0.095)
Reciprocidade			-0.109	(0.115)	-0.049	(0.111)
Visão e valores compartilhados			0.203	(0.129)	0.270	(0.125) *
Avaliação desempenho			-0.056	(0.097)	-0.030	(0.097)
Desenvolvimento do fornecedor			0.144	(0.089)	0.138	(0.090)
Compartilhamento informação			0.204	(0.123)	0.193	(0.125)
Apropriabilidade			0.017	(0.105)	0.055	(0.104)
Confiança			0.072	(0.146)	0.149	(0.141)
R2	0.073		0.375		0.352	
ΔR^2			0.301		-0.022	
F	1.518		3.434	***	3.380	***
df	5,96		15,86		14,87	
N	102		102		102	

***p < 0.001

**p < 0.01

*p < 0.05

Fonte: A Autora.

Na Tabela 6 – Variável Inovatividade, o Modelo 1 mostra que a regressão apresentou indicadores de aderência aos dados. Na regressão do Modelo 1, com o uso das variáveis de controle, a estatística $F_{5,96} = 1.095$ é significativa ($p < 0,01$), é a $R^2 = 0,05$, indicando que o modelo explica 5% da variância. Já na regressão do Modelo 2, utilizando as variáveis de controle em conjunto com as variáveis independentes, a estatística $F_{15,86} = 4.787$ é significativa ($p < 0,01$), é a $R^2 = 0,45$, sugerindo que o modelo explica 45% da variância. Na regressão do Modelo 3, usando as variáveis de controle em conjunto com as variáveis independentes (com exceção do compromisso), a estatística $F_{14,87} = 4.935$ é significativa ($p < 0,01$), é a $R^2 = 0,44$, indicando que o modelo também explica 44% da variância. As hipóteses que encontraram suporte empírico são discutidas na seção 4.3 desta pesquisa, e as hipóteses que não se confirmaram foram H_{5a} , H_{5b} , H_{5c} , H_{5d} , H_{5e} , H_{5f} e H_{5j} , ou seja, o desempenho operacional em inovatividade não está positivamente relacionado às dimensões relacional e cognitiva do capital social, nem à avaliação de desempenho (dimensão estrutural).

No que tange à variável inovatividade, os fatores associados a ela foram as variáveis desenvolvimento do fornecedor, compartilhamento de informações e

apropriabilidade. Conforme já visto, inovatividade é a capacidade de trazer novos produtos ou serviços para o mercado, desenvolver novos produtos ou características de serviço, ou implementar melhorias no processo (KOUFTEROS; CHENG; LAI, 2007). Após análise estatística dos dados, pode-se dizer que os Modelos 2 e 3 explicam respectivamente 45% e 44% da variabilidade dessa variável. Desse modo, à medida que aumentam as práticas referentes às medidas da dimensão estrutural do capital social, cresce a inovatividade. A Tabela 6, abaixo, mostra os resultados da análise estatística sobre a variável dependente inovatividade.

Tabela 6 - Variável Inovatividade

	MODELO 1		MODELO 2		MODELO 3	
(Intercept)	3.750	(0.683) ***	0.641	(0.928)	0.546	(0.931)
Tamanho	0.011	(0.090)	-0.052	(0.077)	-0.057	(0.077)
Investimento	0.576	(0.693)	-0.117	(0.569)	-0.096	(0.572)
Tempo de relacionamento	-0.000	(0.020)	0.002	(0.016)	0.001	(0.016)
Percentual de compra	0.152	(0.466)	0.274	(0.406)	0.285	(0.408)
Poder de barganha	0.875	(0.498) †	0.201	(0.455)	0.144	(0.456)
Compromisso			-0.191	(0.136)		
Dependência			0.020	(0.092)	0.029	(0.092)
Socialização			0.137	(0.093)	0.136	(0.093)
Reciprocidade			0.085	(0.113)	0.038	(0.109)
Visão e valores compartilhados			0.109	(0.127)	0.056	(0.122)
Avaliação desempenho			-0.134	(0.096)	-0.155	(0.095)
Desenvolvimento do fornecedor			0.186	(0.088) *	0.191	(0.088) *
Compartilhamento informação			0.280	(0.122) *	0.289	(0.122) *
Apropriabilidade			0.378	(0.103) ***	0.348	(0.102) ***
Confiança			0.077	(0.144)	0.016	(0.138)
R2	0.054		0.455		0.443	
ΔR2			0.401		-0.012	
F	1.095		4.787	***	4.935	***
df	5,96		15,86		14,87	
N	102		102		102	

***p < 0.001

**p < 0.01

*p < 0.05

Fonte: A Autora.

A Tabela 7, que segue, mostra quais são as medidas referentes às três dimensões do capital social sobre as quais se deve investir em ações para empresas que almejam ter maior retorno em custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovatividade. A mesma Tabela apresenta as hipóteses confirmadas após pesquisa e respectiva análise.

Tabela 7 - Resumo dos resultados

MEDIDAS	CUSTO	QUALIDADE	ENTREGA	FLEXIBILIDADE	INOVATIVIDADE
Relacional	Compromisso				
	Dependência				
	Socialização				
	Obrigação/ Reciprocidade				
	Confiança				
Cognitiva	Visão e Valores compartilhados		(+)H _{3j}	(+)H _{4j}	
Estrutural	Avaliação de desempenho	(+)H _{1f}			
	Desenvolvimento do fornecedor				(+)H _{5g}
	Compartilhamento de informação				(+)H _{5h}
	Apropriabilidade	(+)H _{1i}	(+)H _{2i}		(+)H _{5i}
Explicação da variância	47%	32%	32%	37%	45%

Fonte: A Autora.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após análise estatística, identificou-se suporte para oito hipóteses de pesquisa. A análise forneceu suporte para a hipótese H_{1f}, indicando que avaliação de desempenho (dimensão estrutural) relaciona-se positivamente com o desempenho operacional em custo da empresa compradora. Esse resultado é consistente com a literatura estudada (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007), ou seja, construir capital social estrutural é importante para alcançar benefícios no relacionamento entre comprador e fornecedor (LAWSON; TYLER; COUSINS, 2008). O resultado promove apoio para a ideia de que praticar ações, como participar de avaliação (formal ou informal), usar normas estabelecidas para a avaliação de desempenho do fornecedor, enviar esses resultados para o fornecedor e solicitar retorno sobre as providências tomadas por parte do fornecedor, quando ocorrem reclamações do comprador, contribuem para promover melhoria no desempenho operacional em custo.

A análise proporcionou suporte para a hipótese H_{1i}, indicando que apropriabilidade (dimensão estrutural) relaciona-se positivamente com o desempenho operacional em custo da empresa compradora. Esse resultado é congruente com a literatura (KOKA; PRESCOTT, 2002), ou seja, a promoção de interações frequentes entre os vários pontos de contato entre o comprador e o fornecedor proporciona uma diversidade de informações confiáveis. O resultado fomenta suporte para a ideia de que, ao comprar de determinado fornecedor, o comprador torna-se mais reconhecido por outros fornecedores. A maneira do comprador de

fazer negócios com ele tem efeitos positivos sobre suas atividades com outros fornecedores, e a relação estreita do comprador com esse fornecedor pode destruir o equilíbrio com os outros fornecedores. Ao mesmo tempo, colaborar com ele pode ser benéfico para a reputação do comprador com outros fornecedores; em contrapartida, priorizando as compras desse fornecedor, o comprador recebe benefícios, mas descontenta outros fornecedores importantes. Essas ações contribuem para causar melhoria no desempenho operacional em custo.

A análise também ofereceu sustentação para a hipótese H_{2i} , indicando que apropriabilidade (dimensão estrutural) relaciona-se positivamente com o desempenho operacional em qualidade da empresa compradora. Esse resultado é condizente com a literatura revista (LAWSON; TYLER; COUSINS, 2008), ou seja, quando um comprador constrói capital social estrutural com seu fornecedor, baseando-se em interações frequentes e por meio de diferentes níveis hierárquicos, muitas vezes descobre oportunidades únicas que ajudam a encontrar diversas prioridades competitivas.

A análise também permitiu apoio para a hipótese H_{5i} , indicando que apropriabilidade (dimensão estrutural) relaciona-se positivamente com o desempenho operacional em inovatividade da empresa compradora. Esse resultado é coerente com a literatura prévia (KOUFTEROS; CHENG; LAI, 2007), ou seja, por causa da rápida mutação dos dias de hoje, é difícil para uma empresa desenvolver novos produtos ou serviços por conta própria, então cabem ações de relacionamentos que envolvem a apropriabilidade.

Similarmente, a análise propiciou reconhecimento para a hipótese H_{3j} , indicando que visão e valores compartilhados (dimensão cognitiva) relacionam-se positivamente com o desempenho operacional em entrega da empresa compradora. Esse resultado é concordante com a literatura prévia (INKPEN; TSANG, 2005), pois o entendimento comum de objetivos coletivos aumenta o compromisso de explorar a sinergia, e reduz a probabilidade de conflito. O resultado gera suporte para a ideia de que compartilhar a mesma visão e valores de negócios; compartilhar os mesmos princípios éticos; fazer o que é melhor para o interesse mútuo; compartilhar as mesmas metas; e ter os mesmos objetivos contribui para promover melhoria no desempenho operacional em entrega.

A análise também produziu confirmação para a hipótese H_{4j} , mostrando que visão e valores compartilhados (dimensão cognitiva) relacionam-se positivamente com o desempenho operacional em flexibilidade da empresa compradora. Esse resultado confirma a literatura estudada (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007), ou seja, quando compradores e fornecedores compartilham valores e objetivos, o desempenho do comprador é melhor

também em termos de entrega. O capital social cognitivo tem impacto positivo no desempenho operacional, pois facilita a troca de recurso, já que comprador e fornecedor percebem o potencial valor de integração de recursos (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Da mesma forma, a análise concedeu apoio para a hipótese H_{5g}, indicando que desenvolvimento do fornecedor (dimensão estrutural) relaciona-se positivamente com o desempenho operacional em inovatividade da empresa compradora. Esse resultado é adequado com a literatura prévia (HEIDE; MINER, 1992), ou seja, encorajar interações frequentes entre o pessoal de operações do comprador e o pessoal de operações do fornecedor promove a partilha de informações conducentes à resolução de problemas de forma rápida e sincronizada. O resultado gera suporte para a ideia de que alocar pessoal para melhorar as habilidades produtivas do fornecedor; visitar as instalações fabris do fornecedor, para melhorar o seu desempenho; alocar pessoal para melhorar a qualidade dos produtos do fornecedor; trabalhar na melhoria do processo de desenvolvimento de produto do fornecedor; e dedicar para melhorar os resultados do fornecedor, coopera para promover melhoria no desempenho operacional em inovatividade.

A análise também sustentou a hipótese H_{5h}, sugerindo que compartilhamento de informação (dimensão estrutural) relaciona-se positivamente com o desempenho operacional da empresa compradora em inovatividade. Esse resultado é coerente com o que se apresentou no quadro teórico desta tese (PETERSEN; HANDFIELD; RAGATZ, 2005; LAWSON; TYLER; COUSINS, 2008), ou seja, melhorias no desempenho em inovatividade do comprador a partir de relações colaborativas entre fornecedor e comprador são cada vez mais críticas para as melhorias no *design* de produto, no *design* de processo, na capacidade de inovar e nos tempos mais curtos de desenvolvimento de produto.

A partir da análise observou-se que nenhuma hipótese referente às medidas da dimensão relacional do capital social e o desempenho operacional foi confirmada. Isso aponta que ações que envolvem compromisso, dependência, socialização, obrigação/reciprocidade e confiança não estão positivamente relacionadas com custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovatividade. São indícios de que na prática gerencial já se evitam ações tais como: fazer favor, visitar frequentemente, ser leal e não trocar de fornecedor, pois o aumento do capital social relacional pode criar comportamento oportunista (GRANOVETTER, 1985), perda de objetividade, tomada de decisão ineficaz e dispendiosos investimentos podem começar a superar os benefícios comprometendo desempenho do comprador, e, eventualmente, conduzir ao declínio no desempenho operacional (VILLENNA; REVILLA; CHOI, 2011).

Não há indicação de que todas as formas de capital social são benéficas em todas as situações. A forma errada de capital social no contexto equivocado, bem como capital social demais pode afetar negativamente o desempenho operacional (COLEMAN, 1988). Por exemplo, o capital social pode fornecer muitos benefícios até certo ponto, mas quando em excesso pode causar rigidez que não pode ser facilmente alterada (VILLENA; REVILLA; CHOI, 2011). A vantagem competitiva sustentável de capital social decorre de sua incapacidade de ser facilmente imitada ou construída, mas esses atributos também são a causa potencial de resultados negativos.

Apesar das potenciais consequências negativas associadas ao capital social, sua construção no relacionamento entre comprador e fornecedor tem um impacto positivo no desempenho do comprador, pelo menos inicialmente (VILLENA; REVILLA; CHOI, 2011). Sendo assim, esta tese contribui para a teoria, ao conectar o capital social e o desempenho operacional, apontando as práticas de relacionamentos que contribuem para uma relação forte, ou seja, de colaboração, de longo prazo, entre comprador e fornecedor e que podem ser usadas como recurso para melhorar a competitividade e, por consequência, melhorar o desempenho operacional do comprador. Isso está de acordo com os estudos de Autry e Griffis (2008); Cousins et al., (2006); Krause, Handfield e Tyler (2007); Lawson, Tyler e Cousins (2008); Min, Stephen e Chen (2008), que sugerem que a construção de capital social entre comprador e fornecedor permite-lhes acrescentar e aproveitar os recursos que residem em seus relacionamentos. Ainda, eles destacam que o capital social reduz a probabilidade de conflitos, e promove o comportamento cooperativo devido à sua associação com uma visão compartilhada, confiando em relações, e laços sociais.

