



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Ernando Fagundes

**Laços interpessoais em relacionamentos interorganizacionais de organizações do Estado
de Santa Catarina**

Florianópolis

2023

Ernando Fagundes

Laços interpessoais em relacionamentos interorganizacionais de organizações do Estado de Santa Catarina

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Doutor em Contabilidade.

Orientadora: Profa. Valdirene Gasparetto, Dra.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Fagundes, Ernando

Laços interpessoais em relacionamentos
interorganizacionais de organizações do Estado de
Santa Catarina / Ernando Fagundes ; orientadora,
Valdirene Gasparetto, 2023.

157 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-
Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Relacionamentos
interorganizacionais. 3. Teoria da Imersão Social. 4.
Laços interpessoais. I. Gasparetto, Valdirene. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de
Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Ernando Fagundes

**Laços interpessoais em relacionamentos interorganizacionais de organizações do Estado
de Santa Catarina**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora
composta pelos seguintes membros:

Prof. Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
(Presidente da banca examinadora)

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Aldo Leonardo Cunha Callado, Dr.
Universidade Federal da Paraíba

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Simone Bernardes Voese, Dra.
Universidade Federal do Paraná

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado
adequado para obtenção do título de Doutor em Contabilidade.

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.
Coordenadora do Programa

Profa. Valdirene Gasparetto, Dra.
Orientadora

Florianópolis, 2023.

Dedico este trabalho a todos que de alguma forma me apoiaram
e compartilharam desse desafio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus. Agradeço a Ele por minha vida, por me conceder saúde e por me permitir encontrar tantas oportunidades pelo meu caminho. Agradeço aos meus pais por sempre me incentivarem a estudar, sabendo o quão é importante. Mesmo eles não tendo a oportunidade de concluir ao menos o ensino fundamental, nunca me privaram de buscar o conhecimento.

Não posso deixar de agradecer o Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGC UFSC), representando pela coordenadora, professora Dr.^a Ilse Maria Beuren, que não mede esforços para, juntamente com os demais professores, enaltecer a qualidade do programa e assim, conseqüentemente, elevar nosso reconhecimento como egresso do Programa. Assim, agradeço também aos professores do PPGC UFSC, especialmente os que ministraram as disciplinas que contribuíram no meu desenvolvimento ao longo desses anos.

Também de forma especial, agradeço aos professores Dra. Ilse Maria Beuren, Dr. Rogério João Lunkes, Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado, Dra. Simone Bernardes Voese, por terem aceito o convite e me honrado com suas participações nas bancas de qualificação e defesa desta tese. Foram de grande valia as contribuições. Obrigado por terem dedicado seu tempo ao aprimoramento desta pesquisa, contribuindo com seus conhecimentos.

À professora Dra. Valdirene Gasparetto, minha orientadora, meu muito obrigado. Agradeço por ter me apresentado essa área de pesquisa, a qual me conquistou totalmente. Agradeço pela liberdade de escolhas que me deu ao longo do desenvolvimento desta tese, sempre ponderando e fazendo questionamentos reflexivos totalmente pertinentes e que me deixavam inquietos. Com toda a certeza foram de grande valia para que esta tese pudesse ser realizada.

Por fim, agradeço ainda às pessoas especiais, que apesar de não registrar aqui os nomes, foram fundamentais para que chegasse até aqui. São colegas, familiares, amigos e pessoas especiais que nem imaginam, mas contribuíram muito.

aos que me apoiaram e torcem pelo meu sucesso, saibam que torço por vocês e estou pronto para auxiliar no que for possível. A todos, meu muito obrigado. Vale destacar que o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 e da Secretaria da Educação do Estado de Santa Catarina por meio da bolsa de estudo do programa UNIEDU/FUMDES Pós-graduação.

Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.

(Martin Luther King)

RESUMO

Esta tese tem por objetivo geral analisar a influência de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações, em aspectos do desempenho de relacionamentos interorganizacionais (*interorganizational relationships* – IORs), no risco relacional percebido e na gestão de custos interorganizacionais (*interorganizational cost management* – IOCM) em IORs entre organizações do Estado de Santa Catarina e seus parceiros, à luz da Teoria da Imersão Social. Foram realizados três estudos que consideram um antecedente e seis consequentes de laços interpessoais. O estudo 1 analisa a influência de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações. O estudo 2 analisa a influência de mecanismos de controle interorganizational (formal e relacional) na relação entre laços interpessoais e aspectos do desempenho de IORs (satisfação com o relacionamento, percepção de benefícios e disposição para cooperação futura). O estudo 3 analisa a influência de laços interpessoais no risco relacional percebido pelos *boundary spanners* e na adoção de práticas de IOCM, moderada pela dependência entre os parceiros. Nos estudos 1 e 2, realizou-se uma *survey* com 111 *boundary spanners*, profissionais que representam organizações industriais em relacionamentos com organizações parceiras. Os profissionais contatados para os dois primeiros estudos atuam nas 500 maiores indústrias do Estado de Santa Catarina, de acordo com *ranking* da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC). No estudo 3, outra *survey* foi realizada com *boundary spanners* que representam, em IORs com fornecedores, organizações inovadoras do Estado de Santa Catarina que acessaram recursos da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEPE) ou que tenham participado de alguma edição do Sinapse Inovação. Para análise dos dados dos três estudos, foi aplicada a modelagem de equações estruturais com uso da técnica de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Square* – PLS). A partir dos três estudos desta tese, os resultados indicam que laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* que representam organizações parceiras em IORs influenciam em aspectos econômicos que envolvem a parceria entre essas organizações. Primeiro, laços interpessoais influenciam a relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações entre organizações industriais e seus compradores e fornecedores, exceto quando se tratam de IORs entre organizações industriais e seus fornecedores, em que laços interpessoais não influenciam a relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações pelas organizações industriais. Segundo, laços interpessoais influenciam diretamente a percepção de benefícios. Entretanto, por meio de mecanismos de controle relacional, laços interpessoais influenciam, além da percepção de benefícios, também a satisfação com o parceiro e a disposição para cooperação futura. Enquanto isso, mecanismos de controle formal aumentam a satisfação com o relacionamento em IORs caracterizados por laços interpessoais fortes, mas diminuem a disposição para cooperação futura, nestes mesmos IORs. Terceiro, laços interpessoais aumentam o risco relacional percebido em IORs entre organizações inovadoras e seus fornecedores, e favorecem a adoção de práticas de IOCM. Implicações teóricas, práticas e sociais decorrem dos achados da pesquisa, que fornecem insights para realização de novas pesquisas acerca do tema pesquisado. Como contribuições, esta tese agrega à literatura acerca da Teoria da Imersão Social ao identificar que aspectos econômicos que envolvem IORs estão associados a laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* de organizações parceiras, reforçando a premissa da teoria de que relações econômicas estão imersas e são possibilitadas por relações sociais. Para a prática, esta pesquisa demonstra a necessidade de os gestores se atentarem aos relacionamentos interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* que representam organizações em IORs, dada a influência dos laços interpessoais desenvolvidos em aspectos econômicos do relacionamento. Dessa forma, gestores podem atuar para maximizar benefícios alcançados a partir desses IORs e para mitigar possíveis problemas e superar desafios inerentes aos IORs, o que promove

contribuições sociais, ao tornar as IORs entre díades comprador-fornecedor mais seguras, estáveis e alinhadas.

Palavras-chave: Relacionamentos interorganizacionais. IORs. Teoria da Imersão Social. Laços interpessoais. Escopo da transação. Compartilhamento de informações. Dependência entre parceiros. Risco relacional percebido. Gestão de custos interorganizacionais. Mecanismos de controle interorganizacional. Desempenho de IORs.

ABSTRACT

This thesis aims to analyze the overall influence of interpersonal ties on the relationship between transaction scope and information sharing in aspects of interorganizational relationship (IOR) performance, perceived relational risk, and interorganizational cost management (IOCM) among organizations in the state of Santa Catarina and their partners, under the framework of Social Embeddedness Theory. Three studies were conducted, considering one antecedent and six consequent aspects of interpersonal ties. Study 1 examines the influence of interpersonal ties on the relationship between transaction scope and information sharing. Study 2 analyzes the impact of interorganizational control mechanisms (formal and relational) on the relationship between interpersonal ties and IOR performance aspects (relationship satisfaction, perceived benefits, and willingness to cooperate in the future). Study 3 investigates the influence of interpersonal ties on the relational risk perceived by boundary spanners and the adoption of IOCM practices, moderated by partner dependency. Surveys were conducted in Studies 1 and 2, involving 111 boundary spanners representing industrial organizations in relationships with partner organizations. The professionals surveyed in the first two studies work for the 500 largest industries in the state of Santa Catarina, according to the ranking of the Federation of Industries of the State of Santa Catarina (FIESC). In Study 3, another survey was conducted with boundary spanners representing innovative organizations in IORs with suppliers in the state of Santa Catarina that accessed resources from the Financier of Studies and Projects (FINEPE) or participated in any edition of Sinapse Innovation. For data analysis in all three studies, structural equation modeling using partial least squares (PLS) was applied. The results from these studies indicate that interpersonal ties developed among boundary spanners representing partner organizations in IORs influence economic aspects involving the partnership between these organizations. Firstly, interpersonal ties influence the relationship between transaction scope and information sharing between industrial organizations and their buyers and suppliers, except when it comes to IORs between industrial organizations and their suppliers, where interpersonal ties do not influence the relationship between transaction scope and information sharing by industrial organizations. Secondly, interpersonal ties directly influence the perception of benefits. However, through relational control mechanisms, interpersonal ties influence not only the perception of benefits but also satisfaction with the partner and willingness to cooperate in the future. Meanwhile, formal control mechanisms increase satisfaction with the relationship in IORs characterized by strong interpersonal ties but decrease willingness to cooperate in these same IORs. Thirdly, interpersonal ties increase the perceived relational risk in IORs between innovative organizations and their suppliers and favor the adoption of IOCM practices. The research findings have theoretical, practical, and social implications, providing insights for further research on the investigated topic. As contributions, this thesis adds to the literature on Social Embeddedness Theory by identifying that economic aspects involving IORs are associated with interpersonal ties developed among boundary spanners of partner organizations, reinforcing the theory's premise that economic relationships are immersed and facilitated by social relationships. For practice, this research demonstrates the need for managers to pay attention to the interpersonal relationships developed among boundary spanners representing organizations in IORs, given the influence of interpersonal ties on the economic aspects of the relationship. Thus, managers can act to maximize benefits derived from these IORs and mitigate potential problems and overcome challenges inherent in IORs, promoting social contributions by making buyer-supplier dyadic IORs more secure, stable, and aligned.

Keywords: Interorganizational relationships. IORs. Social embeddedness Theory. Interpersonal ties. Transaction scope. Information sharing. Partner dependence. Perceived

relational risk. Interorganizational cost management. Interorganizational control mechanisms.
IORs performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo teórico da tese.....	23
Figura 2 - Estudo 1: Modelo teórico.....	36
Figura 3 - Recorte da pesquisa na cadeia de suprimentos	38
Figura 4 - Estudo 2: Modelo teórico.....	69
Figura 5 - Estudo 3: Modelo teórico.....	102
Figura 6 - Papel moderador da dependência da organização fornecedora entre laços interpessoais e risco relacional percebido	108
Figura 7 - Papel moderador da dependência da organização fornecedora entre laços interpessoais e IOCM	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estudo 1: Modelo de mensuração	41
Tabela 2 - Estudo 1: Modelo estrutural	42
Tabela 3 - Estudo 1: Análise complementar.....	44
Tabela 4 - Estudo 2: Modelo de mensuração	73
Tabela 5 - Estudo 2: Modelo estrutural	74
Tabela 6 - Estudo 3: Modelo de mensuração	106
Tabela 7 - Estudo 3: Modelo estrutural	107

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

- AVE – Variância Média Extraída
- CIF - Compartilhamento de informações pela organização focal
- CIP - Compartilhamento de informações pela organização parceira
- CR = Confiabilidade Composta
- DCF - Disposição para cooperação futura
- DOF - Dependência da organização fornecedora
- DOI - Dependência da organização inovadora
- ESC - Escopo da transação
- FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
- HTMT = *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IDH - Índice de Desenvolvimento Humano
- IOCM – *Interorganizational cost management*
- IORs – Relacionamentos interorganizacionais
- IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- LIN - Laços interpessoais;
- MCF - Mecanismos de controle formal;
- MCR - Mecanismos de controle relacional;
- PEB - Percepção de benefícios;
- PIB – Produto interno bruto
- PLS – *Partial Least Square*
- RRP - Risco relacional percebido
- SAR - Satisfação com o relacionamento;
- SEM – *Structural Equation Modeling*
- TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
2. LAÇOS INTERPESSOAIS NA RELAÇÃO ENTRE ESCOPO DA TRANSAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES	26
2.1 INTRODUÇÃO.....	26
2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES.....	29
2.2.1 Escopo da transação e laços interpessoais.....	29
2.2.2 Laços interpessoais e compartilhamento de informações.....	32
2.2.3 Mediação de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações.....	34
2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
2.3.1 População e amostra.....	36
2.3.2 Mensuração das variáveis	39
2.3.3 Procedimentos para análise dos dados	41
2.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
2.4.1 Modelo de mensuração.....	41
2.4.2 Modelo estrutural	42
2.4.3 Análise complementar	44
2.5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	46
2.5.1 Discussão dos principais achados.....	46
2.5.2 Implicações teóricas.....	49
2.5.3 Implicações práticas	50
2.5.4 Limitações e futuras pesquisas	51
REFERÊNCIAS	51
3 LAÇOS INTERPESSOAIS, MECANISMOS DE CONTROLE INTERORGANIZACIONAL E ASPECTOS DO DESEMPENHO DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.....	58
3.1 INTRODUÇÃO.....	58
3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E SUSTENTAÇÃO DE HIPÓTESES.....	61
3.2.1 Laços interpessoais e mecanismos de controle interorganizacional	61
3.2.2 Mecanismos de controle interorganizacional e aspectos do desempenho de IORs .	64
3.2.3 Efeito mediador de mecanismos de controle interorganizacional.....	66
3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	69
3.3.1 População e amostra.....	69

3.3.2 Mensuração das variáveis	72
3.3.3 Procedimentos para análise dos dados	73
3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	73
3.4.1 Modelo de mensuração	73
3.4.2 Modelo estrutural	74
3.5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	77
3.5.1 Discussão dos principais achados	77
3.5.2 Implicações teóricas	81
3.5.3 Implicações práticas	82
3.5.4 Limitações e futuras pesquisas	83
REFERÊNCIAS	83
4 LAÇOS INTERPESSOAIS, RISCO RELACIONAL PERCEBIDO E GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS EM IORs DE ORGANIZAÇÕES INOVADORAS	90
4.1 INTRODUÇÃO	90
4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES	94
4.2.1 Laços interpessoais e risco relacional percebido	94
4.2.2 Laços interpessoais e gestão de custos interorganizacionais	96
4.2.3 Efeito moderador da dependência entre os parceiros	99
4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	103
4.3.1 População e amostra	103
4.3.2 Construtos e variáveis	104
4.3.3 Procedimentos para análise dos dados	105
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	106
4.4.1 Modelo de mensuração	106
4.4.2 Modelo estrutural	107
4.5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	111
4.5.1 Discussão dos principais achados	111
4.5.2 Implicações teóricas	114
4.5.3 Implicações práticas	114
4.5.4 Limitações e futuras pesquisas	115
REFERÊNCIAS	116
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS DA TESE	123
REFERÊNCIAS DA TESE	128

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO	142
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	143
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO (ESTUDOS 1 E 2).....	146
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO (ESTUDO 3).....	150
APÊNDICE E - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS ESTUDOS 1 E 2	154
APÊNDICE E - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO ESTUDO 3	156

1 INTRODUÇÃO

Organizações se envolvem em relacionamentos interorganizacionais (*interorganizational relationships* - IORs) com o objetivo de buscar, desenvolver e compartilhar recursos e capacidades de outras organizações (Gulati, 1995; Hadjielias & Poutziouris, 2015; Weber & Heidenreich, 2018), acessarem novas informações, usufruírem da sinergia proporcionada pelos IORs (Gulati, 1995; Gao et al., 2005; Mukherji & Francis, 2008; Hadjielias & Poutziouris, 2015; Grawe et al., 2015) e alcançarem melhoria do desempenho geral (Gao et al., 2005; Mukherji & Francis, 2008; Grawe et al., 2015).

IORs podem ocorrer entre diferentes tipos de parceiros, como universidades e centros de pesquisa (institucionais), organizações concorrentes (horizontais) e organizações compradoras e fornecedoras (verticais) (Weber & Heidenreich, 2018). Esta tese aborda relacionamentos verticais, em díades entre compradores e fornecedores, nas quais pressupõe-se que laços interpessoais desenvolvidos possibilitam relacionamentos ganha-ganha com benefícios mútuos e que levem a sinergia (Cruz & Grilo, 2019).

Uma proporção crescente da criação de valor das organizações pode ocorrer fora dos seus limites, o que torna IORs mais relevantes (Knoppen & Sáenz, 2017; Chakkol et al., 2018) e desafiadores (Ekanayake et al., 2017), ao mesmo tempo em que podem constituir fonte de vantagem competitiva (Martins et al., 2017). IORs envolvem relacionamentos interpessoais (Chakkol et al., 2018), construídos e sustentados por indivíduos, os *boundary spanners* (Ring & Van de Ven, 1994), que são os profissionais com funções na interface entre uma organização e seu ambiente externo (Aldrich & Herker, 1977; Richter et al., 2006; Stock, 2006). *Boundary spanners* são os profissionais mais intimamente envolvidos nos IORs do que quaisquer outros membros de suas organizações (Cai et al., 2017) e atuam na construção e manutenção desses relacionamentos (Zhou et al., 2018).

Boundary spanners podem ocupar diferentes posições na hierarquia organizacional, no nível operacional ou corporativo (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009), com papéis distintos (Stouthuysen et al., 2019). No nível operacional, *boundary spanners* são os responsáveis pela implementação rotineira dos acordos da relação, como coordenadores, supervisores e analistas responsáveis pelas transações de compra e venda entre organizações parceiras. No nível corporativo, *boundary spanners* têm poder para influenciar os rumos da organização, incluindo estratégias de IORs, como indivíduos de equipes de gestão estratégica e alto escalão (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009). Apesar dos *boundary spanners* no nível corporativo serem os responsáveis por determinar os limites das interações entre os representantes das organizações, os *boundary spanners* no nível operacional é que são os

principais envolvidos em interações mútuas (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009). No presente estudo, o foco está em *boundary spanners* no nível operacional.

Melhor compreensão de IORs passa pelo exame das relações entre os atores, representados pelos *boundary spanners*, em termos de suas conexões sociais (Larentis et al., 2018), visto que o comportamento econômico é afetado por relações sociais, de modo que não devem ser analisados como sendo elementos independentes (Granovetter, 1985). Porém, a economia clássica busca compreender as ações organizacionais como respostas às contingências ambientais, e relega o ambiente social a um papel menos importante, considerando-o como uma variável técnica (Baldi & Vieira, 2006). No contexto de IORs, organizações parceiras recorrem frequentemente às relações sociais entre os *boundary spanners* para resolver problemas e reduzir incerteza (Li et al., 2010), o que reforça a premissa de que relações econômicas estão imersas e são possibilitadas por relações sociais (Reinecke et al., 2018).

A partir da Teoria da Imersão Social, Granovetter (1985) defende que comportamentos e instituições são continuamente influenciados por relações sociais, e que a análise como elementos independentes representa um grave erro. Em IORs, laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* que representam compradores e fornecedores podem gerar resultados positivos para as organizações, como redução de custos de monitoramento, melhor desempenho e aumento no volume de negócios, conforme preconiza Butt (2019).

Estudos das relações econômicas por vezes ocorrem de forma supersocializada ou subsocializada à ação humana. A concepção supersocializada considera os indivíduos como completamente socializados e obedientes às diretrizes ditadas por sistemas de normas e valores consensualmente desenvolvidos, enquanto a subsocializada segue a tradição utilitarista das economias clássica e neoclássica, as quais atribuem aos indivíduos comportamento restrito às questões relacionadas a preço, na busca pelo interesse próprio, sendo esses indivíduos impessoais, egoístas, racionais e utilitaristas (Granovetter, 1985, Corrêa et al., 2020).

A Teoria da Imersão Social permite identificar e analisar padrões concretos de relações sociais, e se define entre a abordagem supersocializada e a abordagem subsocializada. As relações sociais, mais do que dispositivos institucionais impessoais ou de moralidade generalizada, são as principais responsáveis pelo desenvolvimento de confiança na vida econômica (Granovetter, 1985). Em IORs, a qualidade das relações sociais desenvolvidas, decorrente de interações entre os *boundary spanners*, permite que esses profissionais desenvolvam e mantenham laços interpessoais fortes (Ebers & Maurer, 2014), por meio de altos

níveis de proximidade emocional, reciprocidade e confidencialidade mútua (Granovetter, 1973; Granovetter, 1985).

A natureza dos laços interpessoais é definida por critérios como o tempo de conhecimento (soma de tempo dedicado à pessoa com a qual se estabelece o vínculo), o investimento emocional, a confidencialidade mútua, a reciprocidade e a similaridade. Havendo menor ou maior intensidade desses critérios, os laços interpessoais serão caracterizados como fracos ou fortes (Granovetter, 1973; Granovetter, 1985).

Laços interpessoais fortes entre *boundary spanners* podem contribuir para que as organizações obtenham vantagens competitivas (Xu et al., 2012), arranjos conjuntos para a solução de problemas e compartilhamento de informações (Baldi & Vieira, 2006), mas também podem inibir o desenvolvimento de um fluxo de novas informações e o acesso a ideias inovadoras (Uzzi, 1997; Baldi & Vieira, 2006), de modo que as organizações parceiras criam menos oportunidades estratégicas para se manterem competitivas (Xu et al., 2012). Esse paradoxo indica a necessidade de maior compreensão acerca de laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* ao longo de IORs.

A partir das relações sociais entre *boundary spanners*, as organizações buscam IORs mais próximos para obter vantagem e melhorar o desempenho (Grawe et al., 2015). Esses IORs podem apresentar escopos de transação variados. O escopo da transação compreende a amplitude e a intensidade do IOR, em que a amplitude está relacionada à interdependência de atividades realizadas pelas organizações parceiras e a intensidade está relacionada à extensão em cada uma das tarefas específicas (Dekker et al., 2019). Mishra et al. (2015) defendem que parcerias de maior escopo da transação são mais propícias ao compartilhamento de informações, de forma que organizações parceiras compartilhem abertamente informações importantes e sensíveis entre si (Cannon & Homburg, 2001; Shou et al., 2013). Mahama (2006) destaca que o compartilhamento de informações entre os parceiros pode ser intensificado a partir dos laços interpessoais entre *boundary spanners*. No entanto, não está claro se laços interpessoais medeiam o compartilhamento de informações em IORs de diferentes escopos da transação (Dekker et al., 2019).

Laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* podem influenciar a adoção ou desenvolvimento de mecanismos de controle interorganizacional (Li et al., 2010) e esses mecanismos podem aprimorar o desempenho em IORs (Cao & Lumineau, 2015), de forma que as organizações se utilizam de mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional para coordenar essa parceria (Dekker et al., 2019). Laços interpessoais também podem influenciar aspectos do desempenho de IORs, tais como a satisfação com o relacionamento

(Ghantous et al., 2018; Mangus et al., 2020), a percepção de benefícios decorrentes do relacionamento (Liu et al., 2012) e a disposição para cooperação futura (Heirati et al., 2019). A literatura destaca que a influência de mecanismos de controle interorganizacional no desempenho de IORs poderá depender dos laços interpessoais desenvolvidos entre os *boundary spanners* (Yang et al., 2011; Wang et al., 2021), já que os mecanismos de controle interorganizacional (formal e relacional) podem ser influenciados por laços interpessoais desenvolvidos.

Em IORs existe também o risco de o parceiro não cooperar de boa-fé, o denominado risco relacional percebido (Das & Teng, 2001), que pode estar associado aos *boundary spanners* e surge quando um dos parceiros, ou ambos, apresenta(m) comportamento oportunista, apesar do objetivo de cooperação das organizações que representam (Zhang et al., 2019). Entretanto, a partir das interações entre *boundary spanners* (Vanneste, 2016), são desenvolvidos laços interpessoais que promovem a confiança (Meuleman et al., 2017) capaz de reduzir o oportunismo, diminuindo o risco relacional percebido. Laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* podem, inclusive, influenciar na adoção de ações coordenadas entre parceiros com o objetivo de reduzir custos, por meio da adoção de práticas de gestão de custos interorganizacionais (*interorganizational cost management* - IOCM), conforme Cannon e Homburg (2001), Cooper e Slagmulder (2004) e Möller et al. (2011), a qual depende do contexto relacional (Möller et al., 2011). A influência de laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* no risco relacional percebido e na IOCM, pode ser intensificada ou atenuada a partir da dependência entre os parceiros. Em IORs em que a dependência de um parceiro se torna muito alta, é provável que o outro parceiro exerça maior poder (He et al., 2013), o que pode implicar em maior risco percebido e dificultar esforços para adoção de IOCM.

Portanto, a pergunta de pesquisa que esta tese busca responder é: qual a influência dos laços interpessoais em IORs entre organizações do Estado de Santa Catarina e seus parceiros? O objetivo geral desta tese é analisar a influência de laços interpessoais em IORs entre organizações do Estado de Santa Catarina e seus parceiros. Para o alcance desse objetivo geral, são definidos os objetivos específicos de analisar a influência de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações, em aspectos do desempenho de IORs, no risco relacional percebido e na gestão de custos interorganizacionais, entre organizações do Estado de Santa Catarina e seus parceiros.

Esta tese foi desenvolvida a partir da análise de relacionamentos comprador-fornecedor entre organizações do Estado de Santa Catarina e organizações parceiras. Os estudos 1 e 2 foram realizados com profissionais das maiores organizações industriais do Estado de Santa Catarina, o qual, em 2019, apresentou o sexto maior percentual do PIB do país e em 2020, 9,6% do total de organizações industriais do Brasil (Perfil da Indústria, 2023). No Estado, o setor industrial é responsável por 58,3% das exportações efetuadas e de 26,6% do PIB (Perfil da Indústria, 2023). De acordo com Goulart Filho (2002), o Estado conta com aspectos que favorecem o desenvolvimento industrial, tais como o estímulo à ocupação do território por milhares de imigrantes alemães e italianos artesãos, dos quais surgiram centenas de pequenas indústrias, bem como vantagens geográficas e climáticas.

IORs permitem que organizações inovadoras explorem o conhecimento e desenvolvam inovações (Ruiz-Ortega et al., 2017; Martínez-Pérez et al., 2019). Assim, o estudo 3 foi realizado com profissionais de organizações inovadoras que atuam no Estado de Santa Catarina, em IORs com fornecedores. O Estado de Santa Catarina tem ofertado incentivos, como a Lei Catarinense de Inovação à Política Catarinense de Ciência, Tecnologia e Inovação, com o objetivo de estimular organizações a inovar (Garcia & Bittencourt, 2021). O Estado abriga o terceiro maior polo tecnológico do país e se destaca pela geração de negócios inovadores, devido ao ecossistema de inovação constituído de diversos habitats de inovação, fundos de investimento, universidades de ponta, instituições de apoio e fomento, leis e programas de incentivo à tecnologia e inovação, o que proporciona um ambiente propício para o desenvolvimento de ideias inovadoras (Centros de Inovação, 2023).

Observa-se interesse em pesquisar laços interpessoais em mercados emergentes, caracterizados por instabilidades e relativo subdesenvolvimento de uma estrutura legal, como China, Rússia e países da América Latina, de forma que laços interpessoais têm se tornado uma ferramenta estratégica que auxilia as organizações a garantir recursos essenciais e escassos e facilitar transações comerciais. Em mercados emergentes, os laços interpessoais podem servir como canais informais em que *boundary spanners* reduzem a distância psicológica e constroem confiança, o que beneficia IORs (Huang et al., 2016).

O foco da tese está nos laços interpessoais desenvolvidos entre profissionais que representam organizações do Estado de Santa Catarina e profissionais que representam organizações parceiras, em IORs. O campo de estudo concentra-se em IORs *business to business* (B2B) do tipo comprador-fornecedor, com análises considerando o relacionamento entre duas organizações (díades). Granovetter (1985) critica a análise de díades abstraídas do contexto social. Nesta tese, portanto, díades são analisadas imersas em relações sociais, e

considera-se os *boundary spanners* como atores que não se limitam a comportamentos exclusivamente de acordo com os papéis prescritos, indo além de uma análise atomizada e supersocializada ou subsocializada.

Esta tese é desenvolvida por meio de três estudos, que compreendem os objetivos específicos deste estudo, analisados à luz da Teoria da Imersão Social, conforme o desenho de pesquisa apresentado na Figura 1.

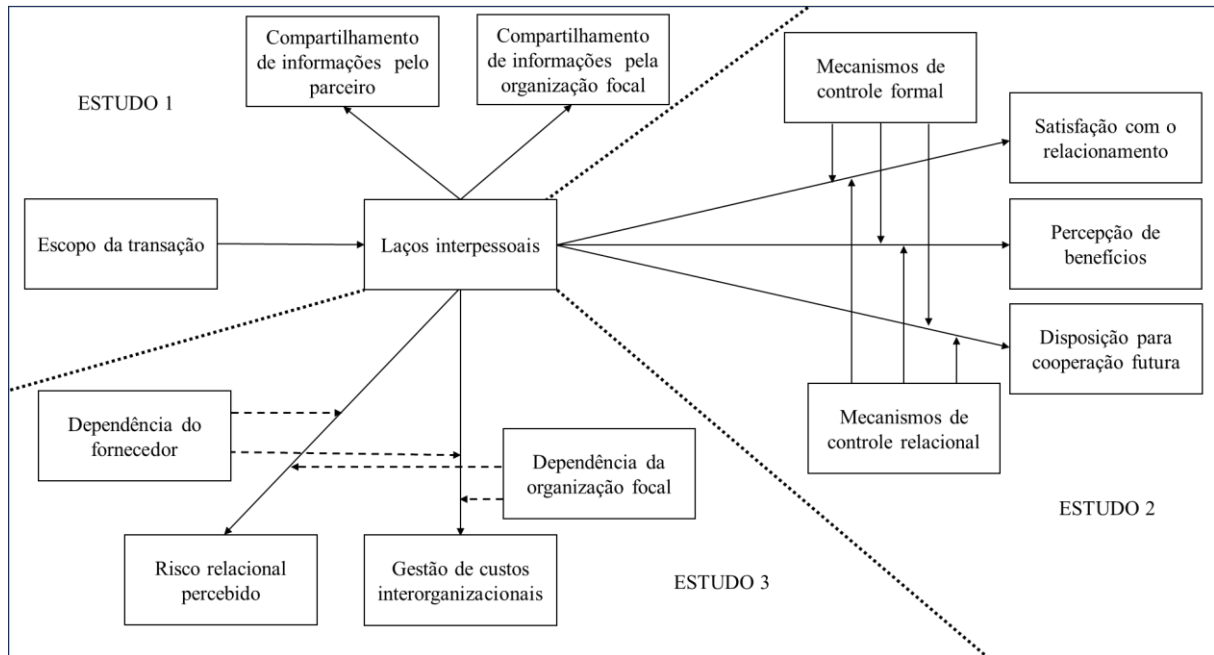


Figura 1 - Modelo teórico da tese

A partir da Figura 1 é possível observar o construto central da tese, laços interpessoais, que corresponde a frequência de interações, ao nível de intimidade, proximidade e confiança entre os indivíduos (Cai et al., 2021). Laços interpessoais são uma ferramenta estratégica que ajuda as organizações a garantir recursos essenciais e escassos e que facilitam transações comerciais (Huang et al., 2016).