Esta pesquisa também contribui com os estudos anteriores que se limitaram à análise do capital social apenas com a dimensão relacional (COUSINS et al., 2006; JOHNSTON et al., 2004), com a dimensão estrutural (CAPALDO, 2007), ou uma combinação de duas dimensões (AUTRY; GRIFFIS, 2008; LAWSON; TYLER; COUSINS, 2008). Colabora inclusive com o estudo de Krause, Handfield e Tyler (2007) que, apesar de terem investigado todas as três dimensões do capital social, não incluíram todas as medidas que foram utilizadas neste estudo, e não contemplaram a inovatividade como um dos fatores de desempenho operacional como aqui foi considerado.

Adicionalmente, esta tese avança teoricamente, ao estabelecer uma conexão inexplorada entre a teoria do capital social e a Visão Baseada em Recursos (VBR). Para a VBR, uma vantagem competitiva é sustentável, se for de difícil imitação ou difícil

substituição. Conforme já exposto, o capital social acumula-se como um efeito imprevisível de outras atividades e o seu efeito pode ser dependente do contexto e da dependência do percurso – duas das três principais razões que faz um recurso ser de difícil imitação e/ou substituição. Portanto, o capital social contribui para a criação de vantagem competitiva sustentável, e esta tese lança luz sobre como tais vantagens são criadas.

Podem-se apontar algumas implicações gerenciais ao analisar as medidas referentes às três dimensões do capital social e às medidas referentes ao desempenho operacional. Primeiramente, os resultados indicam que o comprador deve buscar o alinhamento entre a sua visão e valores e a visão e valores do fornecedor, a fim de trabalhar para um objetivo comum, pois, à medida que aumentam as ações referentes ao compartilhamento da visão e valores, aumenta o desempenho operacional em entrega e flexibilidade.

O segundo quesito a ser observado é que o comprador procure priorizar os relacionamentos cooperativos que oportunizem a sua participação na avaliação do desempenho do fornecedor, ou seja, que possibilitem reclamações e elogios, e informem o comprador sobre as providências, pois, à medida que aumentam as ações referentes à avaliação do desempenho, cresce o desempenho operacional de custo.

Como terceiro ponto a ser observado, o comprador deve conhecer as práticas produtivas do fornecedor, para auxiliar na busca de melhores resultados, pois, à medida que aumentam as ações referentes ao desenvolvimento do fornecedor, aumenta o desempenho operacional em inovatividade.

Em um quarto momento, o comprador também pode investir em ações que envolvam a comunicação, para trocar informações importantes que possam afetar um ou outro, pois, à medida que o compartilhamento de informações aumenta, cresce também o desempenho operacional em inovatividade.

Como quinta e última medida, o comprador deve priorizar os relacionamentos cooperativos desenvolvidos em um ambiente os quais possam ser usados em outro ambiente, ou seja, que causem efeitos positivos pela associação dos envolvidos nos relacionamentos presentes e futuros, pois, à medida que a apropriabilidade aumenta, o desempenho operacional em custo, a qualidade e a inovatividade também se elevam.

5 CONCLUSÃO

Por intermédio dos objetivos específicos foi possível operacionalizar o objetivo geral deste estudo que propôs analisar a relação das dimensões do capital social com o desempenho operacional da empresa compradora.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa foi identificar e analisar a relação da dimensão estrutural do capital social, com o desempenho operacional do comprador, no que se refere a custo, entrega, qualidade, flexibilidade e inovatividade. Esse objetivo foi atingido por meio de análises que permitiram concluir que todas as medidas da dimensão estrutural do capital social, propostas nesta tese, estão positivamente relacionadas com alguma das medidas de desempenho operacional, ou seja, o desempenho operacional em custo da empresa compradora está positivamente relacionado com ações de relacionamento que envolvem a avaliação de desempenho e a apropriabilidade. Já o desempenho operacional em qualidade da empresa compradora está positivamente relacionado com ações de relacionamento que envolvem a apropriabilidade; e o desempenho operacional em inovatividade da empresa compradora está positivamente relacionado com ações de relacionamento que envolvem o desenvolvimento do fornecedor, o compartilhamento de informação e a apropriabilidade.

O segundo objetivo específico foi identificar e analisar a relação da dimensão relacional do capital social, com o desempenho operacional do comprador, no que se refere a custo, entrega, qualidade, flexibilidade e inovatividade. Esse objetivo foi atingido mediante análises que permitiram concluir que as medidas de desempenho operacional, custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovatividade não se relacionam positivamente com nenhuma medida proposta referente à dimensão relacional do capital social. Ou seja, o setor industrial estudado, parece não prezar por relacionamentos que envolvem compromisso, dependência, socialização, reciprocidade e confiança, sugerindo sinais de prevenção contra o comportamento oportunista.

O terceiro objetivo específico deste estudo foi identificar e analisar a relação da dimensão cognitiva do capital social, com o desempenho operacional do comprador, no que se refere a custo, entrega, qualidade, flexibilidade e inovatividade. Esse objetivo foi alcançado por intermédio de análises que permitiram concluir que o desempenho operacional em entrega e flexibilidade da empresa compradora estão positivamente relacionados com ações de relacionamento as quais envolvem a visão e valores compartilhados.

O último objetivo específico desta pesquisa foi verificar quais as práticas de relacionamentos que podem melhorar o desempenho operacional da empresa compradora. Esse objetivo foi conseguido e tais práticas encontram-se como implicações gerenciais na seção 4.3 desta pesquisa.

Para criar vantagem competitiva sustentável, a empresa compradora não precisa dedicar esforços em ações que envolvem compromisso, dependência, socialização, obrigação/reciprocidade e confiança, mas deve investir em práticas de relacionamento colaborativo que contemple visão e valores compartilhados, avaliação de desempenho, compartilhamento de informação, desenvolvimento do fornecedor, e, principalmente, a apropriabilidade.

O capital social é importante na conquista de competitividade, mas os gestores de compras precisam mais do que simplesmente promover capital social na relação com seus fornecedores. Eles precisam monitorá-la, para identificar a existência de qualquer sinal de resultados contraproducentes na relação. Desenvolver capital social na relação entre comprador e fornecedor não significa dizer construir cegamente um relacionamento profundo. Isso não é recomendado devido aos efeitos nocivos dos níveis excessivos de capital social. No entanto, significa dizer que se estabeleça o nível adequado para que o capital social não se mova além do ponto limiar.

5.1 LIMITAÇÕES E FUTUROS ESTUDOS

Dada à natureza empírica deste estudo, os resultados apresentam a limitação quanto à generalização. Como foram investigadas empresas do setor industrial têxtil e confeccionados do Brasil, a generalização para outros setores e países deve ser cautelosa. No entanto, estudos futuros podem utilizar-se dos mesmos conceitos ou procedimentos metodológicos aqui empregados para investigar e comparar os resultados obtidos em outros países e setores industriais, reforçando-os ou refutando-os. Apesar de a amostra representar uma variedade de indústrias, a configuração de pesquisa de um único entrevistado do ponto de vista do comprador e seu relacionamento com um fornecedor-chave no Brasil pode limitar a generalização dos resultados.

A área de gestão operacional apenas começou a estudar o impacto do capital social no desempenho operacional nas relações entre comprador e fornecedor, sendo, assim, um tema a

ser explorado. Outro ponto a ser considerado é que podem existir muitas outras atividades que constroem capital social dentro da relação, que não foram abordadas por esta pesquisa. Por isso, existem oportunidades para identificar e expandir ainda mais as construções aqui identificadas e oportunidades de pesquisa podem ser aproveitadas.

Além disso, esta tese concentrou-se no contexto brasileiro, e o estudo pode ser expandido, incluindo comparações com diferentes países de diferentes culturas, com uma abordagem múltipla ou diádica na coleta de dados para atender adequadamente a questão de viés de um único respondente. Ainda, futuras pesquisas poderiam expandir esta, investigando ambos – comprador e fornecedor. Assim, diferenças na percepção poderiam ser analisadas considerando a relação diádica. Dados longitudinais, também seriam necessários, para fazer valer o nexos de causalidade. Finalmente, pesquisas baseadas em estudos de caso poderiam fornecer dados ricos, e seriam particularmente valiosas em fundamentar a relação do capital social e o desempenho operacional.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; KWON, S. W. Social capital: prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, Jan., 2002.
- AGÊNCIA Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Estudo prospectivo setorial têxtil e confecção**. Série Cadernos da Indústria ABDI. v. XVIII, Brasília, 2010.
- _____. **Panorama setorial têxtil e confecção**. Série Cadernos da Indústria ABDI. v. V, Brasília, 2008.
- _____. **Relatório de acompanhamento setorial têxtil e confecção**. v. IV, dez. 2009.
- ANDRIESSEN, D.; GUBBINS, C. **Metaphor analysis as an approach for exploring theoretical concepts**: the case of social capital. *organization studies*, v. 30, n. 8, p. 845-863, Aug. 2009.
- ARMSTRONG, S. J.; OVERTON, T. S. Estimating non-response bias in mail surveys. **Journal of Marketing Research**, v. XIV p. 396–402, [August], 1977.
- ASHEIM, B. T.; ISAKSEN A. Regional innovation systems: the integration of local ‘sticky’ and global ‘ubiquitous’ knowledge. **Journal of Technology Transfer**, n. 27, p. 77-86, 2002.
- AUTRY, C.W., GRIFFIS, S. Supply chain capital: the impact of structural and relational linkages on firm execution and innovation. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 157–173, 2008.
- BAKER, W. E. Market networks and corporate-behavior. **American Journal of Sociology**, v. 96, n. 3, p. 589-625, Nov., 1990.
- BALIJEPAALLY, V.; NERUR, S.; MAHAPATRA, R. **It value of software development: a multi-theoretic perspective**. Working paper. The University of Texas at Arlington, 2007.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- _____. Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: the relevance of resource-based theory. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 2, p. 3-6, 2012.
- _____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99, 1991.
- BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University, 2007.
- BARNEY, Jay; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Qualitative researching with text, image and sound: a practical handbook**. Sage, 2000.

BECKERT, J. How do fields change? The interrelations of institutions, networks, and cognition in the dynamics of markets. **Organization Studies**, v. 31, n. 5, 2010.

BIRCHALL, D.; TOVSTIGA, G. **Capabilities for strategic advantage**: leading through technological innovation. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

BIRLEY, S. The role of networks in the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v. 1, n. 1, p. 107-117, 1985.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H.; BLOODGOOD, J. M. Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 4, p. 505-522, 2002.

BOLLEN, K. A. **Structural equation models**. Wiley Online Library, 1998.

BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. G. (Ed.). **Handbook of the theory and research for the sociology of education**. New York: Greenwood, p. 241-258, 1986.

BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. P. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, Dec. 2004.

BUHMAN, C.; KEKRE, S.; SINGHAL, J. Interdisciplinary and interorganizational research: establishing the science of enterprise networks. **Production and Operations Management**, v. 14, n. 4, p. 493-513, Win. 2005.

BURT, R. S. **Structural holes**: the social structure of competition. Harvard University Press: Cambridge, 1992.

_____. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, p. 339-365, 1997.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS**: Basic concepts, applications and programming. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaborative advantage: A firm's perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 128, n. 1, p. 358-367, Nov. 2010.

CAPALDO, A. Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 6, p. 585-608, Jun. 2007.

CHISHOLM, A. M.; NIELSEN, K. Social capital and the resource-based view of the firm. **International Studies of Management & Organization**, v. 39, n. 2, p. 7-32, Summer 2009.

CHOI, T. Y.; HONG, Y. Unveiling the structure of supply networks: case studies in Honda, Acura, and DaimlerChrysler. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 5, p. 469-493, Sep. 2002.

CHURCHILL JR., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p. 64-73, Feb. 1979.

CLARK, K. B. Project scope and project performance - the effect of parts strategy and supplier involvement on product development. **Management Science**, v. 35, n. 10, p. 1247-1263, Oct. 1989.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human-capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, p. S95-S120, 1988.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students**. 3rd. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009.

COOKE, P. Social capital, embeddedness, and market interactions: an analysis of firm performance in UK regions. **Review of Social Economy**, v. 65, n. 1, p. 79-106, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER P. S. **Business research methods**. Burr Ridge, IL; Irwin/McGraw-Hill, 1998.

COUSINS, P. D.; HANDFIELD, R. B.; LAWSON, B.; PETERSEN, K. J. Creating supply chain relational capital: the impact of formal and informal socialization processes. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 6, p. 851-863, Dec. 2006.

COUSINS, P. D.; MENGUC, B. The implications of socialization and integration in supply chain management. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 5, p. 604-620, 2006.

DICKERSON, Kitty G. **Textiles and apparel in the global economy**. 3 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

DILLMAN, D. A. **Mail and internet surveys: The tailored design method**. 2. ed., 2000.

DUBINI, P.; ALDRICH, H. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 5, p. 305-313, Sep. 1991.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management research: an introduction**. Londres: Sage, 1991.

EISENHARDT, K. M. Agency theory – an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, Jan. 1989.