O primeiro estudo analisa a influência dos laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações em relacionamentos entre organizações industriais do Estado de Santa Catarina e seus compradores e fornecedores. No segundo estudo, é analisada a influência de mecanismos de controle interorganizacional na relação entre laços interpessoais e aspectos do desempenho de IORs entre organizações industriais do Estado de Santa Catarina e seus compradores e fornecedores. O terceiro estudo analisa a influência de laços interpessoais no risco relacional percebido pelos *boundary spanners* e na adoção de

práticas de IOCM, moderada pela dependência entre os parceiros, em relacionamentos entre organizações inovadoras do Estado de Santa Catarina e seus fornecedores.

Diante desse contexto, declara-se a tese de que laços interpessoais mais fortes desenvolvidos entre *boundary spanners* apresentam benefícios em IORs entre organizações parceiras.

Estando as relações econômicas imersas e sendo possibilitadas por relações sociais, são necessários estudos para identificar o papel dos laços interpessoais no desenvolvimento e manutenção de IORs (Reinecke et al., 2018). Ainda falta compreensão se os laços interpessoais entre *boundary spanners* podem beneficiar IORs e como esses benefícios podem ser alcançados (Huang et al., 2016).

Xu et al. (2012) destacam que enquanto alguns estudos mostram que laços interpessoais fortes podem trazer recursos úteis às organizações e ajudá-las a obter vantagem competitiva, outros sustentam que laços interpessoais fracos podem fazer com que as organizações tenham acesso a informações mais recentes e não redundantes, de modo que sejam criadas mais oportunidades estratégicas para as organizações se manterem competitivas. Esse paradoxo leva à necessidade de mais pesquisas para explorar a influência dos laços interpessoais no contexto de IORs.

Com o desenvolvimento desta tese pretende-se apresentar contribuições teóricas e práticas. Na perspectiva teórica, busca-se analisar o compartilhamento de informações em IORs de variados escopos da transação, bem como aspectos do desempenho de IORs entre organizações industriais do Estado de Santa Catarina e seus compradores e fornecedores, a partir dos laços interpessoais. Além disso, busca-se também analisar o risco relacional percebido e gestão de custos interorganizacionais em relacionamentos de organizações inovadoras do Estado de Santa Catarina e seus fornecedores, a partir dos laços interpessoais (Xu et al., 2012) e sob a perspectiva teórica da imersão social. Reinecke et al. (2018) apontam a necessidade de perspectivas teóricas para compreender a coordenação das relações econômicas em contextos de relações sociais.

Empiricamente, pretende-se contribuir ao pesquisar laços interpessoais à luz da Teoria da Imersão Social, no contexto de relacionamentos entre organizações e seus parceiros, no intuito de evidenciar a necessidade de se considerar relações sociais no desenvolvimento e manutenção de IORs. A partir de IORs, é possível que organizações envolvidas se beneficiem por meio de maior compartilhamento de informações (Uzzi & Lancaster, 2003; Poee et al., 2015; Wu et al., 2020), melhora do desempenho de IORs (Pamatier et al., 2007), redução do risco relacional percebido (Gulati & Sytch, 2008; Anderson et al., 2017) e na adoção de práticas

de gestão de custos interorganizacionais (DhaifAllah et al., 2019b). Dessa forma, torna-se pertinente investigar laços interpessoais em IORs, de forma que se possa identificar se laços fortes apresentam benefícios para as organizações envolvidas em relacionamentos e, a partir disso, as organizações possam adotar estratégias que lhes permitam alcançar os vantagens e benefícios proporcionados pelos relacionamentos com outras organizações.

Busca-se também contribuir para o desenvolvimento das pesquisas de contabilidade gerencial em relacionamentos interorganizacionais realizadas no Grupo de Pesquisa Relações Interorganizacionais, Custos e Competitividade (*Interorganizational Relations, Costs and Competitiveness Research Group - IOR2C*) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ampliando o escopo das investigações e projetos já desenvolvidos pelos pesquisadores que integram o grupo.

Além deste capítulo introdutório, esta tese contempla outros quatro capítulos. No segundo capítulo é apresentado o primeiro estudo empírico, que analisa a influência de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações. O segundo estudo é abordado no capítulo três, em que se analisa a influência de laços interpessoais e de mecanismos de controle interorganizacional em aspectos do desempenho de IORs. No capítulo quatro é apresentado o terceiro estudo, que analisa a influência de laços interpessoais no risco relacional percebido e na adoção de práticas de IOCM, moderada pela dependência entre os parceiros. Em seguida, é apresentado o capítulo cinco com as conclusões da tese e recomendações de pesquisa, seguido das referências utilizadas e dos apêndices.

Os três estudos que compõem esta tese não foram submetidos, aceitos para publicação ou publicados em periódicos. Apenas o primeiro estudo desta tese foi submetido e aprovado em um evento nacional, a ser apresentado e discutido após a defesa desta tese.

2. LAÇOS INTERPESSOAIS NA RELAÇÃO ENTRE ESCOPO DA TRANSAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

Resumo: Este estudo tem por objetivo analisar a influência de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações em relacionamentos entre organizações industriais do Estado de Santa Catarina e seus compradores e fornecedores. Trata-se de uma *survey* com *boundary spanners*, profissionais que representam suas organizações em relacionamentos interorganizacionais (*interorganizational relationships* – IORs). Os profissionais pesquisados atuam nas 500 maiores organizações industriais do Estado de Santa Catarina, Brasil, de acordo com o *ranking* da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC). As hipóteses foram testadas por meio de Modelagem de Equações Estruturais (PLS/SEM). Os resultados indicam que o escopo da transação influencia positivamente os laços interpessoais, que influenciam positivamente o compartilhamento de informações entre a organização industrial pesquisada (focal) e seus parceiros (compradores e fornecedores). Além disso, laços interpessoais medeiam positivamente a relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações entre as organizações focais e seus parceiros. Este estudo contribui para a literatura ao explorar o compartilhamento de informações em IORs de diferentes níveis de escopo da transação, por meio de laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners*, que representam as organizações focais e seus compradores e fornecedores. Para a prática, o estudo contribui ao evidenciar o papel dos laços interpessoais desenvolvidos pelos profissionais que representam suas organizações em IORs, no compartilhamento de informações a partir de diferentes níveis de escopo da transação, o que reforça a necessidade de as organizações darem atenção às relações interpessoais desenvolvidas pelos seus profissionais nos relacionamentos com organizações parceiras.

Palavras-chave: Escopo da transação; Compartilhamento de informações; Laços interpessoais; Relacionamentos interorganizacionais, IORs.

2.1 INTRODUÇÃO

As condições de mercado, cada vez mais complexas, demandam das organizações o aumento da busca por competitividade, que não depende apenas de capacidades internas, mas de relacionamentos estabelecidos com organizações parceiras (Wang et al., 2020; Baía & Franco, 2021). A busca por recursos escassos e pela interação sinérgica, que constituem fontes de vantagens competitivas, tem sido alcançada por meio da colaboração entre organizações (Pinningtona & Ayoub, 2019).

Essas transações ocorrem a partir de estruturas relacionais híbridas, em que há dependência entre as organizações envolvidas, mas que estas não são totalmente integradas entre si (Williamson, 1996). Esses relacionamentos interorganizacionais (*interorganizational relationships* – IORs) podem ocorrer entre universidades e institutos de pesquisa (institucionais), entre organizações concorrentes (horizontais) ou entre compradores e fornecedores (verticais) (Weber & Heidenreich, 2018). Este estudo é desenvolvido no contexto de relacionamentos verticais do tipo *business to business* (B2B), entre compradores e fornecedores.

Desenvolver IORs mais próximos e de longo prazo com compradores e fornecedores é considerado cada vez mais relevante para as organizações (Mahama, 2006; Schruijer, 2020; Fagundes & Gasparetto, 2023). Nesses IORs pode haver cooperação, que surge da busca por novas informações e recursos, desenvolvimento de capacidades de inovação, melhora no desempenho das organizações, redução de custos e utilização otimizada de recursos, a partir de maior compartilhamento de informações (Hadjielias & Poutziouris, 2015; Colicchia et al., 2019; Gadde & Snehota, 2019; Martin et al., 2019; Oliveira & Lumineau, 2019; Baía & Franco, 2021).

IORs podem envolver diferentes níveis de escopo da transação, em termos de amplitude e a intensidade (Mishra et al., 2015; Dekker et al., 2019). Amplitude está relacionada à quantidade de tarefas realizadas em conjunto com a organização parceira, enquanto intensidade reflete o quanto cada uma das tarefas é realizada em conjunto. IORs caracterizados por maior escopo da transação oferecem às organizações maiores oportunidades de extrair benefícios, e as tornam mais propícias ao compartilhamento de informações com parceiros (Mishra et al., 2015), mas também as expõem a maiores riscos e interdependência (Dekker et al., 2019), por serem mais complexas de gerenciar, à medida que lidam com mais questões de coordenação (Mishra et al., 2015).

IORs em que há proximidade entre as organizações e que laços interpessoais mais fortes são desenvolvidos, cultivam a confiança entre os parceiros e os incentivam a compartilhar informações de qualidade (Bai et al., 2021). Dessa forma, o compartilhamento de informações pode ser intensificado pelas relações sociais (Mahama, 2006), desenvolvidas entre os profissionais que representam as organizações parceiras em IORs, os *boundary spanners* (Cai et al., 2017).

Boundary spanners podem ocupar diferentes posições na hierarquia organizacional ao atuar nos níveis operacional ou corporativo (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009). Embora *boundary spanners* no nível corporativo sejam os que têm poder de influenciar os

rumos da organização, incluindo estratégias de IORs, os responsáveis pela implementação dos acordos de rotina do relacionamento são os *boundary spanners* que atuam no nível operacional (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009). Assim, neste estudo o foco está em *boundary spanners* que atuam no nível operacional.

Há indícios de que relações interpessoais entre *boundary spanners* de organizações parceiras facilitam a cooperação e o compartilhamento de informações (Colicchia et al., 2019). No entanto, não está clara a influência dos laços interpessoais desenvolvidos entre esses indivíduos em IORs de distintos níveis de escopo da transação.

Estudos têm dado pouca atenção ao papel dos atores organizacionais que atuam na interface das organizações, os *boundary spanners*, nos processos que envolvem IORs (Gur et al., 2020; Fagundes & Gasparetto, 2023). A compreensão de IORs passa pela análise das relações sociais desenvolvidas entre *boundary spanners* (Larentis et al., 2018), visto que o comportamento econômico é afetado por relações sociais, de modo que não devem ser analisados como sendo elementos independentes (Granovetter, 1985).

Nesse contexto, apresenta-se a pergunta desta pesquisa: qual a influência de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações? O objetivo deste estudo é examinar a influência de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações.

A aplicação desta pesquisa se dá no contexto do setor industrial do Estado de Santa Catarina, que abrigava, em 2020, 9,6% do total de organizações industriais do Brasil (Perfil da Indústria, 2023). Esse destaque se deve a características distintas do Estado, desde seu processo de colonização por imigrantes que, recém chegados, iniciaram pequenos negócios industriais, além de vantagens geográficas e climáticas (Goulart Filho, 2002).

A literatura tem investigado variáveis que são influenciadas por laços interpessoais (Bai et al., 2021). No entanto, tendo em vista que os laços interpessoais podem também ser endógenos e não apenas exógenos (Huang et al., 2016), são pertinentes estudos que investiguem variáveis que influenciem laços interpessoais em IORs entre organizações compradoras e fornecedoras (Fagundes & Gasparetto, 2023). Justifica-se, ainda, esta pesquisa, já que laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* podem beneficiar IORs, ao possibilitar maior confiança, aumentar compartilhamento de informações, possibilitar arranjos conjuntos para a resolução de conflitos (Meuleman et al., 2017; Matous & Todo, 2017), aumentar a cooperação e ações coordenadas e a induzir os parceiros a compartilharem benefícios econômicos (Matous & Todo, 2017).

Teoricamente, pretende-se contribuir ao analisar o papel dos laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners*, na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações, visto que esse compartilhamento pode estar baseado, além de características da transação entre os parceiros, em processos de socialização inerentes a IORs (Mahana, 2006), o que evidenciaria como o comportamento econômico pode ser afetado por relações sociais, conforme aborda a Teoria da Imersão Social (Granovetter, 1985). Espera-se, ainda, contribuir com a literatura ao analisar de forma segregada o compartilhamento de informações pela organização parceira e o compartilhamento de informações pela organização focal.

Para a prática, pretende-se contribuir ao identificar se relações sociais afetam aspectos inerentes às relações econômicas que ocorrem entre organizações, de forma que as organizações que se envolvem em relações com compradores e fornecedores possam dar atenção às relações interpessoais desenvolvidas entre seus profissionais. A adequada gestão de laços interpessoais desenvolvidos entre os *boundary spanners* pode permitir que as organizações parceiras possam propor meios de maximizar os benefícios e minimizar os riscos e desvantagens no estabelecimento desses IORs (Fagundes & Gasparetto, 2023).

2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES

2.2.1 Escopo da transação e laços interpessoais

A noção de escopo tem sido definida de maneiras diversas na literatura. Zinn e Parasuraman (1997) denominam escopo da aliança e o definem como o número de tecnologias ou atividades envolvidas em uma aliança estratégica, que ocorre quando organizações se engajam por meio de relacionamentos, na busca por qualidade e redução conjunta de custos, podendo este escopo ser amplo ou restrito. Os autores consideram também a intensidade da aliança, que corresponde ao nível de envolvimento direto entre os parceiros, abordada como uma dimensão paralela à noção de escopo.

Khanna et al. (1998) também abordam o escopo da aliança e o definem como a necessidade de organizações parceiras se envolverem em atividades, muitas vezes por motivos de desenvolvimento de novos produtos. Outros estudos referem-se a escopo da aliança apenas como a amplitude de uma parceria, como Sampson (2004), que classifica o escopo como estreito, intermediário ou amplo, sendo o último observado quando outras atividades, além das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), são desenvolvidas em conjunto por organizações parceiras, como fabricação e marketing. Também Oxley e Sampson (2004) e

Smith et al. (2014) definem o escopo da aliança como o conjunto de atividades realizadas conjuntamente por organizações parceiras, tais como P&D, fabricação e marketing.

Mishra et al. (2015) também pesquisaram escopo em projetos de P&D, com o termo escopo da parceria, mas adotaram duas dimensões para escopo – amplitude e intensidade – em que amplitude corresponde à extensão das atividades abrangidas pela parceria, ao capturar até que ponto os parceiros estão envolvidos no planejamento e na execução de um projeto de P&D, enquanto intensidade refere-se ao nível de integração dos parceiros em cada uma dessas atividades realizadas conjuntamente.

Estudos mais recentes também adotam as duas dimensões – amplitude e intensidade – para escopo. Dekker et al. (2016) empregam o termo escopo da transação e o definem como a extensão em que diferentes tipos de atividades de negócios são conduzidos por meio de IORs, tais como P&D, engenharia, compras, produção, marketing e vendas, serviços pós-venda, troca de conhecimentos e prestação de serviços. Mais recentemente, Dekker et al. (2019) e Donada et al. (2020) definiram o termo escopo da colaboração como o conjunto de amplitude e intensidade do relacionamento, na qual um maior escopo implica que diversas atividades, como P&D, logística, produção e marketing, são realizadas por uma organização conjuntamente com a organização parceira e em maior intensidade.

Observa-se que os primeiros estudos sobre escopo foram desenvolvidos em contextos de alianças e, posteriormente, abordados nos diversos tipos de IORs. Também é possível observar a evolução do conceito de escopo, inicialmente mais voltado à amplitude de tarefas realizadas conjuntamente, para um conceito que abrange, além da amplitude, também a intensidade com que tarefas são realizadas em conjunto por organizações parceiras.

Neste estudo, adota-se a denominação de Dekker et al. (2016), de escopo da transação, a partir da definição de Dekker et al. (2019) e Donada et al. (2020), na qual escopo da transação corresponde ao conjunto de amplitude e intensidade de um relacionamento, em que amplitude indica a quantidade de atividades realizadas em conjunto pelos parceiros, tais como P&D, engenharia, compras, produção, marketing e vendas, serviços pós-venda, troca de conhecimentos e prestação de serviços, e a intensidade reflete o nível de envolvimento dos parceiros em cada uma dessas atividades.

Maior escopo da transação, como característica de IORs, oferece às organizações potencial para extrair benefícios de seus relacionamentos, mas também as expõe a maiores riscos e interdependências a serem gerenciadas. Assim, em IORs que apresentam maior escopo da transação, ou seja, aqueles em que há maior amplitude de atividades realizadas em conjunto

e em maior intensidade, há maior necessidade de gestão, visto que as organizações parceiras estão expostas a maior risco (Dekker et al., 2019).

Após o estabelecimento de IORs, interações de longo prazo entre *boundary spanners* podem tornar-se mais frequentes e levar ao desenvolvimento de confiança e reconhecimento mútuo entre as partes (Gulati & Sytch, 2008; Butt, 2019; Wu et al., 2020), o que faz com que se desenvolvam e se mantenham laços fortes (Ebers & Maurer, 2014), por meio de altos níveis de proximidade emocional, reciprocidade e confidencialidade mútua (Granovetter, 1973; Granovetter, 1985).

Laços interpessoais referem-se a relacionamentos próximos, amizade desenvolvida e reciprocidade contínua entre indivíduos, com base em interações sociais. Tratam-se de conexões informais entre *boundary spanners* de organizações parceiras e representam um recurso gerencial valioso que pode ajudar as organizações a obterem vantagem competitiva (Bai et al., 2021).

O relacionamento entre *boundary spanners* contribui com as organizações no estabelecimento de expectativas recíprocas e na melhor adaptação dessas organizações em IORs. Além disso, pode contribuir na resolução de conflitos e no atingimento de metas de desempenho (Dekker et al., 2019).

Estudos prévios sobre IORs fornecem indícios de que maior escopo da transação promove o desenvolvimento de laços interpessoais entre *boundary spanners* (Oxley & Sampson 2004; Dekker et al., 2019). Dekker et al. (2019) defendem que em IORs com maior escopo da transação, é necessária maior interação entre *boundary spanners* para que estes possam implementar e coordenar planos de ação, resolver conflitos, explicar seus interesses uns aos outros, compartilhar de maneira justa os benefícios da cooperação e evitar comportamentos oportunistas.

Transações com maior escopo podem aumentar a dependência mútua entre as organizações, o que pode levar ao desenvolvimento de relações interpessoais próximas entre os profissionais que realizam o contato durante os processos que envolvem o relacionamento (Cai et al., 2017).

Argyres et al. (2020) reforçam que, ao ampliar o escopo dos negócios que conduzem com seus parceiros, as organizações optam por sustentar essas relações por meio de contratos relacionais, os quais são sustentados a partir das relações desenvolvidas entre *boundary spanners*. Keister (1999) verificou, no contexto de organizações chinesas, que quanto maior o escopo da transação, maior a força do relacionamento entre organizações.

A partir dos indícios apontados na literatura, pressupõe-se que IORs que envolvem maior escopo da transação influenciam positivamente no desenvolvimento de laços interpessoais entre *boundary spanners*, dada a necessidade de maior interação entre esses profissionais. Dessa forma, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1 (+): O escopo da transação influencia positivamente os laços interpessoais.

2.2.2 Laços interpessoais e compartilhamento de informações

O compartilhamento de informações corresponde à extensão com que uma organização comunica abertamente informações importantes e sensíveis a seus parceiros (Cannon & Homburg, 2001; Shou et al., 2013), o que permite o aumento da cooperação, uma vez que cria consciência das expectativas e capacidades das partes envolvidas (Mahama, 2006). Organizações que compartilham informações com parceiros obtêm benefícios de desempenho, redução de falhas, maior produtividade (Squire et al., 2009), redução de estoque e custos, melhor rastreamento e utilização otimizada da capacidade (Colicchia et al., 2019).

A capacidade de obter informações externas é importante para o desempenho da organização, uma vez que ao compartilhar informações com o comprador, por exemplo, o fornecedor pode aumentar o conhecimento desse comprador sobre suas estratégias e expectativas com o relacionamento. Ainda, informações obtidas junto ao comprador permitem que o fornecedor faça previsões mais adequadas e mantenha níveis de estoque mais precisos (Shou et al., 2013). A capacidade e a vontade de compartilhar abertamente informações confidenciais retrata a disposição das organizações em se envolverem em IORs (Pooe et al., 2015).

Ao considerar que a confiança interorganizacional surge da confiança interpessoal desenvolvida entre *boundary spanners* e de suas disposições, ações e observações (Vanneste, 2016), é pertinente que estudos se concentrem no efeito do comportamento desses profissionais no compartilhamento de informações (Colicchia et al., 2019). A confiança interorganizacional, desenvolvida a partir das relações interpessoais entre indivíduos, pode influenciar significativamente o compartilhamento de informações entre organizações parceiras (Pooe et al., 2015).

Fatores como a empatia também podem apresentar impacto positivo no compartilhamento de informações e permitir que o parceiro compreenda de forma mais completa e precisa a informação (Beugelsdijk et al., 2009). Ao pesquisar fontes e consequências da imersão social no desempenho econômico das organizações, Uzzi (1996) encontrou indícios

de que as relações sociais tornam a informação compartilhada pelo parceiro credível e interpretável, o que reflete na qualidade dessa informação e, ainda, pode permitir aos parceiros acessar novas informações (Meuleman et al., 2010).

Em pesquisa sobre imersão social e aprendizagem, Uzzi e Lancaster (2003) verificaram que diferentes tipos de vínculos sociais promovem diferentes formas de troca de conhecimento e de aprendizagem, trazendo indícios de que o compartilhamento de informações entre organizações pode estar relacionado aos laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners*.

Mais recentemente, Wu et al. (2020) observaram que quando duas organizações possuem relacionamento mais próximo, ambas estariam mais dispostas a compartilhar informações entre si. Além disso, contratos formais estabelecidos entre organizações parceiras definem os limites do relacionamento existente, que podem ser superados pela relação social entre *boundary spanners*, de forma a permitir maior compartilhamento de informações do que o definido em contratos formais (Wu et al., 2020).

Estudos prévios têm investigado os determinantes do compartilhamento de informações entre parceiros de IORs (Shou et al., 2013), indicando que aspectos sociais podem influenciar no compartilhamento de informações nesse contexto.

Park e Luo (2001) observaram que interações cada vez mais frequentes entre *boundary spanners* garantem que haja maior comunicação e até transferência de conhecimento entre os parceiros. Shaalan et al. (2013) corroboram que interações entre *boundary spanners* favorecem a transferência de conhecimento e complementam que esses conhecimentos são mais confiáveis. Liu et al. (2017) reforçam, também, que a confiança desenvolvida a partir do relacionamento entre *boundary spanners* apresenta efeito positivo na quantidade de transferência de conhecimento.

Witkowski e Thibodeau (1999) verificaram que laços interpessoais oferecem a oportunidade para troca de informações entre as organizações e Tsaur e Wang (2011) destacam que quando os laços sociais são fortes, a informação flui rapidamente e cada organização tende a saber o que parceiro sabe.

Uzzi e Lancaster (2003) observaram, no setor bancário de Chicago, que quando as organizações estão ligadas por laços interpessoais, tendem a transferir conhecimento privado e envolver-se na aprendizagem exploratória. Adobor (2006) confirmou que relacionamentos interpessoais podem contribuir para o sucesso de uma parceria, pois esses laços geralmente promovem maior compartilhamento de informações entre os parceiros. Huang et al. (2016), em estudo de um relacionamento fabricante-distribuidor na China, verificaram que laços

interpessoais estão positivamente associados ao compartilhamento de conhecimento. Mais recentemente, Dogbe et al. (2020) verificaram, em pesquisa com pequenas e médias organizações em Gana, que laços interpessoais mais fortes aumentam a disposição das organizações em compartilhar ideias de inovação.

Dessa forma, entendem-se que laços interpessoais influenciam no compartilhamento de informações entre organizações parceiras, em ambos os sentidos. Ou seja, laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* influenciam tanto no compartilhamento de informações pelo parceiro, quanto no compartilhamento de informações pela organização focal. Assim, são elaboradas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H2 (+): Laços interpessoais influenciam positivamente o compartilhamento de informações pela organização parceira (H2a) e pela organização focal (H2b).

2.2.3 Mediação de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações

O compartilhamento de informações está associado às características da transação, uma vez que transações de maior escopo, mais complexas e incertas requerem coordenação e comunicação mais intensivas entre os parceiros, exigindo maior compartilhamento de informações (Dekker et al., 2016). Ao considerar a complexidade de IORs que envolvem cooperação, maior coordenação e comunicação mais intensa podem ser alcançadas por meio dos *boundary spanners*, a partir das relações sociais desenvolvidas entre eles. Nesse sentido, estudos prévios têm pesquisado mecanismos que possibilitam a coordenação das relações e compartilhamento de informações entre as organizações. Esses estudos têm explorado os papéis de mecanismos facilitadores, como força dos laços interpessoais, os quais abrangem a confiança desenvolvida (Squire et al., 2009).

No intuito de explorar porque IORs são bem-sucedidos ou fracassam, pesquisadores têm observado que relacionamentos duradouros, baseados na confiança, correspondem à maioria dos casos de sucesso (Raweewan & Ferrell Jr., 2018). Do ponto de vista de quem compartilha a informação, a confiança, desenvolvida a partir de laços interpessoais, reduz o receio de apropriação indevida da informação. Do ponto de vista de quem recebe a informação, a confiança aumenta sua qualidade (McEvily et al., 2003).

IORs caracterizadas por maior escopo da transação facilitam a comunicação e a interação entre organizações parceiras, mas, a menos que essas organizações acreditem que estão protegidas contra comportamentos oportunistas dos parceiros, o compartilhamento de

informações provavelmente será limitado (Squire et al., 2009). Mesmo em transações de longo prazo, a ausência de relacionamentos interpessoais entre *boundary spanners* dificulta o desenvolvimento da confiança, de forma que se compartilham apenas informações limitadas (Butt, 2019).

Assim, mesmo que IORs com transações de maior escopo possibilitem maior compartilhamento de informações, há relações desse tipo que não apresentam significativo compartilhamento de informações. Isso indica que apenas o fato de um IOR apresentar transações de maior escopo pode não ser suficiente para promover o compartilhamento de informações (Squire et al., 2009).

Squire et al. (2009) verificaram que quanto maior o nível de cooperação nas relações estratégicas entre compradores e fornecedores, maior a extensão da transferência de conhecimento interorganizacional. No entanto, os autores destacam que a confiança, desenvolvida por laços interpessoais, apresenta influência positiva nessa relação entre o nível de cooperação e transferência de conhecimento entre os parceiros. Mais recentemente, Newell et al. (2019) verificaram que o compartilhamento de informações pelas organizações compradoras está positivamente relacionado à confiança interpessoal existente quando parceiros trabalham em estreita colaboração (maior nível de escopo).

A partir da literatura apresentada, mais especificamente dos achados de Squire et al. (2009), e ao considerar que o nível de cooperação ao qual os autores se referem pode ser representado pelo escopo da transação, que a confiança interpessoal emerge dos laços interpessoais e que a informação contém o conhecimento que está sendo compartilhado (Raweewan & Ferrell Jr., 2018), este estudo presume efeito mediador de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações. O efeito mediador ocorre quando uma terceira variável intervém na relação entre outras duas variáveis já relacionadas. A variável mediadora explica o motivo pelo qual a relação direta existe (Hair Jr. et al., 2017). Desse modo, elaboram-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H3 (+): Laços interpessoais medeiam positivamente a relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização parceira (H3a) e pela organização focal (H3b).

A Figura 2 apresenta o modelo teórico deste estudo, bem como as hipóteses de pesquisa apresentadas e o sinal esperado dos coeficientes.

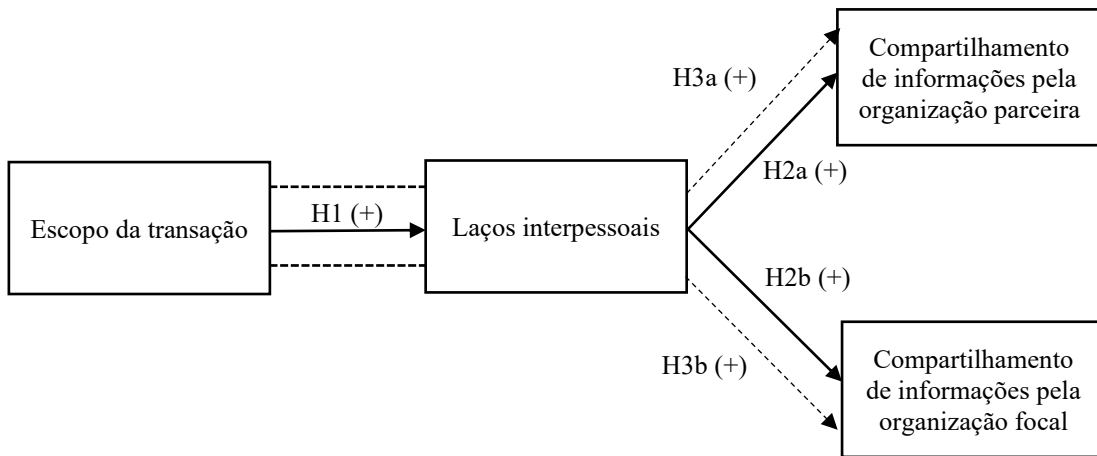


Figura 2 - Estudo 1: Modelo teórico

Nota: Linhas pontilhadas representam a relação de mediação apresentada nas Hipóteses 3a e 3b.

Observa-se, na Figura 2, a proposição de relação direta e positiva entre escopo da transação e laços interpessoais (H1), e de relações diretas e positivas entre laços interpessoais e compartilhamento de informações pela organização parceira (H2a) e pela organização focal (H2b). Além disso, também são apresentadas as hipóteses que propõem o papel mediador de laços interpessoais nas relações entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização parceira (H3a) e pela organização focal (H3b).

2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.3.1 População e amostra

A coleta dos dados desta pesquisa foi realizada por meio de questionário aplicado a profissionais que atuam como *boundary spanners*, nas 500 maiores organizações industriais do Estado de Santa Catarina, no Brasil, de acordo com o Guia Industrial da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC). No cenário brasileiro, Santa Catarina destaca-se por ter o 3º maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) entre os 27 entes da Federação em 2021 (Atlas Brasil, 2022), além de ter o menor percentual de pessoas em nível de pobreza e o maior índice de ocupação formal de emprego do país (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, 2019; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2023). Com 3,4% da população do Brasil, Santa Catarina apresentou o sexto maior produto interno bruto (PIB) do país, em 2019, participando com 5,1% do PIB do Brasil, sendo que 26,6% do PIB de Santa Catarina foi oriundo do setor industrial (Perfil da Indústria, 2023).

O setor industrial do Estado de Santa Catarina é um dos mais importantes do Brasil, abrangendo, em 2020, 9,6% do total de organizações industriais do Brasil, e é responsável por 58,3% das exportações efetuadas (Perfil da Indústria, 2023). De acordo com a FIESC (2023), Santa Catarina registrou, em 2019, o maior número de estabelecimentos industriais por mil habitantes do país, com cerca de 7 indústrias, resultado cerca de três vezes superior à média nacional, com 2,6 indústrias a cada mil habitantes.

O Estado conta com vantagens geográficas e climáticas, que contribuem para o desenvolvimento do setor industrial (Goulart Filho, 2002). Kretzer e Cário (2022) destacam que o desenvolvimento industrial de Santa Catarina é marcado por uma forte concentração da indústria manufatureira, e caracterizada por um padrão de especialização produtiva em nível local, aliado a certa diversificação da estrutura produtiva, revelando a importância de aglomerações para o processo de desenvolvimento local.

O bom desempenho do setor e a perspectiva de crescimento das organizações industriais do Estado demandam políticas de desenvolvimento local que foquem na promoção de vínculos produtivos e transferências tecnológicas entre *clusters* afins e na necessidade de transformação do padrão de especialização centrado em recursos naturais e trabalho, de modo a avançar para setores intensivos em conhecimento e com maior valor adicionado. De modo geral, as políticas de arranjos produtivos locais são importantes para fomentar a eficiência das empresas, promover a coordenação entre elas e apoiá-las no aumento da sua presença em mercados internacionais mais competitivos (Kretzer & Cário, 2022).