FAN, X.; THOMPSON, B.; WANG, L. Effects of sample size, estimation methods and structural equation modeling fit indexes. **Structural Equation Modeling**, v. 6, n. 1, p. 56-83, 1999.

FERNANDEZ, R. M.; CASTILLA, E. J.; MOORE, P. Social capital at work: networks and employment at a phone center. **American Journal of Sociology**, v. 105, n. 5, p. 1288-1356, Mar. 2000.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FOUNTAIN, J. E. Social capital: its relationship to innovation in science and technology. **Science and Public Policy**, n. 25, p. 103–115, 1998.

GANSTER, S. How to build relationships in China. **CSCMP's Supply Chain Quarterly**, v. n. 1, p. 53-58, 2009.

GARVIN, D. A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 6, p. 101-109, 1987.

GAVRONSKI, I.; KLASSEN, R. D.; VACHON, S.; NASCIMENTO, L. F. M. D. A resource-based view of green supply management: transportation research. Part E. **Logistics and Transportation Review**, v. 47, n. 6, p. 872-885, 2011.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.; KUMAR, N. Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. **International Journal of Research in Marketing**, v. 15, n. 3, p. 223-248, Jul. 1998.

GOLDBERGER, Arthur S. **A course in econometrics**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1991.

GRANOVETTER, M. Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. **Acta Sociologica**, v. 35, n. 1, p. 3-11. 1992.

_____. Economic-action and social-structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

_____. The strenght of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spr. 1991.

GULATI, R.; SYTCH, M. Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 1, p. 32-69, Mar. 2007.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate analysis**. Englewood: Prentice Hall International, 1998.

_____. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant'Ana e Anselmo Chaves Neto. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge**: competing through manufacturing. New York: John Wiley & Sons, 1984.

HEIDE, J. B.; MINER, A. S. The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 265-291, Jun. 1992.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOFSTEDE, G. Asian management in the 21st century. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 24, n. 4, p. 411-420, 2007.

HOOPER, Daire; COUGHLAN, Joseph; MULLEN, Michael R. Structural equation modeling: guidelines for determining model fit. **The Electronic Journal of Business**, v. 6, issue 1, p. 53-60, 2008.

HU, L. T.; BENTLER, P. M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling**, v. 6, n. 1, p. 56-83, 1999.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, Apr. 1997.

INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO BRASILEIRA – cenários, desafios, perspectivas, demandas. ABIT Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Brasília, jun. 2013.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Social capital, networks, and knowledge transfer. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 146-165, 2005.

JAP, S. D.; ANDERSON, E. Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. **Management Science**, v. 49, n. 12, p. 1684-1701, Dec. 2003.

JIANG, B. E.; PRATER, E. Distribution and logistics development in China. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 32, n. 9, p. 783, 2002.

JOHNSON, N.; ELLIOTT, D.; DRAKE, P. Exploring the role of social capital in facilitating supply chain resilience. **Supply Chain Management - An International Journal**, v. 18, n. 3, p. 324-336, 2013.

JOHNSTON, D. A.; MCCUTCHEON, D. M.; STUART, F. I.; KERWOOD, H. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 23-38, Feb. 2004.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 217-237, Mar. 2000.

KILPATRICK, S.; BELL, R.; FALK, I. The role of group learning in building social capital. **Journal of Vocational Education and Training**, v. 51, p. 129-144, 1999.

KLASSEN, R. D. Plant-level environmental management orientation: The influence of management views and plant characteristics. **Production and Operations Management**, v. 10, n. 3, p. 257-275, Fall 2001.

KLASSEN, R. D.; VACHON, S. Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 3, p. 336-352, Fall 2003.

KLASSEN, R. D.; WHYBARK, D. C. Environmental management in operations: The selection of environmental technologies. **Decision Sciences**, v. 30, n. 3, p. 601-631, Sum. 1999.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3. ed. New York: Guilford Press, 2011.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, Aug. 1992.

KOKA, B. R.; PRESCOTT, J. E. Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 9, p. 795, 2002.

KOUFTEROS, X. A. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 4, p. 467-488, 1999.

KOUFTEROS, X. A.; CHENG, T. C. E.; LAI, K.-H. "Black-box" and "gray-box" supplier integration in product development: antecedents, consequences and the moderating role of firm size. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 4, p. 847-870. Jun. 2007.

KRAATZ, M. S. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 6, p. 621-643, Dec. 1998.

KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B., SCANNELL, T. V. An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 1, p. 39-58, 1998.

KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; TYLER, B. B. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 528-545, Mar. 2007.

KRAUSE, D. R.; PAGELL, M.; CURKOVIC, S. Toward a measure of competitive priorities for purchasing. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 4, p. 497-512, Jul. 2001.

LAMBERT, D. M.; HARRINGTON, T. C. Measuring nonresponse bias in customer service mail surveys. **Journal of Business Logistics**, v. 11, n. 2, p. 5-25, 1990.

LANGFIELD-SMITH, K.; GREENWOOD, M. R. Developing co-operative buyer-supplier relationships: a case study of Toyota. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 3, p. 331-353, May 1998.

LARSON, A.; STARR, J. A. A network model of organization formation. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 17, p. 5-15, 1993.

- LAWSON, B.; TYLER, B. B.; COUSINS, P. D. Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 3, p. 446-460, May 2008.
- LEANA, C. R.; VAN BUREN, H. J. Organizational social capital and employment practices. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 538-555, Jul. 1999.
- LEE, D. Y.; DAWES, P. L. Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets. **Journal of International Marketing**, v. 13, n. 2, p. 28-56, 2005.
- LEE, G. K. The significance of network resources in the race to enter emerging product markets: The convergence of telephony communications and computer networking, 1989-2001. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 17-37, Jan. 2007.
- LEVIN, D. Z.; CROSS, R. The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. **Management Science**, v. 50, n. 11, p. 1477-1490, Nov. 2004.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**, v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982.
- LIU, Y.; LUO, Y.; LIU, T. Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: evidence from China. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 4, p. 294-309, 2009.
- LUO, X. M.; GRIFFITH, D. A.; LIU, S. S.; SHI, Y. Z. The effects of customer relationships and social capital on firm performance: a Chinese business illustration. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 4, p. 25-45, 2004.
- MACDUFFIE, J. P. Human-resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial & Labor Relations Review**, v. 48, n. 2, p. 197-221, Jan. 1995.
- MALHOTRA, M. K.; GROVER, V. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 4, p. 407, 1998.
- MALHOTRA, M. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 719 p. 2001.
- MARCONATO, D.; PEDROZO, E. A. Capital social: uma visão integrada. In.: XXXV Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 2011.
- MATTHEWS, R. L.; MARZEC, P. E. Social capital, a theory for operations management: a systematic review of the evidence. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 24, p. 7081-7099, 2012.
- MAURER, I.; EBERS, M. Dynamics of social capital and their performance implications: lessons from biotechnology start-ups. **Administrative Science Quarterly**, v. 51, n. 2, p. 262-292, Jun. 2006.
- MCEVILY, B.; MARCUS, A. Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 11, p. 1033-1055, Nov. 2005.

MCFADYEN, M. A.; CANNELLA, A. A. Social capital and knowledge creation: diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 735-746, Oct. 2004.

MILES, J.; SHEVLIN, M. Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. **Personality and individual differences**, v. 25, p. 25-90, 1998.

MILLER, J. G.; ROTH, A. V. A taxonomy of manufacturing strategies. **Management Science**, v. 40, n. 3, p. 285-304, 1994.

MIN, K., STEPHEN, K., CHEN, H. Developing social identity and social capital for supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 283-304, 2008.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, Apr. 1998.

NIELSEN, K. Social capital and evaluation of industrial policy. **International Journal of Technology Management** v. 26, p. 205-225, 2003.

OH, H.; LABIANCA, G.; CHUNG, M. H. A multilevel model of group social capital. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 569-582, Jul. 2006.

PAIVA, E. L.; ROTH, A. V.; FENSTERSEIFER, J. E. Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: a resource-based view analysis. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 1, p. 115-132, Jan., 2008.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JR., José Mário; FENSTERSEIFER, Jaime E. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão do futuro**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, viii, 253 p. 2009.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

_____. _____. Oxford: Brasil Blackwell, 1959.

PERRONE, V.; ZAHEER, A.; MCEVILY, B. Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. **Organization Science**, v. 14, n. 4, p. 422-439, Jul./Aug. 2003.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar., 1993.

PETERSEN, K. J.; HANDFIELD, R. B.; RAGATZ, G. L. Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 3-4, p. 371-388, Apr. 2005.

PFEFFER J.; SALANCIK G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTES, A. Social Capital: its origins and applications in modern sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 24, p. 1-24, 1998.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

PRUSAK, L.; COHEN, D. How to invest in social capital. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 6, p. 86+, Jun. 2001.

PUTNAM, R. D. Bowling alone: America's declining social capital. **Journal of Democracy**, v. 6, n. 1, p. 65-78, 1995.

_____. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

R PROJECT. **R: a language and environment for statistical computing**. R Foundation for Statistical Computing. Vienna, Austria, n. 01/19, 2010.

REID, D.; BUSSIÈRE, D.; GREENAWAY, K. Alliance formation issues for knowledge-based enterprises. **Int. J. Manag. Rev.**, v. 3, n. 1, p. 79-100, 2001.

ROESCH, S. M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEIBERT, S. E.; KRAIMER, M. L.; LIDEN, R. C. A social capital theory of career success. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 219-237, Apr. 2001.

SERAGELDIN, I.; GROOTAERT, C. **Defining social capital: an integrating view**. (Social capital: a multifaceted perspective). 2000.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertações**. Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, 2001.

SKINNER, W. Manufacturing: the missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 47, n. 3, p. 136-145, 1969.

SLACK, N., CHAMBER, S. HARLAND, C.; JOHNSTON, R. **Operations management**. London: Pitman Publishing, 1998.

SMITH, K. G.; COLLINS, C. J.; CLARK, K. D. Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 2, p. 346-357, Apr. 2005.

STEIGER, J. H. Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. **Personality and Individual Differences**, v. 42, n. 5, p. 893-983, 2007.

STOKES, D. E. **Pasteur's quadrant: Basic science and technological innovation**. Washington, DC: Brooking Institute Press, 1997.

SWAIN, N. Social capital and its uses. **Archives Europeennes De Sociologie**, v. 44, n. 2, p. 185+, 2003.

- SYTCH, M.; GULATI, R. Creating value together. **Mit Sloan Management Review**, v. 50, n. 1, p. 12-13, Fall 2008.
- TAYLOR, D.; JONES O.; BOLES K. Building social capital through action learning: an insight into the entrepreneur. **Education and Training**, v. 46, p. 226-235, 2004.
- TERPEND, R.; TYLER, B. B.; KRAUSE; HANDFIELD, R. B. Buyer-supplier relationships: derived value over two decades. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, p. 28-55, 2008.
- TSAI, W. P.; GHOSHAL, S. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464-476, Aug. 1998.
- TURNBULL, P.; OLIVER, N.; WILKINSON, B. Buyer supplier relations in the uk automotive industry: strategic implications of the japanese manufacturing model. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 159-168, Feb. 1992.
- UZZI, B. Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing. **American Sociological Review**, v. 64, n. 4, p. 481-505, Aug. 1999.
- _____. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, Mar. 1997.
- VERA-TOSCANO, E.; GARRIDO-FERNANDEZ, F. E.; GOMEZ-LIMON, J. A.; CANADAS-RECHE, J. L. Are theories about social capital empirically supported? Evidence from the farming sector. **Social Indicators Research**, v. 114, n. 3, p. 1331-1359, Dec. 2013.
- VICKERY, S. K.; JAYARAM, J.; DROGE, C.; CALANTONE, R. The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 5, p. 523-539, Dec. 2003.
- VILLENA, V. H.; REVILLA, E.; CHOI, T. Y. The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 561-576, Sep. 2011.
- WARD, P. T.; MCCREERY, J. K.; RITZMAN, L. P.; SHARMA, D. Competitive priorities in operations management. **Decision Sciences**, v. 29, n. 4, p. 1035-1046, Fall 1998.
- WEE, H. M.; PENG, S. Y.; WEE, P. K. P. Modelling of outsourcing decisions in global supply chains. An empirical study on supplier management performance with different outsourcing strategies. **International Journal of Production Research**, v. 48, n. 7, p. 2081-2094, 2010.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 77-91, 1984.

WILLIAMSON, O. E. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, p. 5-16, 2008.

YLI-RENKO, H.; AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J. Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 587-613, Jun./Jul. 2001.

ZHAO, X.; FLYNN, B. B.; ROTH, A. V. Decision sciences research in China: current status, opportunities, and propositions for research in supply chain management, logistics, and quality management. **Decision Sciences**, v. 38, n. 1, p. 39-80, Feb. 2007.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. Fort Worth: Dryden Press, 2000.

APÊNDICE A – Carta de Apresentação da Pesquisa



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação Administração
Questionário Capital Social

Pesquisa sobre o setor industrial têxtil e de confeccionados brasileiro

Prezado(a) Gestor(a):

Participe da pesquisa sobre o setor industrial têxtil e de confeccionados brasileiro!

A presente pesquisa faz parte da tese de doutorado da acadêmica Juliana Celestini pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, do Rio Grande do Sul. O objetivo da pesquisa é investigar a relação comprador-fornecedor, sob a ótica do capital social, e seu impacto sobre o desempenho operacional do comprador, no setor industrial têxtil e de confeccionados, em contexto brasileiro. Os dados da pesquisa serão empregados para verificar qual o impacto do capital social no desempenho operacional da empresa compradora, que resultará em uma tese de doutorado.