Nesta pesquisa, foram identificados profissionais que atuam na interface entre organizações industriais de Santa Catarina e seus fornecedores e compradores, os *boundary spanners*, e que ocupam funções de nível operacional, como analistas de compras e vendas, analistas de suprimentos, compradores e vendedores, coordenadores de compras e vendas e coordenadores de suprimentos.

Esses profissionais foram identificados na rede social profissional *LinkedIn*, entre 08 de agosto e 17 de novembro de 2022. Foram enviados convites para estabelecer contato com explicação da pesquisa e, para evitar vieses de respostas, limitou-se o envio do questionário a um respondente que se relaciona com fornecedores e um respondente que se relaciona com compradores, por organização. Os respondentes foram orientados a responder o questionário considerando o principal IOR em que estivessem envolvidos.

A cada convite aceito, foi fornecido acesso ao questionário, em que o profissional foi solicitado a informar se o IOR mencionado é mantido por sua organização com um fornecedor ou com um comprador. Apesar de haver apenas um questionário, essa informação coletada

permitiu a realização de uma análise complementar multigrupo, o que tornou possível comparar os resultados do grupo de *boundary spanners* que atuam em IORs com compradores, daqueles que atuam em IORs com fornecedores.

Este estudo foi desenvolvido a partir das respostas dos profissionais de apenas uma organização de cada diáde, a organização industrial pesquisada (focal). Dessa forma, não se está analisando os dois participantes de cada diáde, mas a percepção do respondente da organização focal quanto ao relacionamento com a organização parceira da diáde, conforme ilustrado na Figura 3.

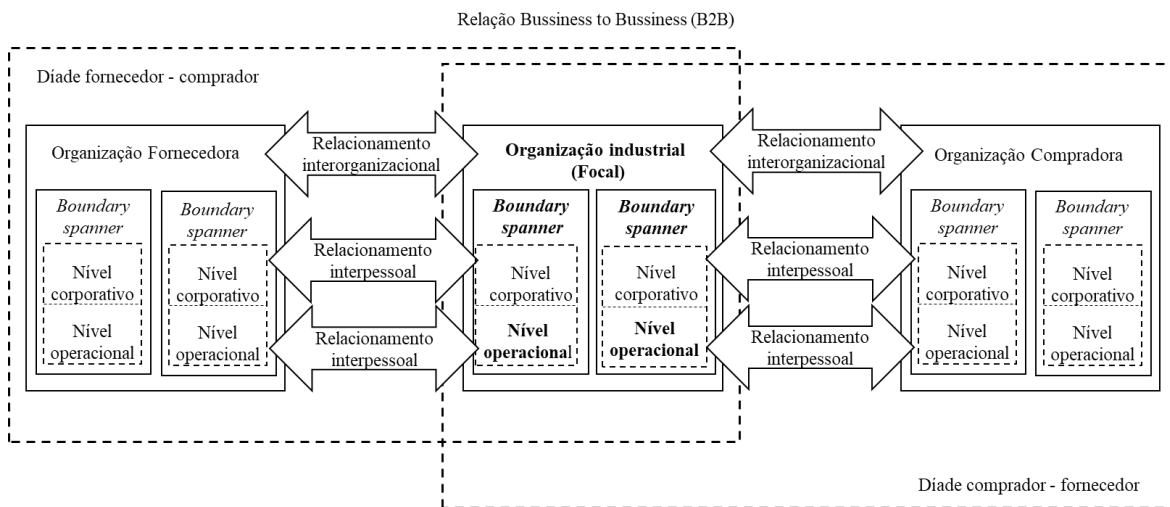


Figura 3 - Recorte da pesquisa na cadeia de suprimentos

A Figura 3 ilustra, ao centro, a população da pesquisa - 500 maiores indústrias do Estado de Santa Catarina, de acordo com o Guia Industrial da FIESC. A partir dos procedimentos adotados, a amostra desta pesquisa é composta por 111 profissionais, que de acordo com as respostas ao questionário foram divididos em dois subgrupos – 55 profissionais que se relacionam com fornecedores e 56 profissionais que se relacionam com compradores. O protocolo de pesquisa foi submetido e aprovado pelo comitê de ética da Universidade Federal de Santa Catarina, com o parecer número 5.521.730.

Com base no número de respostas válidas foram realizados os procedimentos estatísticos previstos, pois o número de respostas satisfaz os critérios do tamanho do efeito (médio de 0,15), nível de significância ($\alpha = 5\%$) e poder da amostra ($1 - \beta = 0,8$), atestados pelo G*Power (Cohen, 1977; Ringle et al., 2014; Faul et al., 2009). Além disso, examinou-se possíveis distorções na amostra. O teste T e a comparação entre os 10 primeiros e os 10 últimos respondentes não indicou diferenças significativas ao nível de 5%, o que sugere que não existe viés de não resposta (Af Wahlberg & Poom, 2015). Também se avaliou o viés do método comum pelo teste

de fator único de Harman, em que o primeiro fator apresentou variância total explicada de 0,3 (inferior a 0,5), o que confirma a ausência desse viés, conforme parâmetros indicados (Mackenzie & Podsakoff, 2012).

Os 111 respondentes caracterizam-se predominantemente como homens (62,2%), com idade média de 37 anos (desvio padrão = 8 anos), atuam em média há 10 anos na organização focal (desvio padrão = 7 anos) e possuem pós graduação em nível de especialização como maior grau de formação acadêmica (54%). Em relação às organizações em que os respondentes atuam, tratam-se de organizações com 2.450 funcionários em média (desvio padrão = 9.267 funcionários), com média de 49 anos de atividade (desvio padrão = 35 anos). Os principais IORs em que os respondentes atuam possuem 12 anos em média (desvio padrão = 8 anos). Os negócios entre a organização focal e a principal organização parceira representam, em média, 38,1% do volume total de negociação da organização focal.

2.3.2 Mensuração das variáveis

O modelo teórico desta pesquisa é composto por quatro construtos. No instrumento de pesquisa deste estudo foram adotados construtos já mensurados e com assertivas validadas pela literatura. Foi realizado o processo de *back-translation* (tradução e retradução de/para o idioma original), uma vez que as assertivas originais não são de língua portuguesa, visando garantir sua adequação ao idioma da pesquisa. Foram realizados pré-testes com 3 acadêmicos e 5 profissionais que atuam em organizações industriais e que não pertencem à amostra, os quais possibilitaram melhorias no instrumento de pesquisa.

Neste estudo, as assertivas são mensuradas em escalas do tipo Likert de 7 pontos, de 1 (pouco ou discordo totalmente) a 7 (muito ou concordo totalmente), e estão apresentadas no Apêndice A, juntamente com a carta de apresentação, termo de consentimento livre e esclarecido e estatísticas descritivas dos construtos. Os respondentes apresentaram suas percepções quanto ao relacionamento entre a organização que representam (organização focal) e a principal organização fornecedora ou compradora (organização parceira), a depender da área de atuação do respondente.

O construto escopo da transação é composto por 8 assertivas adaptadas de Dekker et al. (2019) e refere-se à combinação entre amplitude e intensidade da transação em IORs. Maior escopo da transação implica que diversas atividades são realizadas por meio da IOR (amplitude) e de forma mais intensa (intensidade). A amplitude é mensurada a partir da quantidade de atividades realizadas em conjunto pelas organizações parcerias e a intensidade é mensurada de acordo com a intensidade em que essas atividades são realizadas em conjunto (Mishra et al.,

2015; Dekker et al., 2019). Conforme Dekker et al. (2019), o escopo da transação é calculado pela média da soma da pontuação de cada uma das oito atividades que caracterizam o relacionamento entre as organizações parceiras (Dekker et al., 2016).

O construto laços interpessoais contempla 9 assertivas adaptadas de Liu et al. (2017) e de Stadlmann e Štrach (2020). Laços interpessoais referem-se à estreita conexão pessoal e amizade mútua desenvolvidos entre os representantes das organizações dos IORs, por meio do contato frequente, da interação social e da realização conjunta de atividades sociais e de lazer (Liu et al., 2017).

O compartilhamento de informações refere-se à disposição dos participantes em compartilhar informações importantes e sensíveis ao relacionamento (Mahama, 2006). Neste estudo, são adotados dois construtos, os quais evidenciam o compartilhamento de informações pela organização parceira e o compartilhamento de informações pela organização focal.

O construto compartilhamento de informações pela organização parceira possui 5 assertivas adaptadas de Poee et al. (2015). Esse construto corresponde à extensão em que a organização parceira comunica abertamente informações importantes e sensíveis à organização focal. O compartilhamento de informações pela organização focal é um construto com 5 assertivas adaptadas de Shou et al. (2013), e apresenta a percepção do *boundary spanner* respondente acerca do compartilhamento de informações pela sua organização com a organização parceira.

Foram utilizadas cinco variáveis de controle, relacionadas a características das organizações em que os respondentes atuam e do relacionamento existente com a organização parceira. Duas variáveis de controle são referentes à organização focal, a idade (Dekker et al., 2019; Bai et al., 2021) e o tamanho (representado pelo número de colaboradores) (Tsaour & Wang, 2011; Yang et al., 2011; Huang et al., 2016; Cai et al., 2016; Dekker et al., 2019). Também se considerou como variável de controle a permissibilidade do código de ética da organização focal, quando existente, acerca de receber ou conceder benefícios e vantagens ao parceiro, e da permissão para realizar negociações com familiares ou pessoas próximas. Ainda como variável de controle, foi considerado em qual arranjo produtivo regional a organização focal se localiza e se essa região é prioritária para desenvolvimento do setor industrial no Estado (Kretzer & Cário, 2022). Também se considerou como variável de controle o volume de negociações com a organização parceira envolvida na parceria, conforme adotado por Huang et al. (2016).

2.3.3 Procedimentos para análise dos dados

A análise dos dados e os testes das hipóteses foram realizados a partir da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM), estimada a partir de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS). Trata-se da técnica de estimação mais apropriada e eficiente para séries de regressões múltiplas separadas, estimadas simultaneamente, pois possibilita separar as relações de cada conjunto de variáveis dependentes e ao mesmo tempo estimar análise multigrupo (Hair Jr. et al., 2017). Foram aplicadas as etapas de avaliação do modelo de mensuração, por meio do algoritmo PLS (com definição de 3.000 iterações e 10 critérios de paragem) e do modelo estrutural, a partir do *bootstrapping* com 5.000 reamostragens, para verificar as relações das variáveis, e pelo *blindfolding*, para verificar a acurácia do modelo (Hair Jr. et al., 2017). Para operacionalização desses procedimentos foi utilizado o *software* SmartPLS versão 4 (*SmartPLS4*).

2.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

2.4.1 Modelo de mensuração

A primeira etapa da PLS-SEM consiste na avaliação do modelo de mensuração, conforme Tabela 1, de forma a analisar os critérios de confiabilidade e validade dos construtos, a partir das suas assertivas, conforme proposto por Hair Jr. et al. (2017). O construto escopo da transação foi calculado com base na média das pontuações atribuídas pelos respondentes a cada uma das assertivas, conforme Dekker et al. (2016). No construto laços interpessoais foi observada carga fatorial de 0,373 para o item LIN1, e no construto compartilhamento de informações pela organização parceira foi observada carga fatorial de 0,571 para o item CIP2. Ambas as assertivas foram removidas dos modelos de mensuração. Identificou-se, ainda, outros dois itens com carga fatorial inferior a 0,70 (LIN7 = 0,649 e CIN = 0,680), mas optou-se por mantê-los, uma vez que as cargas foram superiores a 0,60 e que os construtos já foram validados na literatura. Os demais itens apresentaram cargas fatoriais adequadas ($\geq 0,70$) para seus respectivos construtos (Hair Jr. et al., 2017). Além disso, foi removido o item CIN5, de forma que o Q^2 obtido fosse positivo e pudesse atestar a acurácia do modelo, conforme sugerido por Hair Jr. et al. (2017). A Tabela 1 apresenta os resultados do modelo de mensuração.

Tabela 1 - Estudo 1: Modelo de mensuração

Construto	Média	Desvio padrão	α	ρA	CR	AVE	Fornell-Larcker\ HTMT			
							1	2	3	4
ESC	4,84	1,91					1,000	0,394	0,444	0,303

LIN	3,05	2,20	0,892	0,896	0,913	0,569	0,381	0,755	0,537	0,420
CIP	4,50	1,90	0,830	0,836	0,887	0,664	0,406	0,487	0,815	0,591
CIF	4,70	1,98	0,724	0,729	0,826	0,542	0,264	0,357	0,442	0,736

Nota: Valores em negrito representam a raiz quadrada da AVE. A diagonal esquerda/ inferior apresenta os valores das correlações, enquanto a diagonal superior/ direita apresenta os valores de HTMT.

Legenda: α = alfa de Cronbach; ρ_A = Rho de Dijkstra-Henseler; CR = Confiabilidade Composta; AVE = Variância Média Extraída; HTMT = *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*; ESC = Escopo da transação; LIN = Laços Interpessoais; CIP = Compartilhamento de informações pela organização parceira; CIF = Compartilhamento de informações pela organização focal.

Conforme Tabela 1, os valores de Alfa de Cronbach (α), rho de Dijkstra-Henseler (ρ_A) e Confiabilidade Composta (CR) variaram de 0,70 a 0,95, o que indica confiabilidade dos construtos (Hair et al., 2017) e assegura que as respostas dos profissionais que representam as organizações focais nas relações com as organizações parceiras não apresentam vieses, conforme parâmetros definidos por Hair Jr. et al. (2017). A validade convergente foi atestada pelos valores de AVE maiores ou iguais a 0,50, conforme proposta por Hair Jr. et al. (2017). A validade discriminante foi analisada por dois parâmetros: o critério de Fornell-Larcker, no qual os valores da raiz quadrada da AVE são maiores que os coeficientes das correlações (Hair Jr. et al., 2017); e o critério de *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT), com valores inferiores a 0,85 (Hair Jr. et al., 2017). Portanto, os indicadores demonstram que o modelo de mensuração é adequado.

2.4.2 Modelo estrutural

O modelo estrutural foi avaliado pela análise de caminhos, a partir da relação estipulada, de forma que se tem o coeficiente de caminhos (β), o t-Statistics ($|\beta/\text{desvio padrão}|$), o valor p (*p-value*) e a decisão para cada hipótese, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Estudo 1: Modelo estrutural

Hipótese	S.E.	Relação entre os construtos	β	t-statistics	p-value	Decisão
H1	+	ESC \rightarrow LIN	0,381	3,996	0,000***	Suportada
H2a	+	LIN \rightarrow CIP	0,390	4,969	0,000***	Suportada
H2b	+	LIN \rightarrow CIF	0,297	3,442	0,001***	Suportada
		ESC \rightarrow CIP	0,245	2,488	0,013**	
H3a	+	ESC \rightarrow LIN \rightarrow CIP	0,149	3,441	0,001***	Suportada
		ESC \rightarrow CIF	0,125	1,113	0,266	
H3b	+	ESC \rightarrow LIN \rightarrow CIF	0,113	2,318	0,021**	Suportada

Nota: n = 111. S.E = Sinal esperado; ESC = Escopo da transação; LIN = Laços Interpessoais; CIP =

Compartilhamento de informações pela organização parceira; CIF = Compartilhamento de informações pela organização focal. β = coeficientes estruturais. Entende-se que *** e ** indicam níveis de significância de 1% e 5%, respectivamente.

A hipótese H1 postula que o escopo da transação exerce influência positiva sobre laços interpessoais. O escopo da transação se mostrou associado positiva e significativamente a laços interpessoais ($\beta = 0,381$, $p = 0,000$), o que suporta a hipótese H1, ao nível de significância de 1%.

A hipótese H2a prevê influência de laços interpessoais sobre compartilhamento de informações pela organização parceira. A partir do modelo estrutural, identificou-se associação positiva estatisticamente significativa entre laços interpessoais e compartilhamento de informações pela organização parceira ($\beta = 0,390$, $p = 0,000$), o que suporta a hipótese H2a, ao nível de significância de 1%.

Na hipótese H2b, é prevista influência de laços interpessoais sobre compartilhamento de informações pela organização focal, e os resultados indicam associação positiva e estatisticamente significativa ($\beta = 0,297$, $p = 0,001$), o que suporta, ao nível de significância de 1%, a hipótese de que laços interpessoais influenciam positivamente o compartilhamento de informações pela organização focal.

Também é previsto o efeito mediador de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização parceira e os resultados suportam a hipótese H3a, ao nível de significância de 1% ($\beta = 0,149$, $p = 0,001$). Trata-se de mediação parcial, conforme Hair Jr. et al. (2017), pois a relação direta entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização parceira também foi estatisticamente significativa ($\beta = 0,245$, $p = 0,013$). Além disso, essa mediação é complementar, pois tanto a relação direta quanto o efeito mediador são positivos.

A hipótese H3b prevê mediação de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização focal, e os resultados também indicam, ao nível de significância de 5% ($\beta = 0,113$, $p = 0,021$), a existência dessa mediação. No entanto, diferentemente da hipótese H3a, na hipótese H3b a mediação encontrada é total, pois a relação direta entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização focal não é estatisticamente significativa ($\beta = 0,125$, $p = 0,266$).

No modelo de mensuração utilizado, a avaliação da validade preditiva apresenta coeficiente de determinação de Pearson ajustado (R^2 ajustado) de 13,8 % para laços interpessoais, 27,3% para compartilhamento de informações pela organização parceira e 15,2%

para compartilhamento de informações pela organização focal, o que indica que a variável escopo da transação traz moderada explicação para laços interpessoais, compartilhamento de informações pela organização parceira e compartilhamento de informações pela organização focal, conforme critérios de Cohen (1977). Além disso, a relevância preditiva de 12,3 % para laços interpessoais, 8,3% para compartilhamento de informações pela organização parceira e 0,7 % para compartilhamento de informações pela organização focal, indicada pelo Q^2 , atesta acurácia do modelo, a qual prevê que quanto maior que zero, melhor (Hair Jr. et al., 2017).

Acerca das variáveis de controle utilizadas no modelo, observou-se que a idade da organização focal apresenta influência negativa sobre o compartilhamento de informações pela organização focal ($\beta = -0,200$, $p = 0,074$) e a prioridade da atividade industrial na região da organização focal também influencia negativamente o compartilhamento de informações pela organização focal ($\beta = -0,181$, $p = 0,047$), mas ambas as variáveis não influenciam o compartilhamento de informações pela organização parceira. O tamanho da organização focal, representado pelo número de colaboradores, bem como a permissibilidade do código de ética da organização focal e o volume de negociação da organização focal com o parceiro não apresentaram influência sobre compartilhamento de informações pela organização parceira e compartilhamento de informações pela organização focal.

2.4.3 Análise complementar

Como análise complementar, realizou-se análise multigrupo, em que as hipóteses foram separadamente para dois grupos: (i) grupo de profissionais que atuam em IOR com uma organização compradora da organização focal; e (ii) grupo de profissionais que atuam em IOR com uma organização fornecedora da organização focal.

A Tabela 3 sintetiza os achados e apresenta um comparativo entre os resultados dos testes das hipóteses dos dados gerais e com os grupos da análise complementar.

Tabela 3 - Estudo 1: Análise complementar

Hipótese	Sinal esperado	Geral	IORs com compradores	IORs com fornecedores
H1	+	Suportada	Suportada	Suportada
H2a	+	Suportada	Suportada	Suportada
H2b	+	Suportada	Suportada	Não suportada
H3a	+	Suportada*	Suportada**	Suportada*
H3b	+	Suportada**	Suportada**	Não suportada

Nota: Nas hipóteses H3a e H3b, * e ** indicam mediação parcial e moderação total, respectivamente.

A hipótese H1 prevê que o escopo da transação exerce influência sobre laços

interpessoais. Da mesma forma que na análise geral, a hipótese foi suportada também na análise multigrupo e os resultados suportam a hipótese H1 para o grupo que se relaciona com organizações compradoras ($\beta = 0,376$, $p = 0,013$) e para o grupo que se relaciona com organizações fornecedoras ($\beta = 0,394$, $p = 0,001$).

A hipótese H2a postula influência de laços interpessoais sobre compartilhamento de informações pela organização parceira. Os resultados suportam a hipótese na análise geral e também a suportam para ambos os grupos. Ou seja, na análise multigrupo também se identificou associação positiva estatisticamente significativa entre laços interpessoais e compartilhamento de informações pela organização parceira, tanto no grupo que se relaciona com organizações compradoras ($\beta = 0,576$, $p = 0,000$) quanto no grupo que se relaciona com organizações fornecedoras ($\beta = 0,362$, $p = 0,036$).

Na hipótese H2b está prevista influência dos laços interpessoais sobre o compartilhamento de informações pela organização focal. Esta hipótese, suportada na análise geral, quando analisada para o grupo que se relaciona com organizações compradoras também é suportada ($\beta = 0,447$, $p = 0,003$). No entanto, no grupo em que os profissionais das organizações focais se relacionam com organizações fornecedoras, os resultados não suportam H2b ($\beta = 0,252$, $p = 0,105$). Isso indica que laços interpessoais influenciam no compartilhamento de informações pela organização focal em IORs com compradores, mas não em IORs com fornecedores.

O efeito mediador de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização parceira está previsto na hipótese H3a, a qual foi suportada na análise geral em que foi identificada mediação parcial e complementar. Na análise multigrupo, os resultados indicam que a mediação é estatisticamente significativa para o grupo que se relaciona com compradores ($\beta = 0,217$, $p = 0,017$) e para o grupo que se relaciona com fornecedores ($\beta = 0,143$, $p = 0,098$). No entanto, no grupo que se relaciona com compradores a mediação é total, pois a relação direta entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização parceira não é estatisticamente significativa ($\beta = 0,158$, $p = 0,156$). Já no grupo que se relaciona com fornecedores, a mediação é parcial, ou seja, a relação direta entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização parceira é estatisticamente significativa ($\beta = 0,315$, $p = 0,043$).

A hipótese H3b prevê efeito mediador de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização focal, a qual foi suportada na análise geral, com mediação total. Na análise multigrupo, os resultados indicam que, da mesma forma como ocorre na análise geral, a H3b também é suportada para o grupo que se relaciona

com organizações compradoras ($\beta = 0,168$, $p = 0,083$) e também se trata de uma mediação total, visto que não existe a relação direta entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização focal ($\beta = -0,160$, $p = 0,301$). No entanto, no grupo que se relaciona com organizações fornecedoras, a H3a não é suportada ($\beta = 0,099$, $p = 0,198$), o que indica que neste grupo não se identificou efeito mediador de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização focal. Porém, existe relação direta estatisticamente significativa entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização focal neste grupo ($\beta = 0,349$, $p = 0,017$).

Em relação às variáveis de controle utilizadas do modelo, quando da análise multigrupo, foi possível observar que o volume de negociações com o parceiro influencia positivamente o compartilhamento de informações pela organização focal, quando se relaciona com compradores ($\beta = 0,312$, $p = 0,079$). Já a prioridade da atividade industrial na região da organização focal influencia positivamente o compartilhamento de informações pela organização parceira, quando esta é um fornecedor ($\beta = 0,284$, $p = 0,031$). A idade e o tamanho da organização focal, representado pelo número de colaboradores, bem como a permissibilidade do código de ética da organização focal não apresentaram influência sobre compartilhamento de informações pela organização focal e compartilhamento de informações pela organização parceira, quando da análise multigrupo.

2.5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

2.5.1 Discussão dos principais achados

Os resultados dos testes das hipóteses indicam que em IORs, maior escopo da transação exerce influência positiva sobre laços interpessoais, no contexto das organizações industriais pesquisadas. Esses achados permitem aceitar a hipótese H1, e corroboram os indícios encontrados na literatura (Keister, 1999; Oxley & Sampson 2004; Pooe et al., 2015; Cai et al., 2017; Argyres et al., 2020; Dekker et al., 2019), os quais sugerem que IORs que envolvem maior escopo da transação, ou seja, em que mais atividades são desenvolvidas em conjunto e de forma mais intensiva, são mais propícios ao desenvolvimento de relações interpessoais entre os profissionais que representam as organizações parceiras na IOR.

Esses resultados também foram encontrados na análise multigrupo, indicando que no contexto das organizações industriais pesquisadas, a influência do escopo da transação sobre laços interpessoais ocorre em IORs que a organização focal mantém com seus compradores e seus fornecedores. Infere-se que quanto mais amplos e intensivos forem os relacionamentos, maior os desafios de coordenação (Dekker et al., 2019) e, portanto, maior a frequência de

interações, desenvolvimento de confiança e reconhecimento mútuo entre os *boundary spanners* (Wu et al., 2020), o que caracteriza os laços interpessoais.

Acerca da relação entre laços interpessoais e compartilhamento de informações, os resultados permitem aceitar as hipóteses H2a e H2b, indicando que em IORs caracterizadas por laços interpessoais mais fortes, maior será o compartilhamento de informações, tanto pela organização parceira como pela organização focal. Esses achados convergem com os indícios apontados pela literatura, a qual destaca que relacionamentos mais próximos entre *boundary spanners* são mais favoráveis ao compartilhamento de informações (Park & Luo, 2001; Uzzi & Lancaster, 2003; Adobor, 2006; Shaalan et al., 2013; Tsaur & Wang, 2011; Huang et al., 2016; Liu et al., 2017; Wu et al., 2020).

Entretanto, este estudo avança ao identificar que a influência de laços interpessoais no compartilhamento de informações ocorre tanto sobre o compartilhamento de informações pela organização parceira, quanto pela organização focal. Este estudo também avança ao analisar de forma complementar, separadamente o grupo que se relaciona com compradores do grupo que se relaciona com fornecedores. Acerca dessa análise multigrupo, constatou-se que quando as organizações focais se relacionam com fornecedores, os laços interpessoais desenvolvidos não influenciam o seu compartilhamento de informações com os fornecedores. Esse achado diverge dos indícios apontados pela literatura, bem como dos resultados da análise geral e do grupo que se relaciona com compradores. É possível que nesses IORs, em que as organizações focais se relacionam com fornecedores, estas se sintam menos dependentes na díade, de forma que não percebem a necessidade de compartilhar informações com o parceiro fornecedor, mesmo que os *boundary spanners* tenham desenvolvido laços interpessoais fortes.

Nas hipóteses H3a e H3b foi testado o efeito mediador de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização parceira e pela organização focal, respectivamente. Os resultados gerais indicam que, de fato, laços interpessoais medeiam a relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações entre organizações parceiras. Esses achados estão em sintonia com a literatura, a qual destaca que em IORs de estreita colaboração (maior nível de escopo da transação), pode haver maior compartilhamento de informações por meio das relações interpessoais desenvolvidas entre os profissionais que representam as organizações na IOR (Squire et al., 2009; Newell et al., 2019).

Infere-se que o fato de IORs apresentarem maior nível de escopo da transação pode não ser suficiente para aumentar o compartilhamento de informações entre as organizações parceiras, indo ao encontro dos achados de Squire et al. (2009), em que a transferência de conhecimento depende, além da cooperação, de outras propriedades do relacionamento, como

a confiança, por exemplo. Dessa forma, analisou-se também o tipo de mediação que ocorre a partir dos laços interpessoais e verificou-se que laços interpessoais medeiam parcialmente a relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização parceira, mas medeiam totalmente a relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização focal. Ou seja, o escopo da transação, por si só, influencia no compartilhamento de informações pela organização parceira, mas não influencia no compartilhamento de informações pela organização focal. Para estas últimas compartilharem informações, mesmo em IORs de maior nível de escopo da transação, é necessária a mediação de laços interpessoais.

Esses últimos achados consistem em uma ressalva à literatura que apresenta associação entre escopo da transação e compartilhamento de informações (Dekker et al., 2016). Pressupõem-se que por se tratarem das maiores organizações industriais do Estado de Santa Catarina, estas organizações focais possuam menor dependência no relacionamento, o que diminui a propensão de que elas compartilhem informações com seus parceiros (compradores e fornecedores). No entanto, laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* são capazes de possibilitar esse compartilhamento de informações pela organização focal com seus compradores, à medida em que o relacionamento apresenta maior nível de escopo da transação.

Na análise multigrupo, o teste da hipótese H3a evidencia que em IORs entre as organizações focais e seus compradores, laços interpessoais medeiam totalmente a relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações pelo comprador. Ou seja, sem a mediação de laços interpessoais, quando as organizações focais se relacionam com compradores, o escopo da transação não influencia no compartilhamento de informações da organização parceira, o que corrobora a literatura que destaca que a ausência de relacionamentos interpessoais entre *boundary spanners* dificulta o desenvolvimento da confiança, o que pode inibir o compartilhamento de informações (Butt, 2019). Esse achado reforça a relevância do papel dos *boundary spanners* em IORs, mais especificamente neste caso, como mediadores do compartilhamento de informações pela organização parceira em IORs de maior nível de escopo da transação. No grupo que se relaciona com fornecedores, os laços interpessoais medeiam parcialmente a relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização parceira.

Em relação à análise da hipótese H3b, no grupo que se relaciona com compradores, os laços interpessoais medeiam parcialmente a relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações pela organização focal. Já no grupo que se relaciona com fornecedores, os resultados indicam que o escopo da transação, por si só, já influencia no

compartilhamento de informações pela organização focal. No entanto, apesar do escopo da transação influenciar o compartilhamento de informações pela organização focal, não há mediação por laços interpessoais.

Cabe destacar que nas análises multigrupo, quando se analisou separadamente o grupo que se relaciona com compradores do grupo que se relaciona com fornecedores, foi possível identificar que a posição que a organização focal ocupa na díade pode alterar as relações estudadas e os *boundary spanners* podem assumir maior importância, quando medeiam totalmente a relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações. Ainda se observa que laços interpessoais desenvolvidos entre os *boundary spanners* podem não influenciar na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações, especificamente no compartilhamento de informações pela organização focal quando se relaciona com fornecedores.

A partir da análise multigrupo, é possível verificar que quando as organizações focais se relacionam com fornecedores, laços interpessoais não influenciam no compartilhamento de informações pela organização focal e nem medeiam a relação entre o escopo da transação e o compartilhamento de informações pela organização focal. Ou seja, identifica-se que nesses tipos de IORs, laços interpessoais não são suficientes para que as organizações focais compartilhem informações com seus fornecedores. Infere-se que em IORs com fornecedores, a organização focal, enquanto compradora, possui menor dependência do fornecedor, do que este tem da organização compradora (Cooper & Slagmulder, 2004).

Ou seja, no contexto desta pesquisa, ao aturem em IORs na posição de compradora, os laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* não influenciam no compartilhamento de informações pelas organizações focais, mesmo em parcerias com maior escopo da transação. Conforme Cooper e Slagmulder (2004), é comum que o fornecedor tenha mais dependência do comprador, o que o leva a compartilhar mais informações, por exemplo. No contexto deste estudo, aplicado com as maiores organizações industriais do Estado de Santa Catarina, pode-se inferir que essas organizações industriais possuam menor dependência dos seus fornecedores e maior dependência de seus compradores.

2.5.2 Implicações teóricas

Os achados deste estudo agregam à literatura sobre laços interpessoais em IORs. Primeiro, pesquisas anteriores indicam lacunas sobre antecedentes de laços interpessoais (Huang et al., 2016; Fagundes & Gasparetto, 2023) e os resultados deste estudo evidenciam que o escopo da transação, analisado como antecedente, apresentou influência positiva sobre

laços interpessoais. Portanto, contribui-se com a discussão acerca de antecedentes de laços interpessoais em IORs, ao indicar que a amplitude e intensidade com que tarefas são desenvolvidas em conjunto por organizações parceiras influenciam nos laços interpessoais desenvolvidos por seus *boundary spanners*.

Segundo, os achados deste estudo agregam à literatura acerca de compartilhamento de informações, ao analisar separadamente o compartilhamento de informações pela organização parceira e pela organização focal, trazendo evidências que em relacionamentos entre organizações focais e seus fornecedores, os laços interpessoais influenciam o compartilhamento de informações pela organização parceira, mas não influenciam o compartilhamento de informações pela organização focal, o que traz uma discussão sobre essas duas perspectivas de compartilhamento de informações em IORs.