Sua participação é muito relevante e garantimos o sigilo sobre as informações prestadas, bem como o tratamento ético das questões tratadas. Ao final do estudo poderemos enviar um sumário executivo com as conclusões relevantes quanto ao impacto do capital social na relação entre comprador e fornecedor. Para participar, basta acessar o link e responder as questões <https://pt.surveymonkey.com/s.aspx>

Desde já agradecemos sua atenção.

Juliana Celestini
Doutoranda em Administração
julicelestini@gmail.com

<https://pt.surveymonkey.com/optout.aspx>

APÊNDICE B – Instrumento de Coleta

1-4



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação Administração
Questionário Capital Social

Seção 1 – Análise do relacionamento com o fornecedor

Por favor, concentre suas respostas em **um** dos seus fornecedores. Este fornecedor deve ser aquele que fornece há **mais tempo (o mais antigo) um** material que é usado em um dos produtos finais da sua fábrica.

Se você não tiver certeza da resposta a uma pergunta, por favor, forneça a sua melhor estimativa.

- 1- Aproximadamente, há quanto tempo sua fábrica vem comprando deste fornecedor? _____ anos.
- 2- Qual o percentual médio das compras deste material é comprado deste fornecedor? _____ %
- 3- Se você respondeu a menos de 100% na questão 2, quantos outros fornecedores fornecem tais materiais para sua fábrica? _____ fornecedores.
- 4- Assinale o quão importante a sua fábrica é para esse fornecedor.
- | | | | |
|--|--|---|---|
| | Não é importante | Neutro | Extremamente importante |
| | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| | Nunca | Às vezes | Sempre |
| | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
- 5- Assinale o quanto a sua empresa faz contrato formal, por escrito com este fornecedor?
- | | | | |
|--|--|---|---|
| | Muito menor | Igual | Muito maior |
| | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
- 6- Qual o tamanho da sua fábrica em relação a este fornecedor?
- | | | | |
|--|--|---|---|
| | Discordo totalmente | Nem concordo, nem discordo | Concordo totalmente |
| | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
- 7- Indique o seu **nível de concordância** com as seguintes afirmações sobre **as relações construídas pela interação** da sua fábrica com **este** fornecedor.
- | | | | |
|---|--|---|---|
| | Discordo totalmente | Nem concordo, nem discordo | Concordo totalmente |
| A | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| B | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| C | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| D | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| E | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| F | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| G | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| H | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| I | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| J | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| K | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| L | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| M | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| N | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| O | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| P | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| Q | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |

2-4

- R Nós e este fornecedor trabalhamos juntos para resolver os problemas de ambos. 1 2 3 4 5 6 7
- S Este fornecedor se esforça para nos ajudar durante emergências. 1 2 3 4 5 6 7
- T Nós acreditamos que este fornecedor nos ajudaria, se precisarmos dele. 1 2 3 4 5 6 7

8- Indique o seu **nível de concordância** com as seguintes afirmações sobre o alinhamento entre sua fábrica e **este** fornecedor.

- | | Discordo totalmente | | Nem concordo, nem discordo | | Concordo totalmente |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--|
| A As duas empresas compartilham a mesma visão e valores de negócios. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| B Nós e este fornecedor compartilhamos dos mesmos princípios éticos. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| C Nós e este fornecedor fazemos o que é melhor para o interesse mútuo. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| D Nós e este fornecedor compartilhamos as mesmas metas. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| E Nós e este fornecedor temos os mesmo objetivos. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |

9- Indique a **frequência** com que sua fábrica está envolvida em cada uma das seguintes atividades de monitoramento **deste** fornecedor.

- | | Nunca | | Às vezes | | Sempre |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--|
| A Há avaliação (informal ou formal) de desempenho deste fornecedor. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| B Utilizamos normas estabelecidas para a avaliação de desempenho deste fornecedor. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| C Enviamos os resultados da avaliação para este fornecedor. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| D Este fornecedor nos informa as providências tomadas, quando reclamamos. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| E Alocamos nosso pessoal para melhorar as habilidades produtivas deste fornecedor. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| F Nosso pessoal visita as instalações fabris deste fornecedor a fim de melhorar o seu desempenho. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| G Alocamos nosso pessoal para melhorar a qualidade dos produtos deste fornecedor. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| H Nosso pessoal trabalha na melhoria do processo de desenvolvimento de produto deste fornecedor. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| I Nosso pessoal dedica-se para melhorar os resultados deste fornecedor. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |

10- Indique o seu **nível de concordância** com cada uma das seguintes afirmações sobre a comunicação entre sua fábrica e **este** fornecedor.

- | | Discordo totalmente | | Nem concordo, nem discordo | | Concordo totalmente |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--|
| A Trocamos informações com este fornecedor frequentemente. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| B Esperamos que as duas partes forneçam informações que ajudem uma a outra. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| C Esperamos que haja a troca de informações sobre eventos ou alterações que possam afetar um a outro. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| D Esperamos que este fornecedor compartilhe conosco seus planos para o futuro. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| E Esperamos que este fornecedor compartilhe informações proprietárias e confidenciais conosco. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| F Há comunicação sobre temas importantes. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| G Há muitas reuniões (presenciais ou virtuais) de planejamento com este fornecedor. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| H Por comprar deste fornecedor, nos tornamos mais reconhecidos por outros fornecedores. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| I Nossa maneira de fazer negócios com este fornecedor tem efeitos positivos sobre nossas atividades com outros fornecedores. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| J A nossa relação estreita com este fornecedor pode destruir o equilíbrio com os outros fornecedores. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |

3-4

- K Colaborar com este fornecedor pode ser benéfico à nossa reputação com outros fornecedores. 1 2 3 4 5 6 7
- L Comprando deste fornecedor, podemos receber benefícios, mas descontentaremos outros fornecedores importantes. 1 2 3 4 5 6 7
- M Nossas incertezas são minimizadas porque confiamos neste fornecedor. 1 2 3 4 5 6 7
- N A relação com este fornecedor é caracterizada por harmonia. 1 2 3 4 5 6 7
- O Sentimos segurança em relação às ações deste fornecedor. 1 2 3 4 5 6 7
- P Este fornecedor é honesto. 1 2 3 4 5 6 7
- Q Não precisamos gastar energia controlando este fornecedor. 1 2 3 4 5 6 7

11- Indique o seu nível de concordância. Este fornecedor tem ajudado a nossa fábrica...

- | | Discordo totalmente | Nem concordo, nem discordo | Concordo totalmente |
|--|---|---|--|
| A Reduzir o custo total dos nossos produtos. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| B Reduzir o retrabalho. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| C Reduzir a geração de resíduo. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| D Reduzir o tempo de inatividade da produção. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| E Promover preço competitivo do produto final. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| F Melhorar a qualidade do produto final. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| G Melhorar o nosso processo de fabricação. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| H Melhorar a qualidade dos componentes / inputs. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| I Melhorar os recursos técnicos para garantir a qualidade. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| J Evitar os problemas de qualidade e atrasos na produção. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| K Aumentar a confiabilidade dos tempos de entrega do produto. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| L Aumentar a velocidade da entrega. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| M Melhorar a efetividade de entrega. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| N Otimizar a quantidade de estoque que se deve manter. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| O Reduzir o custo da cadeia de suprimentos. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| P Melhorar a flexibilidade de fabricação. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| Q Aumentar o esforço para atender as necessidades dos clientes. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| R Aumentar a personalização de produtos. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| S Atender as alterações dos pedidos. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| T Reduzir a exigência de quantidade mínima nos pedidos. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| U Melhorar a nossa capacidade de desenvolver novos produtos. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| V Melhorar a nossa capacidade de desenvolver novos recursos. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| W Encurtar nosso ciclo de vida de desenvolvimento de novos produtos. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| Y Melhorar o desenho do processo. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| Z Desenvolver características únicas de produtos e recursos. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |

Seção 2 – Análise das atividades ambientais dos principais fornecedores

12- Nos últimos 2 anos, em que medida sua fábrica desempenhou as seguintes atividades ambientais colaborativas com este fornecedor?

- | | Nunca | Moderadamente | Fortemente |
|--|---|---|--|
| A Atingir metas ambientais em conjunto | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| B Desenvolver um atendimento mútuo das responsabilidades em relação ao desempenho ambiental. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| C Trabalhar juntos para melhorar o desempenho ambiental | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| D Compartilhar planejamentos para evitar e resolver problemas ambientais | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| E Tomar decisões conjuntas sobre formas de reduzir o impacto ambiental de nossos produtos. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |

13- Nos últimos 2 anos, em que medida sua fábrica desempenhou as seguintes atividades ambientais de monitoramento deste fornecedor ?

- | | Nunca | Moderadamente | Fortemente |
|--|---|---|--|
| A Monitorar a conformidade das atividades dos fornecedores atuais enviando | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |

- questionários ambientais.
- B Pedir aos fornecedores atuais principais que se comprometam com metas de redução de resíduos/efluentes/emissões 1 2 3 4 5 6 7
- C Ter critérios ambientais na avaliação periódica dos fornecedores atuais 1 2 3 4 5 6 7
- D Enviar especialistas ambientais para auditar periodicamente as fábricas dos fornecedores atuais 1 2 3 4 5 6 7
- E Requerer dos fornecedores atuais evidências das licenças ambientais 1 2 3 4 5 6 7
- 14- Nos últimos 2 anos, em que medida sua fábrica desempenhou as seguintes atividades ambientais com **seus fornecedores** POTENCIAIS dos principais materiais (matérias-primas, peças ou componentes)?
- | | Nunca | Moderadamente | Fortemente |
|---|----------------------------|--|--|
| A Exigir dos fornecedores potenciais evidências das licenças ambientais | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| B Exigir que os fornecedores potenciais tenham um sistema de gestão ambiental implantado (ex: ISO14001) | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| C Exigir que os fornecedores potenciais principais assinem uma declaração formal de que a legislação ambiental será cumprida. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| D Enviar especialistas ambientais para auditar as fábricas dos potenciais fornecedores | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |
| E Solicitar aos potenciais fornecedores que se comprometam com metas de redução de resíduos/efluentes/emissões | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |

Seção 3 - Caracterização da fábrica e do respondente

As informações dessa seção do questionário serão úteis para estudar os relacionamentos entre as características dos respondentes e as práticas de relacionamentos entre comprador e fornecedor. Como acontece com as respostas dadas nas seções anteriores dessa pesquisa nenhuma informação será usada para identificar indivíduos ou empresas.

- 15- Qual é o ano da fundação da fábrica? _____
- 16- Qual é o número aproximado de empregados nesta fábrica? _____ empregados.
- 17- Qual é a idade média dos equipamentos produtivos? _____ anos.
- 18- Qual é o percentual de faturamento destinado à exportação? _____ %
- 19- Qual é o percentual de capital nacional? _____ %
- 20- Assinale abaixo quais são as linhas de produtos da sua fábrica.

Masculino	Feminino	Bebê	Infantil	Juvenil	Uniformes	Acessórios
<input type="checkbox"/> Clássica	<input type="checkbox"/> Clássica	<input type="checkbox"/> Casaquinho	<input type="checkbox"/> Agasalho	<input type="checkbox"/> Agasalho	<input type="checkbox"/> Profissionais	<input type="checkbox"/> Gravata
<input type="checkbox"/> Streetwear	<input type="checkbox"/> Streetwear	<input type="checkbox"/> Body	<input type="checkbox"/> Bermuda	<input type="checkbox"/> Bermuda	<input type="checkbox"/> Escolares	<input type="checkbox"/> Lenços
<input type="checkbox"/> Surfwear	<input type="checkbox"/> Surfwear	<input type="checkbox"/> Conjunto	<input type="checkbox"/> Blusa	<input type="checkbox"/> Blusa		<input type="checkbox"/> Bonés
<input type="checkbox"/> Sportswear	<input type="checkbox"/> Sportswear	<input type="checkbox"/> Cueiro	<input type="checkbox"/> Calça	<input type="checkbox"/> Calça		<input type="checkbox"/> Cinto
<input type="checkbox"/> Jeanswear	<input type="checkbox"/> Jeanswear	<input type="checkbox"/> Mijão	<input type="checkbox"/> Camiseta (t-shirt)	<input type="checkbox"/> Camiseta (t-shirt)		<input type="checkbox"/> Guarda-chuva
<input type="checkbox"/> Praia	<input type="checkbox"/> Praia	<input type="checkbox"/> Sapatinho	<input type="checkbox"/> Camiseta regata	<input type="checkbox"/> Camiseta regata		<input type="checkbox"/> Capa-chuva
<input type="checkbox"/> Íntima	<input type="checkbox"/> Íntima	<input type="checkbox"/> Faixa	<input type="checkbox"/> Cardigan	<input type="checkbox"/> Cardigan		<input type="checkbox"/> Echarpe
<input type="checkbox"/> Meias	<input type="checkbox"/> Meias	<input type="checkbox"/> Luvas	<input type="checkbox"/> Colete	<input type="checkbox"/> Colete		<input type="checkbox"/> Luvas
<input type="checkbox"/> Pele	<input type="checkbox"/> Pele	<input type="checkbox"/> Moisés	<input type="checkbox"/> Jaqueta	<input type="checkbox"/> Jaqueta		<input type="checkbox"/> Chapéu
<input type="checkbox"/> Outros	<input type="checkbox"/> Outros	<input type="checkbox"/> Touca	<input type="checkbox"/> Jardineira	<input type="checkbox"/> Jardineira		<input type="checkbox"/> Touca
		<input type="checkbox"/> Fralda	<input type="checkbox"/> Macacão	<input type="checkbox"/> Macacão		<input type="checkbox"/> Bolsa
		<input type="checkbox"/> Macacão	<input type="checkbox"/> Pulôver	<input type="checkbox"/> Pulôver		<input type="checkbox"/> Calçado
		<input type="checkbox"/> Pagão	<input type="checkbox"/> Saia	<input type="checkbox"/> Saia		<input type="checkbox"/> Bijuterias
		<input type="checkbox"/> Trocador	<input type="checkbox"/> Short	<input type="checkbox"/> Short		
		<input type="checkbox"/> Babador	<input type="checkbox"/> Suéter	<input type="checkbox"/> Suéter		
			<input type="checkbox"/> Vestido	<input type="checkbox"/> Vestido		

- 21- Qual é o seu cargo? _____
- 22- Há quanto tempo está neste cargo? _____ anos
- 23- Há quanto tempo trabalha nesta fábrica? _____ anos.
- 24- Você está diretamente envolvido com os principais fornecedores? Sim Não
- 25- Caso deseje receber relatório executivo desta pesquisa, informe seu e-mail: _____
- 26- Comentários:

APÊNDICE C – Caracterização da Amostra

A Tabela 1 a seguir apresenta há quanto tempo a fábrica vem comprando do fornecedor. Observa-se que fazem de três a dez anos que boa parte das fábricas respondentes compram do fornecedor escolhido para responder à pesquisa, tempo considerável para desenvolver relacionamento cooperativo com o fornecedor.