Terceiro, este estudo destaca a relevância dos *boundary spanners* em IORs, ao apresentar o efeito mediador de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações. Os resultados evidenciam que quando as organizações focais se relacionam com compradores, o escopo da transação influencia o compartilhamento de informações pelo parceiro apenas pela mediação de laços interpessoais. Ou seja, na ausência de laços interpessoais, mesmo que com alto nível de escopo da transação, a organização compradora pode não compartilhar informações, o que reforça as implicações teóricas desta pesquisa e corrobora a literatura, a qual destaca que IORs caracterizados por maior escopo da transação podem gerar maior dependência entre os parceiros, que pode promover o comprometimento e aumentar o compartilhamento de informações (Razzaque & Boon, 2003; Fehr & Rocha, 2018).

2.5.3 Implicações práticas

Os resultados fornecem implicações práticas para os gestores de organizações no âmbito de IORs, especialmente em relação à atuação dos *boundary spanners*, ao evidenciar que esses profissionais podem contribuir para o compartilhamento de informações, o que constitui benefício para as organizações envolvidas na parceria. Dessa forma, os gestores podem desenvolver estratégias que os permitam gerenciar o compartilhamento de informações a partir de interações e conexões sociais desenvolvidas entre *boundary spanners*. Os resultados encontrados também permitem confirmar a relevância do papel dos *boundary spanners* em IORs, no contexto das organizações industriais pesquisadas, que além de influenciar no compartilhamento de informações entre as organizações parceiras, também medeiam a relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações entre os parceiros.

No contexto das organizações industriais do Estado de Santa Catarina, este estudo contribui ao evidenciar que o escopo da transação influencia os laços interpessoais, sejam em IORs com compradores ou fornecedores. Dessa forma, estas organizações industriais podem esperar laços interpessoais mais fortes entre seus *boundary spanners* com os *boundary spanners* de organizações parceiras, à medida que o relacionamento envolve maior escopo da transação. Tratando-se de valioso recurso gerencial, gestores dessas organizações industriais devem preocupar-se em se utilizar dos laços interpessoais desenvolvidos para aumentar o compartilhamento de informações e obter outros benefícios proporcionados por laços interpessoais fortes.

2.5.4 Limitações e futuras pesquisas

Embora adotados rigorosos procedimentos metodológicos, esta pesquisa é passível de limitações. Inicialmente, deve-se ter cautela ao generalizar resultados, visto que correspondem às percepções dos *boundary spanners* que participaram da pesquisa e que atuam nas organizações industriais de Santa Catarina, que aceitaram participar da pesquisa. Além disso, apesar de se analisarem díades, os dados foram coletados de apenas uma parte das díades e correspondem às percepções dos *boundary spanners* dessas organizações focais, e foram coletados em um único período, ou seja, trata-se de uma pesquisa transversal, a qual não capta alterações dessas percepções ao longo do tempo.

Pesquisas futuras podem investigar comparativamente as percepções de *boundary spanners* em diferentes níveis hierárquicos (operacional e corporativo). Por desempenharem diferentes papéis na construção e manutenção de IORs, é prudente supor que possa haver diferenças de percepções entre profissionais de diferentes níveis hierárquicos. Dada a limitação de natureza transversal dos dados, o que limita a capacidade de refletir o processo contínuo e dinâmico do compartilhamento de informações, sugere-se a realização de um estudo longitudinal para abordar essa limitação.

REFERÊNCIAS

- Adobor, H. (2006). The role of personal relationships in inter-firm alliances: Benefits, dysfunctions, and some suggestions. *Business Horizons*, 49(6), 473-486.
- Af Wåhlberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347.

- Argyres, N., Bercovitz, J., & Zanarone, G. (2020). The role of relationship scope in sustaining relational contracts in interfirm networks. *Strategic Management Journal*, 41(2), 222-245.
- Atlas Brasil. (2022). *Ranking*. <http://www.atlasbrasil.org.br/ranking>
- Bai, X., Wang, Q., Sheng, S., & Li, J. J. (2021). Cross-level interpersonal ties and IJV innovation: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 134, 618-630.
- Baía, E., & Franco, M. (2021). Interfirm cooperation and engagement barriers in a family business context. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Beugelsdijk, S., Koen, C., & Noorderhaven, N. (2009). A dyadic approach to the impact of differences in organizational culture on relationship performance. *Industrial Marketing Management*, 38(3), 312-323.
- Butt, A. S. (2019). Absence of personal relationship in a buyer-supplier relationship: case of buyers and suppliers of logistics services provider in Australia. *Heliyon*, 5(6), e01799.
- Cai, S., Jun, M., & Yang, Z. (2017). The effects of boundary spanners' personal relationships on interfirm collaboration and conflict: a study of the role of guanxi in China. *Journal of Supply Chain Management*, 53(3), 19-40.
- Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer–supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (revised ed.). New York: Academic Press.
- Colicchia, C., Creazza, A., Noè, C., & Strozzi, F. (2019). Information sharing in supply chains: a review of risks and opportunities using the systematic literature network analysis (SLNA). *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, organizations and society*, 29(1), 1-26.
- Dekker, H. C., Ding, R., & Groot, T. (2016). Collaborative performance management in interfirm relationships. *Journal of Management Accounting Research*, 28(3), 25-48.
- Dekker, H., Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2019). Boundary spanner relational behavior and inter-organizational control in supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 143-154.
- Dogbe, C. S. K., Tian, H., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., & Otoo, C. O. A. (2020). Effect of network embeddedness on innovation performance of small and medium-sized

enterprises: The moderating role of innovation openness. *Journal of Strategy and Management*.

- Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2020). Modes de coordination et performance des relations client-fournisseur: l'effet modérateur des risques collaboratifs. *Management international/International Management/Gestão Internacional*, 24(2), 124-137.
- Ebers, M., & Maurer, I. (2014). Connections count: How relational embeddedness and relational empowerment foster absorptive capacity. *Research Policy*, 43(2), 318-332.
- Fagundes, E., & Gasparetto, V. (2023). Boundary spanners in inter-organizational relationships: A literature review and research agenda. *Brazilian Business Review*, 20(4), 381-406.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.
- Federação da Indústria do Estado de Santa Catarina [FIESC] (2023, 26 de janeiro). Santa Catarina tem maior número de indústrias por mil habitantes do país. <https://observatorio.fiesc.com.br/publicacoes/maisindustrias>
- Fehr, L. C. F. D. A., & Rocha, W. (2018). Open-book accounting and trust: influence on buyer-supplier relationship. *RAUSP Management Journal*, 53, 597-621.
- Gadde, L. E., & Snehota, I. (2019). What does it take to make the most of supplier relationships?. *Industrial Marketing Management*, 83, 185-193.
- Goulart Filho, A. (2002). A formação econômica de Santa Catarina. *Ensaio FEE*, 23(2), 977-1007.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2008). Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), 165-190.
- Gur, F. A., Bendickson, J. S., & Solomon, S. J. (2020). Executive antecedents of interfirm cooperation. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 37(3), 300-314.
- Hadjielias, E., & Poutziouris, P. (2015). On the conditions for the cooperative relations between family businesses: the role of trust. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 867-897

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage publications.
- Huang, Y., Luo, Y., Liu, Y., & Yang, Q. (2016). An investigation of interpersonal ties in interorganizational exchanges in emerging markets: A boundary-spanning perspective. *Journal of Management*, 42(6), 1557-1587.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2023, 30 de janeiro). Síntese de Indicadores Sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?=&t=resultados>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA]. (2019). Radar IDHM: Evolução de seus Índices e Componentes no Período de 2012 a 2017. Brasília: IPEA: PNUD: FJP.
- Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. G. (2009). Trust, calculation, and interorganizational learning of tacit knowledge: An organizational roles perspective. *Organization Studies*, 30(10), 1021-1044.
- Keister, L. A. (1999). Where do strong ties come from? A dyad analysis of the strength of interfirm exchange relations during China's economic transition. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic management journal*, 19(3), 193-210.
- Kretzer, J., & Cário, S. A. F. (2022). Potencial de crescimento industrial dos setores de especialização produtiva local do estado de Santa Catarina. *Textos de Economia*, 25(1), 1-30.
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L. A. (2018). Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1).
- Liu, Y., Li, Y., Shi, L. H., & Liu, T. (2017). Knowledge transfer in buyer-supplier relationships: The role of transactional and relational governance mechanisms. *Journal of Business Research*, 78, 285-293.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of retailing*, 88(4), 542-555.
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315-339.

- Martin, D., Romero, I., & Wegner, D. (2019). Individual, organizational, and institutional determinants of formal and informal inter-firm cooperation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1698-1711.
- Matous, P., & Todo, Y. (2017). Analyzing the coevolution of interorganizational networks and organizational performance: Automakers' production networks in Japan. *Applied Network Science*, 2(1), 5.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization science*, 14(1), 91-103.
- Meuleman, M., Jääskeläinen, M., Maula, M. V., & Wright, M. (2017). Venturing into the unknown with strangers: Substitutes of relational embeddedness in cross-border partner selection in venture capital syndicates. *Journal of Business Venturing*, 32(2), 131-144.
- Meuleman, M., Lockett, A., Manigart, S., & Wright, M. (2010). Partner selection decisions in interfirm collaborations: The paradox of relational embeddedness. *Journal of Management Studies*, 47(6), 995-1019.
- Mishra, A., Chandrasekaran, A., & MacCormack, A. (2015). Collaboration in multi-partner R&D projects: The impact of partnering scale and scope. *Journal of Operations Management*, 33, 1-14.
- Newell, W. J., Ellegaard, C., & Esbjerg, L. (2019). The effects of goodwill and competence trust on strategic information sharing in buyer–supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 389-400.
- Oliveira, N., & Lumineau, F. (2019). The dark side of interorganizational relationships: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 45(1), 231-261.
- Oxley, J. E., & Sampson, R. C. (2004). The scope and governance of international R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 723-749.
- Park, S. H., & Luo, Y. (2001). Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms. *Strategic management journal*, 22(5), 455-477.
- Perfil da Indústria. (2023, 31 de janeiro). Composição Setorial do Estado de Santa Catarina. <https://perfildaindustria.portaldaindustria.com.br/estado/sc>
- Pinnington, B. D., & Ayoub, R. (2019). Rebuilding supplier relationships: An action research study of contract complementarity. *Journal of Business Research*, 101, 323-333.
- Pooe, D., Mafini, C., & Loury-Okoumba, V. W. (2015). The influence of information sharing, supplier trust and supplier synergy on supplier performance: The case of small and medium enterprises. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 9(1), 1-11.

- Raweewan, M., & Ferrell Jr., W. G. (2018). Information sharing in supply chain collaboration. *Computers & Industrial Engineering*, 126, 269-281.
- Razzaque, M. A., & Boon, T. G. (2003). Effects of dependence and trust on channel satisfaction, commitment and cooperation. *Journal of Business to Business marketing*, 10(4), 23-48.
- Ringle, C. M.; Silva, D.; Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Sampson, R. C. (2004). Organizational choice in R&D alliances: Knowledge-based and transaction cost perspectives. *Managerial and Decision Economics*, 25(6-7), 421-436.
- Schruijer, S. G. (2020). Developing collaborative interorganizational relationships: an action research approach. *Team Performance Management*, 26(1/2), 17-28.
- Shalan, A. S., Reast, J., Johnson, D., & Tourky, M. E. (2013). East meets West: Toward a theoretical model linking guanxi and relationship marketing. *Journal of Business Research*, 66(12), 2515-2521.
- Shou, Z., Yang, L., Zhang, Q., & Su, C. (2013). Market munificence and inter-firm information sharing: The moderating effect of specific assets. *Journal of Business Research*, 66(10), 2130-2138.
- Smith, P., Callagher, L., & Huang, X. (2014). Alliance scope and firm performance in the biotechnology industry. *International Journal of Innovation Management*, 18(03), 1440008.
- Squire, B., Cousins, P. D., & Brown, S. (2009). Cooperation and knowledge transfer within buyer-supplier relationships: the moderating properties of trust, relationship duration and supplier performance. *British Journal of Management*, 20(4), 461-477.
- Stadlmann, C., & Štrach, P. (2020). Governance of international distributors: addressing distinct organizational levels and impacts on performance. *International Journal of Business & Applied Sciences*, 9(2), 10-20.
- Tsaur, S. H., & Wang, C. H. (2011). Personal ties, reciprocity, competitive intensity, and performance of the strategic alliances in Taiwan's travel industry. *The Service Industries Journal*, 31(6), 911-928.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 674-698.
- Uzzi, B., & Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. *Management science*, 49(4), 383-399.
- Vanneste, B. S. (2016). From interpersonal to interorganisational trust: The role of indirect reciprocity. *Journal of Trust Research*, 6(1), 7-36.

- Wang, Z., Ling, J., & Chok, J. I. (2020). Relational embeddedness and disruptive innovations: The mediating role of absorptive capacity. *Journal of Engineering and Technology Management*, 57, 101587.
- Weber, B., & Heidenreich, S. (2018). When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. *Long Range Planning*, 51(2).
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford university press.
- Witkowski, T. H., & Thibodeau, E. J. (1999). Personal bonding processes in international marketing relationships. *Journal of Business Research*, 46(3), 315-325.
- Wu, G. S., Peng, M. Y. P., Chen, Z., Du, Z., Anser, M. K., & Zhao, W. X. (2020). The Effect of Relational Embeddedness, Absorptive Capacity, and Learning Orientation on SMEs' Competitive Advantage. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Yang, Z., Zhou, C., & Jiang, L. (2011). When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 86-96.
- Zinn, W., & Parasuraman, A. (1997). Scope and intensity of logistics-based strategic alliances: a conceptual classification and managerial implications. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 137-147.

3 LAÇOS INTERPESSOAIS, MECANISMOS DE CONTROLE INTERORGANIZACIONAL E ASPECTOS DO DESEMPENHO DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Resumo: O objetivo deste estudo é analisar a influência de mecanismos de controle interorganizacional (formal e relacional) na relação entre laços interpessoais e aspectos do desempenho (satisfação com o relacionamento, percepção de benefícios e disposição para cooperação futura) de relacionamentos interorganizacionais (*interorganizational relationships* - IORs). Os dados para este estudo foram coletados por meio de uma *survey* com profissionais de organizações industriais em IORs com seus compradores e fornecedores. A população deste estudo corresponde as 500 maiores organizações industriais do Estado de Santa Catarina, Brasil, de acordo com *ranking* da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC). A partir dos testes das hipóteses por meio de Modelagem de Equações Estruturais a partir de mínimos quadrados parciais, os resultados indicam que mecanismos de controle formal medeiam positivamente a relação entre laços interpessoais e satisfação com o relacionamento, um dos aspectos do desempenho de IORs, e medeiam negativamente a relação entre laços interpessoais e o aspecto disposição para cooperação futura. Já mecanismos de controle relacional medeiam positivamente a relação entre laços interpessoais e os três aspectos do desempenho de IORs analisados. Este estudo contribui teoricamente ao explorar separadamente três aspectos do desempenho de IORs a partir de laços interpessoais desenvolvidos, por meio de mecanismos de controle interorganizacional. Para a prática, o estudo contribui ao fornecer *insights* para gestores acerca da influência dos mecanismos de controle interorganizacional no desempenho de IORs, considerando contextos em que laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* possam ser mais fracos ou fortes.

Palavras-chave: Laços interpessoais; Mecanismos de controle interorganizacional; Desempenho de IORs; Relacionamentos interorganizacionais; IORs.

3.1 INTRODUÇÃO

Relacionamentos interorganizacionais (*interorganizational relationships* - IORs) bem-sucedidos contribuem para a sobrevivência e o crescimento das organizações (Fagundes & Gasparetto, 2023), visto que têm capacidade de alavancar seus recursos e capacidades, mantendo-as competitivas (Heirati et al., 2019), e que as permitem acessar recursos que aprimorem suas estratégias e inovem (Martin et al., 2019). IORs são particularmente relevantes em tempos de crescente competição global e incerteza econômica (Kohtamäki et al., 2012), em

que relacionamentos mais próximos entre compradores e fornecedores viabilizam melhora no desempenho em diferentes dimensões (Knoppen & Saenz 2017).