Tabela 1 – Tempo que vem comprando do fornecedor.

	Frequência	(%)
Total	102	100
De 1 ano a 3 anos	10	9,80
De 3 anos a 10 anos	48	47,06
De 10 anos a 20 anos	33	32,35
Mais de 20 anos	11	10,78
Não informado	0	0,00

A Tabela 2 apresenta qual o percentual médio das compras do material é comprado do fornecedor escolhido para responder à pesquisa. Nota-se que 23,53% dos respondentes apontaram que compram de 70% a 90% desse fornecedor. Observa-se também que aproximadamente 57% dos entrevistados centralizam de 50% a 100% da compra no fornecedor escolhido para responder à pesquisa.

Tabela 2 – Percentual de compras do material do fornecedor.

	Frequência	(%)
Total	102	100
De 5% a 10%	6	5,88
De 10% a 20%	8	7,84
De 20% a 30%	12	11,76
De 30% a 50%	17	16,67
De 50% a 70%	18	17,65
De 70% a 90%	24	23,53
De 90% a 100%	17	16,67

A Tabela 3 apresenta quantos outros fornecedores fornecem o mesmo material para a fábrica. Percebe-se que quase 64% dos entrevistados realizam suas compras utilizando de um a cinco fornecedores, e apenas 3,92% dos entrevistados utiliza de vinte a cinquenta fornecedores.

Tabela 3 – Fornecedores do mesmo material.

	Frequência	(%)
--	-------------------	------------

Total	102	100
De 1 a 5 fornecedores	65	63,73
De 5 a 10 fornecedores	14	13,73
De 10 a 20 fornecedores	06	5,88
De 20 a 30 fornecedores	02	1,96
De 30 a 50 fornecedores	02	1,96
Não informado	13	12,75

A Tabela 4 apresenta a opinião do comprador sobre o quão importante a fábrica é para o fornecedor. Os resultados apontam que na percepção do entrevistado, 51,96% considera que a fábrica é de moderada a muito importante para o fornecedor.

Tabela 4 – Quão importante é a fábrica para o fornecedor.

	Frequência	(%)
Total	102	100
Não é importante	6	5,88
Baixa Importância	9	8,82
Um pouco importante	19	18,63
Neutro	10	9,80
Moderadamente importante	33	32,35
Muito importante	20	19,61
Extremamente importante	05	4,90

A Tabela 5 mostra que a frequência que a empresa faz contrato formal, por escrito, com o fornecedor. Nota-se que 61,77% dos respondentes, nunca ou raramente fazem contrato formal, por escrito com o fornecedor. Observa-se que 13,73% dos entrevistados indicam que sempre fazem contrato formal, por escrito com o fornecedor.

Tabela 5 – Contrato formal.

	Frequência	(%)
Total	102	100
Nunca	48	47,06
Raramente	15	14,71
Ocasionalmente	03	2,94
Às vezes	11	10,78
Frequentemente	08	7,84
Geralmente	03	2,94
Sempre	14	13,73

A Tabela 6 apresenta, a opinião do comprador sobre qual o tamanho da fábrica em relação ao fornecedor. Os resultados mostram que a grande maioria das fábricas são consideradas menores em relação à fábrica dos seus fornecedores.

Tabela 6 – Tamanho da fábrica em relação do fornecedor.

	Frequência	(%)
Total	102	100
Muito menor	44	43,14
Pouco menor	06	5,88
Menor	38	37,25
Igual	04	3,92
Maior	04	3,92
Pouco maior	02	1,96
Muito maior	04	3,92

A Tabela 7 apresenta as respostas sobre qual o ano de fundação da fábrica. Os resultados mostram que 53,92% das fábricas entrevistadas têm menos de 25 anos de fundação.

Tabela 7 – Ano de fundação da fábrica.

	Frequência	(%)
Total	102	100
De 1921 a 1970	11	10,78
De 1970 a 1980	07	6,86
De 1980 a 1990	29	28,43
De 1990 a 2000	28	27,45
De 2000 a 2012	27	26,47

A Tabela 8 apresenta qual é o número aproximado de empregados da fábrica. Nota-se que as fábricas participantes da pesquisa no percentual de 54,90% têm em sua fábrica até cinquenta funcionários.

Tabela 8 – Número de empregados.

(continua)

	Frequência	(%)
Total	102	100
De 2 a 10 empregados	22	21,57
De 10 a 50 empregados	34	33,33
De 50 a 100 empregados	15	14,71
De 100 a 300 empregados	20	19,61
De 300 a 500 empregados	03	2,94
De 500 a 900 empregados	01	0,98

(conclusão)

	Frequência	(%)
De 900 a 1300 empregados	01	0,98
De 1300 a 2000 empregados	01	0,98
De 2000 a 4000 empregados	03	2,94
De 4000 a 9000 empregados	02	1,96

A Tabela 9 apresenta qual é a idade média dos equipamentos produtivos. Nota-se que apenas 4,9% das fábricas participantes da pesquisa têm equipamentos produtivos com mais de

15 anos, e 52,94% das fábricas participantes da pesquisa têm equipamentos produtivos com até cinco anos.

Tabela 9 – Idade média dos equipamentos produtivos.

	Frequência	(%)
Total	102	100
De 01 a 05 anos	54	52,94
De 05 a 10 anos	38	37,25
De 10 a 15 anos	05	4,90
De 15 a 25 anos	05	4,90

A Tabela 10 demonstra qual é o percentual de faturamento destinado à exportação. Observa-se que dentre as fábricas pesquisadas, mais de 50% destina até 1% do faturamento para a exportação.

Tabela 10 – Percentual de faturamento destinado à exportação.

	Frequência	(%)
Total	102	100
De 0% a 1%	54	52,94
De 1% a 5%	20	19,61
De 5% a 10%	08	7,84
De 10% a 20%	10	9,80
De 20% a 30%	04	3,92
De 30% a 50%	06	5,88

A Tabela 11 apresenta qual é o percentual de capital nacional. Constata-se que mais de 75% das fábricas pesquisadas possuem de 90% a 100% de capital nacional.

Tabela 11 – Percentual de capital nacional.

	Frequência	(%)
Total	102	100
De 0% a 5%	08	7,84
De 5% a 50%	02	1,96
De 50% a 80%	10	9,80
De 80% a 90%	05	4,90
De 90% a 100%	77	75,49

A Tabela 12 apresenta quais são as linhas de produtos das fábricas pesquisadas. A maior concentração apontada por 95 respondentes está nos produtos femininos, ou seja, 32,63% das fábricas pesquisadas trabalham com a linha feminina clássica. Em seguida, a linha feminina praia (25,26%) e a linha feminina íntima (23,16).

Tabela 12 – Linhas de produtos.

	Frequência	(%)
Total	95	
Outras linhas	7	
Acessórios - Bijuterias	8	8,42
Acessórios – Bolsa	11	11,58
Acessórios – Bonés	5	5,26
Acessórios - Calçado	8	8,42
Acessórios - Capa-chuva	2	2,11
Acessórios – Chapéu	4	4,21
Acessórios – Cinto	11	11,58
Acessórios – Echarpe	8	8,42
Acessórios – Gravata	1	1,05
Acessórios - Guarda-chuva	1	1,05
Acessórios – Lenços	5	5,26
Acessórios – Luvas	5	5,26
Acessórios – Touca	8	8,42
Bebê – Babador	5	5,26
Bebê – Body	13	13,68
Bebê – Casaquinho	10	10,53
Bebê – Conjunto	14	14,74
Bebê – Cueiro	2	2,11
Bebê – Faixa	4	4,21
Bebê – Fralda	2	2,11
Bebê – Luvas	7	7,37
Bebê – Macacão	9	9,47
Bebê – Mijão	4	4,21
Bebê – Moisés	1	1,05

(continua)

	Frequência	(%)
Bebê – Pagão	4	4,21

Bebê – Sapatinho	6	6,32
Bebê – Touca	8	8,42
Bebê – Trocador	2	2,11
Feminino – Clássica	31	32,63
Feminino – Íntima	22	23,16
Feminino - Jeanswear	14	14,74
Feminino – Meias	10	10,53
Feminino – Peles	2	2,11
Feminino – Praia	24	25,26
Feminino - Sportswear	20	21,05
Feminino - Streetwear	22	23,16
Feminino – Surfwear	8	8,42
Infantil – Agasalho	11	11,58
Infantil – Bermuda	12	12,63
Infantil – Blusa	13	13,68
Infantil – Calça	14	14,74
Infantil - Camiseta (t-shirt)	13	13,68
Infantil - Camiseta regata	11	11,58
Infantil – Cardigan	6	6,32
infantil – Colete	10	10,53
Infantil – Jaqueta	9	9,47
Infantil – Jardineira	7	7,37
Infantil – Macacão	7	7,37
Infantil – Pulôver	5	5,26
Infantil – Saia	12	12,63
Infantil – Short	12	12,63
Infantil – Suéter	4	4,21
Infantil – Vestido	13	13,68
Juvenil – Agasalho	6	6,32
Juvenil – Bermuda	10	10,53
Juvenil – Blusa	9	9,47
Juvenil – Calça	12	12,63
Juvenil - Camiseta (t-shirt)	10	10,53
Juvenil - Camiseta regata	10	10,53
Juvenil – Cardigan	6	6,32
Juvenil – Colete	7	7,37
Juvenil – Jaqueta	8	8,42
Juvenil – Jardineira	5	5,26
Juvenil – Macacão	5	5,26
Juvenil – Pulôver	3	3,16
Juvenil – Saia	8	8,42
Juvenil – Short	9	9,47
Juvenil – Suéter	3	3,16
Juvenil – Vestido	7	7,37
Masculino - Clássica	20	21,05
Masculino – Íntima	11	11,58

(conclusão)

	Frequência	(%)
Masculino - Jeanswear	10	10,53
Masculino – Meias	9	9,47
Masculino – Peles	1	1,05
Masculino – Praia	15	15,79
Masculino - Sportswear	15	15,79

Masculino - Streetwear	16	16,84
Masculino - Surfwear	7	7,37
Uniformes - Escolares	2	2,11
Uniformes - Profissionais	6	6,32

A Tabela 13 apresenta o cargo do respondente. Nota-se que a maioria dos respondentes é comprador da fábrica participante da pesquisa.

Tabela 13 – Cargo do respondente.

(continua)

	Frequência	(%)
Total	102	100
Administradora	1	0,98
Administrativo	1	0,98
Analista de exportação	1	0,98
Analista fiscal	1	0,98
Assistente adm.	1	0,98
Assistente administrativo	1	0,98
Aux. compras / cadastro de materiais	1	0,98
Auxiliar administrativo	1	0,98
CEO	1	0,98
Chefe de compras	1	0,98
Comprador	10	9,80
Comprador sênior	1	0,98
Compradora	3	2,94
Compras	4	3,92
Controller	1	0,98
Coordenador desenvolvimento	1	0,98
Coordenador do depto. produto	1	0,98
Coordenadora de compra	1	0,98
Departamento de compras	2	1,96
Diretor	4	3,92
Diretor / tecelão	1	0,98
Diretor administrativo	3	2,94
Diretor de operações	1	0,98
Diretor geral	1	0,98
Diretora / estilista	1	0,98
Diretora comercial	1	0,98

(conclusão)

	Frequência	(%)
Diretora comercial e de criação	1	0,98
Diretora criativa	1	0,98
Diretora de estilo	1	0,98
Diretora financeira	1	0,98
Diretor-proprietário	1	0,98
Empresário proprietário	1	0,98
Encarregado de pcpm.	1	0,98

Encarregado do depto. Financeiro	1	0,98
Estilista	1	0,98
Gerente	7	6,86
Gerente ADM	1	0,98
Gerente administrativa	4	3,92
Gerente administrativo/financeiro	1	0,98
Gerente comercial	1	0,98
Gerente de compras	3	2,94
Gerente de manutenção/produção	1	0,98
Gerente de marketing	1	0,98
Gerente de ppcp.	1	0,98
Gerente de produção	2	1,96
Gerente de produto	1	0,98
Gerente de vendas	1	0,98
Gerente geral	1	0,98
Gestor	1	0,98
Proprietária	4	3,92
Responsável pelo Desenvolvimento de Produto	1	0,98
Secretario	1	0,98
Sócia gerente	1	0,98
Sócia adm.	1	0,98
Sócia proprietária	6	5,88
Sócia-diretora	1	0,98
Sócio	1	0,98
Sócio-diretor	1	0,98
Sócio administrador	1	0,98
Sócio-diretor	2	1,96
Vice-presidente	1	0,98

A Tabela 14 apresenta há quanto tempo o respondente está no cargo. Percebe-se que a maioria dos respondentes, ou seja, 32,35% está no cargo entre um a três anos. Observa-se que, no entanto, há mais de 20 anos estão na empresa apenas 11,76% dos respondentes.

Tabela 14 – Há quanto tempo está no cargo.

	Frequência	(%)
Total	102	100
De 1 a 3 anos	33	32,35
De 3 a 6 anos	19	18,63
De 6 a 9 anos	12	11,76
De 9 a 12 anos	11	10,78
De 12 a 15 anos	06	5,88
De 15 a 20 anos	09	8,82
De 20 a 36 anos	12	11,76

A Tabela 15 expõe as resposta para questão sobre o tempo em que o respondente trabalha na fábrica. Os resultados indicam que 28,43% dos respondentes trabalham na fábrica

entre um a três anos. Observa-se também que 14,71% dos respondentes trabalham na fábrica há mais de vinte anos.

Tabela 15 – Há quanto tempo trabalha na fábrica.

	Frequência	(%)
Total	102	100
De 1 a 3 anos	29	28,43
De 3 a 6 anos	11	10,78
De 6 a 9 anos	17	16,67
De 9 a 12 anos	13	12,75
De 12 a 15 anos	06	5,88
De 15 a 20 anos	11	10,78
De 20 a 36 anos	15	14,71

A Tabela 16 apresenta as repostas sobre a questão que pergunta se o respondente está diretamente envolvido com os principais fornecedores. Os resultados trazem que 93,14% dos respondentes estão diretamente envolvidos com os principais fornecedores da fábrica. Isso expressa que a pesquisa foi respondida por quem mantém algum tipo de relacionamento interorganizacional com fornecedores.

Tabela 16 – Está diretamente envolvido com os principais fornecedores.

	Frequência	(%)
Total	102	100
Sim	95	93,14
Não	07	6,86

APÊNDICE D – Dados para Análises

Seguem os dados para análise, os quais foram gerados pelo pacote estatístico R que interpreta a linguagem S o qual pode ser obtido em <http://www.r-project.or>.

```
> summary(RELACIONAL_sem,+ fit.indices=c("GFI", "AGFI", "RMSEA", "NFI", "NNFI", "CFI", "RNI", "IFI", "SRMR"))
```

```
Model Chisquare = 120   Df = 80 Pr(>Chisq) = 0.00246 x²/df=1.5
Goodness-of-fit index = 0.87
Adjusted goodness-of-fit index = 0.805
RMSEA index = 0.0705   90% CI: (0.0426, 0.0955)
Bentler-Bonett NFI = 0.847
Tucker-Lewis NNFI = 0.922
Bentler CFI = 0.941
Bentler RNI = 0.941
Bollen IFI = 0.943
SRMR = 0.0792
```

Normalized Residuals

Min.	1st Qu.	Median	Mean	3rd Qu.	Max.
-2.160	-0.339	0.000	0.062	0.383	2.960

R-square for Endogenous Variables

Q7C	Q7D	Q7E	Q7F	Q7G	Q7H	Q7P	Q7R	Q7T	Q7M	Q7N	Q7O	Q10N	Q10O	Q10P
0.572	0.681	0.627	0.500	0.963	0.240	0.519	0.612	0.579	0.355	0.861	0.668	0.519	0.875	0.371

Parameter Estimates

	Estimate	Std Error	z value	Pr(> z)
lam[Q7D:compromisso]	1.3989	0.174	8.061	0.000000000000000755
lam[Q7E:compromisso]	1.2503	0.161	7.759	0.0000000000000008554
lam[Q7G:dependencia]	1.2352	0.242	5.098	0.000000343554631078
lam[Q7H:dependencia]	0.6798	0.141	4.836	0.000001324183105236
lam[Q7R:reciprocidade]	0.9363	0.133	7.035	0.000000000001991662
lam[Q7T:reciprocidade]	0.8905	0.129	6.878	0.000000000006090310
lam[Q7N:socializacao]	1.1139	0.183	6.101	0.000000001052686361

lam[Q70:socializacao]	1.1434	0.186	6.159	0.000000000731725891
lam[Q100:confianca]	1.2056	0.155	7.762	0.000000000000008344
lam[Q10P:confianca]	0.6890	0.118	5.856	0.000000004740108332
V[compromisso]	0.9355	0.221	4.240	0.000022364383906116
V[dependencia]	1.3938	0.413	3.371	0.000748310427427604
V[reciprocidade]	1.8433	0.472	3.908	0.000093198148750472
V[socializacao]	1.4470	0.464	3.117	0.001827263716466918
V[confianca]	0.8539	0.216	3.946	0.000079543534027725
C[compromisso,dependencia]	-0.0612	0.127	-0.481	0.630483773332664255
C[compromisso,reciprocidade]	1.0543	0.232	4.549	0.00005399430594119
C[compromisso,socializacao]	0.3628	0.151	2.402	0.016325587585415240
C[compromisso,confianca]	0.6353	0.149	4.264	0.000020059576952508
C[dependencia,reciprocidade]	0.1206	0.184	0.657	0.511144453611659388
C[dependencia,socializacao]	0.0706	0.153	0.462	0.644401783871327183
C[dependencia,confianca]	0.0979	0.119	0.822	0.411048224177550992
C[reciprocidade,socializacao]	0.7538	0.243	3.096	0.001959025985918740
C[reciprocidade,confianca]	0.7928	0.202	3.917	0.000089813282839315
C[socializacao,confianca]	0.1429	0.127	1.127	0.259787154488103078
V[Q7C]	0.7010	0.123	5.702	0.000000011815232640
V[Q7D]	0.8569	0.178	4.827	0.000001384076330730
V[Q7E]	0.8688	0.163	5.319	0.000000104550701848
V[Q7F]	1.3929	0.307	4.543	0.000005540463548347
V[Q7G]	0.0814	0.360	0.226	0.821005413095066583
V[Q7H]	2.0358	0.307	6.636	0.000000000032218899
V[Q7P]	1.7082	0.297	5.748	0.000000009030789320
V[Q7R]	1.0230	0.201	5.088	0.000000362679592781
V[Q7T]	1.0610	0.198	5.354	0.000000085794859383
V[Q7M]	2.6322	0.401	6.572	0.000000000049580507
V[Q7N]	0.2891	0.173	1.671	0.094729296872064342
V[Q7O]	0.9394	0.222	4.225	0.000023890202189794
V[Q10N]	0.7904	0.134	5.886	0.000000003958651155
V[Q10O]	0.1781	0.105	1.695	0.090079938960335823
V[Q10P]	0.6858	0.105	6.542	0.000000000060510378

lam[Q7D:compromisso]	Q7D <--- compromisso
lam[Q7E:compromisso]	Q7E <--- compromisso
lam[Q7G:dependencia]	Q7G <--- dependencia
lam[Q7H:dependencia]	Q7H <--- dependencia
lam[Q7R:reciprocidade]	Q7R <--- reciprocidade
lam[Q7T:reciprocidade]	Q7T <--- reciprocidade
lam[Q7N:socializacao]	Q7N <--- socializacao
lam[Q7O:socializacao]	Q7O <--- socializacao

```

lam[Q100:confianca]      Q100 <--- confianca
lam[Q10P:confianca]     Q10P <--- confianca
V[compromisso]          compromisso <--> compromisso
V[dependencia]         dependencia <--> dependencia
V[reciprocidade]       reciprocidade <--> reciprocidade
V[socializacao]        socializacao <--> socializacao
V[confianca]           confianca <--> confianca
C[compromisso,dependencia]  dependencia <--> compromisso
C[compromisso,reciprocidade] reciprocidade <--> compromisso
C[compromisso,socializacao] socializacao <--> compromisso
C[compromisso,confianca]   confianca <--> compromisso
C[dependencia,reciprocidade] reciprocidade <--> dependencia
C[dependencia,socializacao] socializacao <--> dependencia
C[dependencia,confianca]   confianca <--> dependencia
C[reciprocidade,socializacao] socializacao <--> reciprocidade
C[reciprocidade,confianca] confianca <--> reciprocidade
C[socializacao,confianca]  confianca <--> socializacao
V[Q7C]                 Q7C <--> Q7C
V[Q7D]                 Q7D <--> Q7D
V[Q7E]                 Q7E <--> Q7E
V[Q7F]                 Q7F <--> Q7F
V[Q7G]                 Q7G <--> Q7G
V[Q7H]                 Q7H <--> Q7H
V[Q7P]                 Q7P <--> Q7P
V[Q7R]                 Q7R <--> Q7R
V[Q7T]                 Q7T <--> Q7T
V[Q7M]                 Q7M <--> Q7M
V[Q7N]                 Q7N <--> Q7N
V[Q7O]                 Q7O <--> Q7O
V[Q10N]                Q10N <--> Q10N
V[Q100]                Q100 <--> Q100
V[Q10P]                Q10P <--> Q10P

```

Iterations = 79

```
> crave(relacional_sem)
```

	LV	item	coeff	coeff2	e2
Q7C	compromisso	Q7C	0.756	0.572	0.4284
Q7D	compromisso	Q7D	0.825	0.681	0.3188
Q7E	compromisso	Q7E	0.792	0.627	0.3727
Q7F	dependencia	Q7F	0.707	0.500	0.4998
Q7G	dependencia	Q7G	0.981	0.963	0.0368
Q7H	dependencia	Q7H	0.490	0.240	0.7596

Q7P	reciprocidade	Q7P	0.720	0.519	0.4810
Q7R	reciprocidade	Q7R	0.783	0.612	0.3877
Q7T	reciprocidade	Q7T	0.761	0.579	0.4206
Q7M	socializacao	Q7M	0.596	0.355	0.6453
Q7N	socializacao	Q7N	0.928	0.861	0.1387
Q7O	socializacao	Q7O	0.817	0.668	0.3318
Q10N	confianca	Q10N	0.721	0.519	0.4807
Q10O	confianca	Q10O	0.935	0.875	0.1255
Q10P	confianca	Q10P	0.610	0.372	0.6285
		cr	s1	ave	s2
compromisso	0.83	*	0.63	*	
confianca	0.81	*	0.59	*	
dependencia	0.79	*	0.57	*	
reciprocidade	0.80	*	0.57	*	
socializacao	0.83	*	0.63	*	

```
> summary(COGNITIVO e ESTRUTURAL_sem,+fit.indices=c("GFI", "AGFI", "RMSEA", "NFI", "NNFI", "CFI", "RNI", "IFI",
"SRMR"))
```

```
Model Chi-square = 115   Df = 94 Pr(>ChiSq) = 0.0708 x2/df=1.22
Goodness-of-fit index = 0.891
Adjusted goodness-of-fit index = 0.842
RMSEA index = 0.0469   90% CI: (NA, 0.0741)
Bentler-Bonett NFI = 0.859
Tucker-Lewis NNFI = 0.962
Bentler CFI = 0.970
Bentler RNI = 0.970
Bollen IFI = 0.971
SRMR = 0.0656
```

Normalized Residuals

Min.	1st Qu.	Median	Mean	3rd Qu.	Max.
-1.330	-0.348	0.000	0.065	0.374	1.840

R-square for Endogenous Variables

Q8A	Q8C	Q8E	Q9A	Q9B	Q9C	Q9E	Q9F	Q9H	Q10A	Q10B	Q10D	Q10F	Q10H	Q10I	Q10K
0.590	0.593	0.514	0.640	0.779	0.586	0.865	0.537	0.446	0.754	0.509	0.295	0.675	0.557	0.612	0.307

Parameter Estimates

	Estimate	Std Error	z value	Pr(> z)
lam[Q8C:valores]	0.992	0.1429	6.95	3.74e-12
lam[Q8E:valores]	0.868	0.1320	6.57	4.93e-11
lam[Q9B:av_desemp]	1.097	0.1177	9.32	1.18e-20
lam[Q9C:av_desemp]	0.807	0.0996	8.10	5.28e-16
lam[Q9F:desenv_desemp]	0.742	0.0931	7.97	1.65e-15
lam[Q9H:desenv_desemp]	0.679	0.0950	7.15	8.92e-13
lam[Q10B:compart]	0.648	0.0813	7.97	1.62e-15
lam[Q10D:compart]	0.593	0.1053	5.63	1.76e-08
lam[Q10F:compart]	0.877	0.0910	9.64	5.67e-22
lam[Q10I:apropriabilidade]	0.959	0.1816	5.28	1.27e-07
lam[Q10K:apropriabilidade]	0.758	0.1631	4.64	3.40e-06
V[valores]	1.412	0.3405	4.15	3.37e-05
V[av_desemp]	2.452	0.5309	4.62	3.84e-06
V[desenv_desemp]	3.196	0.5758	5.55	2.83e-08
V[compart]	2.395	0.4580	5.23	1.70e-07
V[apropriabilidade]	1.496	0.4177	3.58	3.41e-04
C[valores,av_desemp]	0.587	0.2385	2.46	1.39e-02
C[valores,desenv_desemp]	0.525	0.2596	2.02	4.33e-02

C[valores,compant]	1.344	0.2867	4.69	2.77e-06
C[valores,apropriabilidade]	0.444	0.1993	2.23	2.59e-02
C[av_desemp,desenv_desemp]	1.919	0.3980	4.82	1.42e-06
C[av_desemp,compant]	1.292	0.3260	3.96	7.42e-05
C[av_desemp,apropriabilidade]	0.385	0.2417	1.59	1.11e-01
C[desenv_desemp,compant]	0.838	0.3267	2.56	1.03e-02
C[desenv_desemp,apropriabilidade]	0.477	0.2724	1.75	8.02e-02
C[compant,apropriabilidade]	0.803	0.2619	3.07	2.16e-03
V[Q8A]	0.983	0.2015	4.88	1.08e-06
V[Q8C]	0.956	0.1971	4.85	1.25e-06
V[Q8E]	1.007	0.1837	5.48	4.16e-08
V[Q9A]	1.378	0.2578	5.34	9.05e-08
V[Q9B]	0.838	0.2242	3.74	1.85e-04
V[Q9C]	1.127	0.1966	5.74	9.75e-09
V[Q9E]	0.499	0.2664	1.87	6.09e-02
V[Q9F]	1.514	0.2616	5.79	7.12e-09
V[Q9H]	1.828	0.2911	6.28	3.37e-10
V[Q10A]	0.781	0.1849	4.22	2.40e-05
V[Q10B]	0.968	0.1574	6.15	7.72e-10
V[Q10D]	2.012	0.2990	6.73	1.71e-11
V[Q10F]	0.885	0.1729	5.12	3.09e-07
V[Q10H]	1.189	0.2961	4.02	5.92e-05
V[Q10I]	0.873	0.2549	3.42	6.15e-04
V[Q10K]	1.938	0.3149	6.16	7.47e-10
lam[Q8C:valores]	Q8C <--- valores			
lam[Q8E:valores]	Q8E <--- valores			
lam[Q9B:av_desemp]	Q9B <--- av_desemp			
lam[Q9C:av_desemp]	Q9C <--- av_desemp			
lam[Q9F:desenv_desemp]	Q9F <--- desenv_desemp			
lam[Q9H:desenv_desemp]	Q9H <--- desenv_desemp			
lam[Q10B:compant]	Q10B <--- compant			
lam[Q10D:compant]	Q10D <--- compant			
lam[Q10F:compant]	Q10F <--- compant			
lam[Q10I:apropriabilidade]	Q10I <--- apropriabilidade			
lam[Q10K:apropriabilidade]	Q10K <--- apropriabilidade			
V[valores]	valores <--> valores			
V[av_desemp]	av_desemp <--> av_desemp			
V[desenv_desemp]	desenv_desemp <--> desenv_desemp			
V[compant]	compant <--> compant			
V[apropriabilidade]	apropriabilidade <--> apropriabilidade			
C[valores,av_desemp]	av_desemp <--> valores			

```

C[valores,desenv_desemp]      desenv_desemp <--> valores
C[valores,compart]           compart <--> valores
C[valores,apropriabilidade]  apropriabilidade <--> valores
C[av_desemp,desenv_desemp]   desenv_desemp <--> av_desemp
C[av_desemp,compart]         compart <--> av_desemp
C[av_desemp,apropriabilidade] apropriabilidade <--> av_desemp
C[desenv_desemp,compart]     compart <--> desenv_desemp
C[desenv_desemp,apropriabilidade] apropriabilidade <--> desenv_desemp
C[compart,apropriabilidade]  apropriabilidade <--> compart
V[Q8A]                       Q8A <--> Q8A
V[Q8C]                       Q8C <--> Q8C
V[Q8E]                       Q8E <--> Q8E
V[Q9A]                       Q9A <--> Q9A
V[Q9B]                       Q9B <--> Q9B
V[Q9C]                       Q9C <--> Q9C
V[Q9E]                       Q9E <--> Q9E
V[Q9F]                       Q9F <--> Q9F
V[Q9H]                       Q9H <--> Q9H
V[Q10A]                      Q10A <--> Q10A
V[Q10B]                      Q10B <--> Q10B
V[Q10D]                      Q10D <--> Q10D
V[Q10F]                      Q10F <--> Q10F
V[Q10H]                      Q10H <--> Q10H
V[Q10I]                      Q10I <--> Q10I
V[Q10K]                      Q10K <--> Q10K

```

```

Iterations = 70
> crave(ks_sem)

```

	LV	item	coeff	coeff2	e2
Q8A	valores	Q8A	0.768	0.590	0.410
Q8C	valores	Q8C	0.770	0.593	0.407
Q8E	valores	Q8E	0.717	0.514	0.486
Q9A	av_desemp	Q9A	0.800	0.640	0.360
Q9B	av_desemp	Q9B	0.882	0.779	0.221
Q9C	av_desemp	Q9C	0.766	0.586	0.414
Q9E	desenv_desemp	Q9E	0.930	0.865	0.135
Q9F	desenv_desemp	Q9F	0.733	0.537	0.463
Q9H	desenv_desemp	Q9H	0.668	0.446	0.554
Q10A	compart	Q10A	0.868	0.754	0.246
Q10B	compart	Q10B	0.714	0.509	0.491
Q10D	compart	Q10D	0.543	0.295	0.705
Q10F	compart	Q10F	0.822	0.675	0.325

Q10H	apropriabilidade	Q10H	0.746	0.557	0.443
Q10I	apropriabilidade	Q10I	0.782	0.612	0.388
Q10K	apropriabilidade	Q10K	0.554	0.307	0.693
		cr	s1	ave	s2
apropriabilidade		0.74	*	0.49	
av_desemp		0.86	*	0.67	*
compart		0.83	*	0.56	*
desenv_desemp		0.83	*	0.62	*
valores		0.80	*	0.57	*

Model Chisquare = 151 Df = 80 Pr(>Chisq) = 0.00000256
 Goodness-of-fit index = 0.844
 Adjusted goodness-of-fit index = 0.765
 RMSEA index = 0.094 90% CI: (NA, NA)
 Bentler-Bonett NFI = 0.861
 Tucker-Lewis NNFI = 0.905
 Bentler CFI = 0.928
 Bentler RNI = 0.928
 Bollen IFI = 0.930
 SRMR = 0.0676

Normalized Residuals

Min.	1st Qu.	Median	Mean	3rd Qu.	Max.
-1.440	-0.235	0.014	0.120	0.413	2.110

R-square for Endogenous Variables

Q11A	Q11C	Q11D	Q11G	Q11H	Q11I	Q11L	Q11M	Q11N	Q11R	Q11S	Q11T	Q11V	Q11W	Q11Z
0.515	0.769	0.757	0.766	0.540	0.706	0.915	0.749	0.537	0.436	0.771	0.577	0.654	0.753	0.683

Parameter Estimates

	Estimate	Std Error	z value	Pr(> z)
lam[Q11C:custo]	1.210	0.1474	8.21	2.14e-16
lam[Q11D:custo]	1.223	0.1497	8.17	3.05e-16
lam[Q11H:qualidade]	0.824	0.0981	8.40	4.31e-17
lam[Q11I:qualidade]	0.901	0.0892	10.11	5.18e-24
lam[Q11M:entrega]	0.883	0.0694	12.73	4.12e-37
lam[Q11N:entrega]	0.841	0.0896	9.39	6.18e-21
lam[Q11S:flexibilidade]	1.268	0.1840	6.89	5.42e-12
lam[Q11T:flexibilidade]	1.095	0.1711	6.40	1.56e-10
lam[Q11W:inovacao]	1.213	0.1265	9.59	8.74e-22
lam[Q11Z:inovacao]	1.183	0.1300	9.10	8.90e-20
V[custo]	1.458	0.3643	4.00	6.26e-05
V[qualidade]	1.794	0.3383	5.30	1.13e-07
V[entrega]	1.692	0.2710	6.24	4.24e-10
V[flexibilidade]	1.072	0.3052	3.51	4.43e-04
V[inovacao]	1.244	0.2631	4.73	2.27e-06
C[custo,qualidade]	1.219	0.2559	4.76	1.90e-06
C[custo,entrega]	0.826	0.2072	3.99	6.72e-05
C[custo,flexibilidade]	0.582	0.1788	3.25	1.14e-03
C[custo,inovacao]	0.844	0.2008	4.20	2.66e-05
C[qualidade,entrega]	1.054	0.2249	4.69	2.79e-06

C[qualidade,flexibilidade]	0.603	0.1878	3.21	1.33e-03
C[qualidade,inovacao]	0.912	0.2071	4.40	1.07e-05
C[entrega,flexibilidade]	0.838	0.1992	4.21	2.58e-05
C[entrega,inovacao]	0.763	0.1848	4.13	3.65e-05
C[flexibilidade,inovacao]	0.802	0.1903	4.21	2.50e-05
V[Q11A]	1.372	0.2206	6.22	4.98e-10
V[Q11C]	0.641	0.1545	4.15	3.33e-05
V[Q11D]	0.699	0.1619	4.32	1.58e-05
V[Q11G]	0.549	0.1327	4.14	3.51e-05
V[Q11H]	1.039	0.1711	6.07	1.28e-09
V[Q11I]	0.608	0.1244	4.89	1.01e-06
V[Q11L]	0.157	0.0819	1.92	5.54e-02
V[Q11M]	0.443	0.0888	4.99	6.03e-07
V[Q11N]	1.033	0.1596	6.47	9.73e-11
V[Q11R]	1.386	0.2227	6.23	4.81e-10
V[Q11S]	0.514	0.1556	3.30	9.67e-04
V[Q11T]	0.944	0.1730	5.46	4.81e-08
V[Q11V]	0.658	0.1214	5.42	5.93e-08
V[Q11W]	0.599	0.1369	4.37	1.21e-05
V[Q11Z]	0.808	0.1563	5.17	2.35e-07

lam[Q11C:custo]	Q11C <--- custo
lam[Q11D:custo]	Q11D <--- custo
lam[Q11H:qualidade]	Q11H <--- qualidade
lam[Q11I:qualidade]	Q11I <--- qualidade
lam[Q11M:entrega]	Q11M <--- entrega
lam[Q11N:entrega]	Q11N <--- entrega
lam[Q11S:flexibilidade]	Q11S <--- flexibilidade
lam[Q11T:flexibilidade]	Q11T <--- flexibilidade
lam[Q11W:inovacao]	Q11W <--- inovacao
lam[Q11Z:inovacao]	Q11Z <--- inovacao
V[custo]	custo <--> custo
V[qualidade]	qualidade <--> qualidade
V[entrega]	entrega <--> entrega
V[flexibilidade]	flexibilidade <--> flexibilidade
V[inovacao]	inovacao <--> inovacao
C[custo,qualidade]	qualidade <--> custo
C[custo,entrega]	entrega <--> custo
C[custo,flexibilidade]	flexibilidade <--> custo
C[custo,inovacao]	inovacao <--> custo
C[qualidade,entrega]	entrega <--> qualidade
C[qualidade,flexibilidade]	flexibilidade <--> qualidade

```

C[qualidade,inovacao]      inovacao <--> qualidade
C[entrega,flexibilidade]   flexibilidade <--> entrega
C[entrega,inovacao]        inovacao <--> entrega
C[flexibilidade,inovacao]  inovacao <--> flexibilidade
V[Q11A]                    Q11A <--> Q11A
V[Q11C]                    Q11C <--> Q11C
V[Q11D]                    Q11D <--> Q11D
V[Q11G]                    Q11G <--> Q11G
V[Q11H]                    Q11H <--> Q11H
V[Q11I]                    Q11I <--> Q11I
V[Q11L]                    Q11L <--> Q11L
V[Q11M]                    Q11M <--> Q11M
V[Q11N]                    Q11N <--> Q11N
V[Q11R]                    Q11R <--> Q11R
V[Q11S]                    Q11S <--> Q11S
V[Q11T]                    Q11T <--> Q11T
V[Q11V]                    Q11V <--> Q11V
V[Q11W]                    Q11W <--> Q11W
V[Q11Z]                    Q11Z <--> Q11Z

```

Iterations = 73

> crave(perf_sem)

	LV	item	coeff	coeff2	e2
Q11A	custo	Q11A	0.718	0.515	0.4848
Q11C	custo	Q11C	0.877	0.769	0.2309
Q11D	custo	Q11D	0.870	0.757	0.2428
Q11G	qualidade	Q11G	0.875	0.766	0.2343
Q11H	qualidade	Q11H	0.735	0.540	0.4601
Q11I	qualidade	Q11I	0.840	0.706	0.2944
Q11L	entrega	Q11L	0.957	0.915	0.0848
Q11M	entrega	Q11M	0.865	0.749	0.2513
Q11N	entrega	Q11N	0.733	0.537	0.4629
Q11R	flexibilidade	Q11R	0.660	0.436	0.5639
Q11S	flexibilidade	Q11S	0.878	0.771	0.2294
Q11T	flexibilidade	Q11T	0.759	0.577	0.4234
Q11V	inovacao	Q11V	0.809	0.654	0.3460
Q11W	inovacao	Q11W	0.868	0.753	0.2466
Q11Z	inovacao	Q11Z	0.827	0.683	0.3169
	cr	s1	ave	s2	
custo	0.86	*	0.68	*	
entrega	0.89	*	0.73	*	
flexibilidade	0.81	*	0.59	*	

inovacao	0.87	*	0.70	*
qualidade	0.86	*	0.67	*

```

relacional_cfa=cfa()
compromisso: Q7C,Q7D,Q7E
dependencia: Q7F,Q7G,Q7H
reciprocidade: Q7P,Q7R,Q7T
socializacao: Q7M,Q7N,Q7O
confianca:Q10N,Q10O,Q10P
#
cognitivo e estrutura_cfa <- cfa()
valores:Q8A,Q8C,Q8E
av_desemp:Q9A,Q9B,Q9C
desenv_desemp:Q9E,Q9F,Q9H
compart:Q10A,Q10B,Q10D,Q10F
apropriabilidade:Q10H,Q10I,Q10K
#
desempenho operacional_cfa <- cfa()
custo:Q11A,Q11C,Q11D
qualidade:Q11G,Q11H,Q11I
entrega:Q11L,Q11M,Q11N
flexibilidade:Q11R,Q11S,Q11T
inovacao:Q11V,Q11W,Q11Z
#

attach(final)
latent_vars <- data.frame(
compromisso = rowMeans(cbind(Q7C,Q7D,Q7E)),
dependencia = rowMeans(cbind(Q7F,Q7G,Q7H)),
socializacao = rowMeans(cbind(Q7M,Q7N,Q7O)),
reciprocidade = rowMeans(cbind(Q7P,Q7R,Q7T)),
valores = rowMeans(cbind(Q8A,Q8C,Q8E)),
av_desemp = rowMeans(cbind(Q9A,Q9B,Q9C)),
desenv_desemp = rowMeans(cbind(Q9E,Q9F,Q9H)),
compart = rowMeans(cbind(Q10A,Q10B,Q10D,Q10F)),
apropriabilidade = rowMeans(cbind(Q10H,Q10I,Q10K)),
confianca = rowMeans(cbind(Q10N,Q10O,Q10P)),
custo = rowMeans(cbind(Q11A,Q11C,Q11D)),
qualidade = rowMeans(cbind(Q11G,Q11H,Q11I)),
entrega = rowMeans(cbind(Q11L,Q11M,Q11N)),
flexibilidade = rowMeans(cbind(Q11R,Q11S,Q11T)),
inovacao = rowMeans(cbind(Q11V,Q11W,Q11Z)),
size=log(Q16),
invest=1/log1p(Q17),
plant_age=2013-Q15,

```

```

export=Q18,
foreign=100-Q19,
equip=Q17,
rel_time=Q1,
pct_purchase=Q2/100,
bargain_power=log(Q6)/log(7)
)
detach(final)

> sort(vif(mod_inovacao.1), decreasing = TRUE)
      size bargain_power      rel_time      invest      pct_purchase
      1.51          1.49          1.40          1.24          1.05

> sort(vif(mod_inovacao.2), decreasing = TRUE)
      compromisso      reciprocidade      valores      compart      av_desemp
      2.66          2.30          2.26          2.25          2.11
      bargain_power      confianca      size      desenv_desemp      socializacao
      1.94          1.78          1.72          1.67          1.58
      apropriabilidade      rel_time      invest      dependencia      pct_purchase
      1.54          1.53          1.30          1.25          1.24

> sort(vif(mod_inovacao.3), decreasing = TRUE)
      compart      reciprocidade      av_desemp      valores      bargain_power
      2.24          2.09          2.06          2.06          1.92
      size      desenv_desemp      confianca      socializacao      rel_time
      1.72          1.67          1.62          1.58          1.52
      apropriabilidade      invest      dependencia      pct_purchase
      1.48          1.30          1.25          1.24

> sort(vif(mod_inovacao.4), decreasing = TRUE)
      reciprocidade      bargain_power      av_desemp      valores      size
      2.06          1.92          1.87          1.79          1.66
      desenv_desemp      confianca      socializacao      rel_time      apropriabilidade
      1.65          1.62          1.57          1.51          1.45
      invest      pct_purchase      dependencia
      1.30          1.24          1.22

```

CUSTO	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
(Intercept)	1.669 (0.690) *	-1.270 (0.997)	-1.310 (0.991)	-1.269 (0.995)
size	-0.075 (0.091)	-0.120 (0.083)	-0.122 (0.082)	-0.102 (0.081)
invest	1.647 (0.699) *	1.000 (0.612)	1.009 (0.609)	1.048 (0.612) †
rel_time	0.028 (0.020)	0.023 (0.018)	0.022 (0.017)	0.020 (0.017)
pct_purchase	1.393 (0.470) **	1.371 (0.436) **	1.375 (0.435) **	1.372 (0.437) **
bargain_power	1.761 (0.502) ***	0.613 (0.489)	0.590 (0.485)	0.617 (0.488)
compromisso		-0.080 (0.147)		
dependencia		0.070 (0.099)	0.074 (0.098)	0.095 (0.097)
socializacao		0.035 (0.100)	0.035 (0.100)	0.045 (0.100)
reciprocidade		0.028 (0.122)	0.008 (0.116)	0.028 (0.116)
valores		0.065 (0.137)	0.043 (0.130)	0.108 (0.122)
av_desemp		0.247 (0.103) *	0.238 (0.101) *	0.281 (0.097) **
desenv_desemp		0.059 (0.094)	0.061 (0.094)	0.049 (0.094)
compart		0.178 (0.131)	0.182 (0.130)	
apropriabilidade		0.328 (0.111) **	0.316 (0.108) **	0.335 (0.108) **
confianca		0.055 (0.155)	0.030 (0.147)	0.040 (0.148)
R2	0.200	0.477	0.476	0.464
ΔR2		0.278	-0.002	-0.012
F	4.795 ***	5.237 ***	5.635 ***	5.856 ***
df	5,96	15,86	14,87	13,88
N	102	102	102	102

QUALIDADE	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
(Intercept)	3.823 (0.652) ***	1.798 (1.005) †	1.758 (0.999) †	1.809 (1.009) †
size	-0.189 (0.086) *	-0.230 (0.083) **	-0.232 (0.083) **	-0.206 (0.082) *
invest	0.903 (0.661)	0.503 (0.617)	0.511 (0.614)	0.560 (0.620)
rel_time	0.029 (0.019)	0.030 (0.018) †	0.030 (0.018) †	0.027 (0.018)
pct_purchase	0.521 (0.444)	0.661 (0.440)	0.666 (0.438)	0.662 (0.443)
bargain_power	1.291 (0.475) **	0.804 (0.493)	0.780 (0.489)	0.814 (0.495)
compromisso		-0.080 (0.148)		
dependencia		0.099 (0.100)	0.102 (0.099)	0.129 (0.099)
socializacao		0.046 (0.101)	0.045 (0.100)	0.058 (0.101)
reciprocidade		0.003 (0.123)	-0.017 (0.117)	0.008 (0.117)
valores		-0.008 (0.138)	-0.030 (0.131)	0.052 (0.124)
av_desemp		0.109 (0.104)	0.100 (0.102)	0.155 (0.099)
desenv_desemp		-0.048 (0.095)	-0.046 (0.094)	-0.062 (0.095)
compart		0.225 (0.132) †	0.228 (0.131) †	
apropriabilidade		0.378 (0.112) **	0.366 (0.109) **	0.389 (0.110) ***
confianca		-0.121 (0.156)	-0.146 (0.149)	-0.134 (0.150)
R2	0.091	0.325	0.323	0.299
ΔR2		0.234	-0.002	-0.024
F	1.920 †	2.758 **	2.959 **	2.887 **
df	5,96	15,86	14,87	13,88

	N 102	102	102	102
ENTREGA	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
(Intercept)	4.001 (0.628) ***	2.859 (0.956) **	2.897 (0.949) **	2.914 (0.945) **
size	-0.124 (0.083)	-0.184 (0.079) *	-0.183 (0.079) *	-0.174 (0.077) *
invest	0.712 (0.637)	0.372 (0.586)	0.364 (0.583)	0.381 (0.581)
rel_time	0.030 (0.018)	0.024 (0.017)	0.024 (0.017)	0.023 (0.017)
pct_purchase	0.554 (0.428)	0.334 (0.418)	0.330 (0.416)	0.328 (0.415)
bargain_power	0.928 (0.458) *	0.100 (0.469)	0.122 (0.465)	0.134 (0.463)
compromisso		0.075 (0.141)		
dependencia		-0.114 (0.095)	-0.118 (0.094)	-0.109 (0.093)
socializacao		0.022 (0.096)	0.023 (0.095)	0.027 (0.095)
reciprocidade		0.091 (0.117)	0.110 (0.111)	0.118 (0.110)
valores		0.241 (0.131) †	0.262 (0.125) *	0.289 (0.116) *
av_desemp		0.133 (0.099)	0.141 (0.097)	0.159 (0.092) †
desenv_desemp		0.006 (0.090)	0.004 (0.090)	-0.002 (0.089)
compart		0.080 (0.125)	0.077 (0.125)	
apropriabilidade		0.163 (0.107)	0.175 (0.104) †	0.183 (0.103) †
confianca		-0.164 (0.149)	-0.140 (0.141)	-0.136 (0.141)
R2	0.064	0.323	0.321	0.318
ΔR2		0.259	-0.002	-0.003
F	1.303	2.736 **	2.934 **	3.154 ***
df	5,96	15,86	14,87	13,88
N	102	102	102	102
FLEXIBILIDADE	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
(Intercept)	3.612 (0.640) ***	1.439 (0.940)	1.559 (0.949)	1.602 (0.956) †
size	0.046 (0.084)	-0.022 (0.078)	-0.016 (0.079)	0.005 (0.078)
invest	0.240 (0.649)	-0.223 (0.577)	-0.250 (0.583)	-0.208 (0.587)
rel_time	0.007 (0.018)	-0.001 (0.017)	0.001 (0.017)	-0.001 (0.017)
pct_purchase	0.923 (0.436) *	0.878 (0.412) *	0.864 (0.416) *	0.860 (0.420) *
bargain_power	0.482 (0.466)	-0.397 (0.461)	-0.325 (0.465)	-0.296 (0.468)
compromisso		0.242 (0.138) †		
dependencia		-0.113 (0.093)	-0.124 (0.094)	-0.102 (0.094)
socializacao		0.115 (0.094)	0.116 (0.095)	0.127 (0.096)
reciprocidade		-0.109 (0.115)	-0.049 (0.111)	-0.028 (0.111)
valores		0.203 (0.129)	0.270 (0.125) *	0.339 (0.117) **
av_desemp		-0.056 (0.097)	-0.030 (0.097)	0.016 (0.093)
desenv_desemp		0.144 (0.089)	0.138 (0.090)	0.125 (0.090)
compart		0.204 (0.123)	0.193 (0.125)	
apropriabilidade		0.017 (0.105)	0.055 (0.104)	0.075 (0.104)
confianca		0.072 (0.146)	0.149 (0.141)	0.159 (0.142)
R2	0.073	0.375	0.352	0.335
ΔR2		0.301	-0.022	-0.018

	F 1.518		3.434	***	3.380	***	3.403	***
	df 5,96		15,86		14,87		13,88	
	N 102		102		102		102	
INOVATIVIDADE	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
(Intercept)	3.750 (0.683) ***		0.641 (0.928)		0.546 (0.931)		0.611 (0.954)	
size	0.011 (0.090)		-0.052 (0.077)		-0.057 (0.077)		-0.024 (0.078)	
invest	0.576 (0.693)		-0.117 (0.569)		-0.096 (0.572)		-0.034 (0.586)	
rel_time	-0.000 (0.020)		0.002 (0.016)		0.001 (0.016)		-0.003 (0.017)	
pct_purchase	0.152 (0.466)		0.274 (0.406)		0.285 (0.408)		0.280 (0.419)	
bargain_power	0.875 (0.498) †		0.201 (0.455)		0.144 (0.456)		0.188 (0.467)	
compromisso			-0.191 (0.136)					
dependencia			0.020 (0.092)		0.029 (0.092)		0.063 (0.093)	
socializacao			0.137 (0.093)		0.136 (0.093)		0.152 (0.096)	
reciprocidade			0.085 (0.113)		0.038 (0.109)		0.069 (0.111)	
valores			0.109 (0.127)		0.056 (0.122)		0.160 (0.117)	
av_desemp			-0.134 (0.096)		-0.155 (0.095)		-0.086 (0.093)	
desenv_desemp			0.186 (0.088) *		0.191 (0.088) *		0.171 (0.090) †	
compart			0.280 (0.122) *		0.289 (0.122) *			
apropriabilidade			0.378 (0.103) ***		0.348 (0.102) ***		0.378 (0.104) ***	
confianca			0.077 (0.144)		0.016 (0.138)		0.032 (0.142)	
R2	0.054		0.455		0.443		0.407	
ΔR2			0.401		-0.012		-0.036	
F	1.095		4.787	***	4.935	***	4.643	***
df	5,96		15,86		14,87		13,88	
N	102		102		102		102	

ANEXO – Autorização para a Entrega da Versão Final da Tese

Autorizo aluna JULIANA CELESTINI proceder à entrega da Versão Final da Tese, sob o título de A RELAÇÃO ENTRE CAPITAL SOCIAL E DESEMPENHO OPERACIONAL. Saliento que as correções sugeridas pela Banca Examinadora foram atendidas.

São Leopoldo, _____ de _____ de 2014.

Orientador: Prof. Dr. Iuri Gavronski. Assinatura: _____

Aluno: Juliana Celestini. Assinatura: _____