A literatura tem discutido IORs como forma de obter resultados que organizações não poderiam alcançar individualmente (Martin et al., 2019), a partir de abordagens econômicas, organizacionais e sociológicas. Abordagens sociológicas têm enfatizado a importância da confiança e da reciprocidade na determinação do sucesso de IORs (Argyres et al., 2020), que abrangem também relacionamentos interpessoais (Chakkol et al., 2018; Fagundes & Gasparetto, 2023) construídos e sustentados por *boundary spanners* (Ring & Van de Ven, 1994), os profissionais que atuam na interface entre as organizações envolvidas em IORs e que desempenham relevantes papéis na sua construção e manutenção (Cai et al., 2017; Zhou & Xu., 2018).

IORs estão imersos em relações interpessoais desenvolvidas a partir da interação frequente entre *boundary spanners* (Granovetter, 1985), que dá origem a laços interpessoais, variando entre laços fortes ou fracos a depender de critérios como o tempo dedicado ao parceiro, o investimento emocional, a confidencialidade mútua, a reciprocidade e a similaridade (Granovetter, 1973; Granovetter, 1985). Entretanto, a literatura tem se concentrado no tempo de duração do relacionamento como *proxy* da proximidade entre *boundary spanners* (Li et al., 2010), não abrangendo outras dimensões de laços interpessoais.

IORs podem ocorrer entre organizações concorrentes, denominados horizontais, entre universidades e institutos de pesquisa, denominados institucionais, ou podem ocorrer entre compradores e fornecedores, denominados verticais (Weber & Heidenreich, 2018). Este estudo é desenvolvido no contexto de relacionamentos verticais do tipo *business to business* (B2B), em díades entre organizações industriais e seus compradores e fornecedores. Nesses IORs, *boundary spanners* da organização industrial pesquisada (organização focal) interagem com *boundary spanners* de organizações compradoras e fornecedoras. A partir do momento em que esses indivíduos estabelecem uma conexão pessoal, isso diferencia o relacionamento com aquele parceiro de relacionamentos com outros parceiros (Mangus et al., 2020).

Alguns IORs podem ser caracterizados pela presença de cooperação, indo além de uma simples transação de troca, o que tem favorecido o sucesso organizacional, provando ser uma estratégia promissora na medida em que facilita o acesso a recursos e capacidades, permitindo o desenvolvimento de estratégias e melhorando vantagens competitivas, garantindo a sobrevivência das organizações (Heirati et al., 2019; Baía & Franco, 2021). Há casos em que as organizações parceiras não cooperam totalmente entre si, tornando os relacionamentos arriscados e de difícil gestão, de forma que interações sociais entre os *boundary spanners*

podem reduzir esse risco e melhorar a gestão desses relacionamentos (Adobor, 2006). No entanto, interações entre *boundary spanners* envolvidos em IORs podem nem sempre melhorar o desempenho do relacionamento (Van de Vijver et al., 2011), já que podem inibir o acesso a novas informações e ideias inovadoras (Uzzi, 1997; Baldi & Vieira, 2006).

O desempenho de IORs deve ser alcançado mutuamente pelos parceiros e tem sido pesquisado como satisfação com o relacionamento (Ghantous et al., 2018; Mangus et al., 2020), enquanto outros estudos o pesquisam como a percepção de benefícios (Liu et al., 2012) ou disposição para cooperação futura com o parceiro (Heirati et al., 2019). Porém, não se encontrou estudos que tenham pesquisado, em conjunto, esses três aspectos de desempenho em IORs (satisfação com o relacionamento, percepção de benefícios e disposição para cooperação futura). Pressupõe-se que esses aspectos do desempenho de IORs podem ser influenciados pela força dos laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* (Cousins et al., 2006; Huang et al., 2016; Wang et al., 2020), uma vez que podem gerar vantagens substanciais para as organizações (Wang et al., 2020).

Mecanismos de controle interorganizacional podem ser capazes de aprimorar o desempenho de IORs (Cao & Lumineau, 2015), de forma que as organizações os utilizam para coordenar o relacionamento (Dekker et al., 2019), abrangendo mecanismos de controle formal e relacional. Mecanismos de controle formal consistem em contratos e outros controles formais que regem o relacionamento (Zhou & Xu, 2012; Pinningtona & Ayoub, 2019). Já mecanismos de controle relacional envolvem principalmente confiança, normas relacionais compartilhadas, procedimentos informais e comprometimento (Zhou & Xu 2012; Cao & Lumineau, 2015; Abdi & Aulakh, 2014; Dekker et al., 2019) na coordenação do relacionamento.

Entretanto, ao discutir a influência de mecanismos de controle interorganizacional no desempenho, a literatura tem se concentrado em mecanismos de controle relacional (Bianchi & Saleh, 2011; Silva et al., 2012; Abdi & Aulakh, 2014; Cao & Lumineau, 2015; Lien et al., 2017), mais frequentemente representados pela confiança (Silva et al., 2012; Lien et al., 2017), enquanto mecanismos de controle formal e outros mecanismos de controle relacional não têm sido pesquisados.

Nesse contexto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: qual a influência de mecanismos de controle interorganizacional na relação entre laços interpessoais e aspectos do desempenho de IORs? Desse modo, o objetivo deste estudo é analisar a influência de mecanismos de controle interorganizacional na relação entre laços interpessoais e aspectos do desempenho de IORs entre organizações industriais e seus compradores e fornecedores.

Estudos têm pesquisado laços interpessoais em contextos organizacionais na China (Liu et al., 2012; Yang et al., 2011; Cai et al., 2017; Huang et al., 2016, Wang et al., 2020; Bai et al., 2021; Wang et al., 2021), e talvez os resultados desses estudos não sejam válidos para países desenvolvidos, mas é possível que possam ser generalizados para outras economias emergentes, como o Brasil, nas quais laços interpessoais podem desempenhar papel importante nas atividades econômicas e transações comerciais (Huang et al., 2016). Dessa forma, cabem estudos em mercados emergentes, que possam ser comparados com estudos realizados no contexto da China.

A relevância deste estudo está no papel de IORs bem-sucedidos para a sobrevivência e o crescimento das organizações, uma vez que os parceiros são capazes de alavancar recursos e capacidades uns dos outros e, assim, se manterem competitivos (Heirati et al., 2019; Baía & Franco, 2021). Dessa forma, justifica-se o estudo de fatores que antecedem aspectos do desempenho de IORs, tais como laços interpessoais e mecanismos de controle interorganizacional.

Este estudo adota como lente teórica a Teoria da Imersão Social, a qual prevê que transações econômicas estão imersas em relações sociais (Granovetter, 1985). Nesse contexto, laços interpessoais representam um recurso gerencial valioso que pode contribuir para que as organizações obtenham vantagem competitiva (Bai et al., 2021).

3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E SUSTENTAÇÃO DE HIPÓTESES

3.2.1 Laços interpessoais e mecanismos de controle interorganizacional

A governança desempenha importante papel no sucesso da colaboração entre organizações (Borah et al., 2022), ao reduzir riscos de não alinhamento entre atividades de IORs e criar condições favoráveis à cooperação (Dekker et al., 2019). Os desafios de governança surgem dos custos de transação relacionados a IORs (Williamson, 1979), de forma que as organizações se utilizam de mecanismos de controle interorganizacional, que são arranjos estruturais implementados para controlar IORs e tornar o comportamento dos parceiros consistente com os objetivos comuns (Li et al., 2010; Dekker et al., 2019), e podem ser agrupados em mecanismos de controle formal e relacional.

Mecanismos de controle formal estão relacionados à governança contratual (Zhou & Xu, 2012; Zhang et al., 2020) e consistem em acordos documentados que regem o relacionamento e incorporam obrigações mútuas e processos administrativos, prevendo inclusive a resolução de conflitos (Abdi & Aulakh, 2012; 2014) por meio de contratos e outros controles formais (Zhou & Xu, 2012; Pinningtona & Ayoub, 2019). Já mecanismos de controle

relacional representam a governança relacional (Zhou & Xu, 2012; Zhang et al., 2020) e correspondem à extensão em que rotinas comportamentais facilitam o desenvolvimento de salvaguardas informais no relacionamento (Abdi & Aulakh, 2012; 2014), por meio de confiança, normas relacionais compartilhadas, procedimentos informais e comprometimento (Zhou & Xu 2012; Cao & Lumineau, 2015; Abdi & Aulakh, 2014; Dekker et al., 2019). As normas relacionais referem-se a expectativas compartilhadas sobre comportamento, continuidade, solidariedade, compartilhamento de informações e flexibilidade (Pinningtona & Ayoub, 2019).

Em IORs, inicialmente uma organização procura reduzir o oportunismo do parceiro por meio de mecanismos de controle formal (Kim et al., 2020), recorrendo a processos regulatórios previsíveis e estabelecimento de padrões na busca dos objetivos desejados (Yang et al., 2011). Tais mecanismos são adotados no intuito de proteger as organizações parceiras do oportunismo e mitigar conflitos, de forma que podem ser definidos resultados esperados, especificados procedimentos de monitoramento e detalhados deveres, direitos e contingências dos parceiros (Cao & Lumineau, 2015). No entanto, a governança de IORs envolve mais do que mecanismos de controle formal. A governança relacional, por meio de mecanismos de controle relacional, é outro tipo de governança para controlar e mitigar riscos em IORs associados à incerteza e aos investimentos específicos no relacionamento (Zhou & Xu, 2012; Zhang et al., 2020).

Relações interpessoais desenvolvidas entre *boundary spanners* de organizações parceiras podem influenciar significativamente nos mecanismos de controle em IORs (Li et al., 2010) pois, ao desenvolver laços interpessoais, restringem o comportamento oportunista dos parceiros e afastam suas motivações de ganhos de curto prazo, desenvolvendo confiança (Uzzi, 1997), um mecanismo de controle relacional.

A pesquisa acerca de mecanismos de controle interorganizacional pode ser dividida em duas vertentes, em que uma argumenta que os dois tipos de mecanismos se substituem, e outra defende que os dois tipos de mecanismos se complementam (Han et al., 2011; Cao & Lumineau, 2015). A literatura que defende a atuação como substitutos, destaca que mecanismos de controle formal têm sido adotados quando não há relações interpessoais significativas entre *boundary spanners* de organizações parceiras. À medida que as relações sociais se desenvolvem e que laços interpessoais se fortalecem, mecanismos de controle formal são substituídos por mecanismos de controle relacional (Li et al., 2010).

A literatura que defende que mecanismos de controle formal e relacional são complementares, cita que mecanismos de controle formal fornecem estrutura formal básica que garante interações comerciais regulares e reforçam expectativas positivas com o

relacionamento, o que promove a confiança (Yang et al., 2011), que é um mecanismo de controle relacional. Da mesma forma, mecanismos de controle relacional podem promover o refinamento de contratos formais (Han et al., 2011), que consistem em um mecanismo de controle formal.

Este estudo, ao propor as relações entre laços interpessoais e mecanismos de controle interorganizacional, se apoia na literatura que defende mecanismos de controle formal e relacional como substitutos. Pressupõe-se que laços interpessoais fortes inibem a busca do interesse próprio pelas organizações parceiras em IORs. Como há uma baixa expectativa de os parceiros apresentarem comportamento oportunista, é menos provável que em IORs caracterizados por laços interpessoais fortes sejam adotados contratos formais e detalhados na governança do relacionamento, já que os parceiros realizam atividades inerentes aos IORs sem depender muito de informações explícitas em contratos formais (Kim et al., 2020). Pressupõe-se que laços interpessoais fortes são baseados em um alto nível de interação, que acabam por desenvolver confiança entre os parceiros em IORs e aumentar normas de reciprocidade. Esses mecanismos de controle relacional cumprem o papel de reduzir preocupações de comportamento oportunista e aumentam as expectativas de cooperação (Kim et al., 2020).

Ao considerar que mecanismos de controle formal geram maiores custos e esforços dos parceiros, enquanto mecanismos de controle relacional compreendem menos regulamentação formal (Kim et al., 2020), pressupõe-se que laços interpessoais fortes encorajam os parceiros a desenvolver mecanismos de controle relacional, que são menos dispendiosos, para proteger interesses mútuos (Uzzi, 1996). Tanto a confiança quanto as normas relacionais compartilhadas, procedimentos informais e comprometimento, que consistem em mecanismos de controle relacional, derivam de interações repetidas e proximidade entre *boundary spanners*. Portanto, mecanismos de controle relacional dependem dos laços interpessoais desenvolvidos entre esses indivíduos (Dekker et al., 2019). Shahmehr et al. (2015) verificaram que em IORs entre organizações em crescimento com organizações consolidadas, no Irã, dimensões da imersão social relacional, dentre as quais relações interpessoais, aumentam a confiança interpessoal e interorganizacional.

No contexto de IORs entre organizações industriais e seus fornecedores, Yang et al. (2011) verificaram que quando desenvolvidos laços interpessoais fortes, mecanismos de controle formal não parecem necessários. Já em IORs caracterizados por laços interpessoais fracos, ambos os parceiros parecem tolerar comportamentos que maximizam o interesse próprio e, portanto, mecanismos de controle formal, que fornecem garantia institucional para transações futuras, ajudam ambas as partes a estabelecer expectativas positivas sobre o relacionamento.

Entretanto, os autores não pesquisaram a relação entre laços interpessoais e mecanismos de controle relacional. Ou seja, não se pode afirmar que mecanismos de controle relacional sejam mais demandados em IORs caracterizados por laços interpessoais fortes, em que mecanismos de controle formal não pareçam necessários.

Neste estudo, espera-se que a existência de laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* de organizações industriais e de seus compradores e fornecedores influenciem negativamente a adoção de mecanismos de controle formal e positivamente o desenvolvimento de mecanismos de controle relacional, conforme as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1a (-): Laços interpessoais influenciam negativamente a adoção de mecanismos de controle formal.

H1b (+): Laços interpessoais influenciam positivamente o desenvolvimento de mecanismos de controle relacional.

3.2.2 Mecanismos de controle interorganizacional e aspectos do desempenho de IORs

A satisfação com o relacionamento é uma das dimensões que compõem o desempenho de IORs (Garbarino & Johnson, 1999; Yang et al., 2019) e reflete o grau em que uma organização está satisfeita com os esforços do parceiro e com o relacionamento existente com esse parceiro (Mangus et al., 2020). O desempenho de IORs também pode se referir nos benefícios alcançados pelos parceiros por meio do relacionamento, tais como aumento na participação de mercado e no número de clientes, melhoria da eficiência no processo e obtenção de ganhos financeiros (Liu et al., 2012). Outro aspecto que representa desempenho de IORs é a avaliação do parceiro acerca da experiência geral com o relacionamento, que pode ser representada pela disposição em cooperar futuramente com o parceiro (Heirati et al., 2019).

O desempenho de IORs tem sido estudado sob diferentes perspectivas. Nesta pesquisa, estudam-se três aspectos do desempenho de IORs em que cada um é analisado separadamente: (i) satisfação com o relacionamento (Silva et al., 2012; Ghantous et al., 2018; Yang et al., 2019; Mangus et al., 2020); (ii) percepção de benefícios (Liu et al., 2012; Silva et al., 2012); e (iii) disposição para cooperação futura (Heirati et al., 2019).

Organizações se utilizam de mecanismos de controle interorganizacional para tratar das preocupações de cooperação e coordenação, a fim de melhorar o desempenho de IORs (Dekker et al., 2019; Yang et al., 2019). Ao regular o comportamento dos parceiros, esses mecanismos de controle interorganizacional são capazes de influenciar o sucesso de IORs (Li et al., 2010),

já que minimizar o oportunismo é a chave para reduzir o risco de fracasso e aumentar o desempenho da parceria (Choi et al., 2020).

Com vistas à melhora do desempenho de IORs, podem ser adotados ou desenvolvidos mecanismos de controle formal e relacional (Dekker et al., 2019). Acerca da interação entre mecanismos de controle formal e relacional, se são substitutos ou complementares, Han et al., (2011) destacam que a combinação de mecanismos de controle formal e relacional pode proporcionar maior desempenho de IORs. Mesmo quando os mecanismos de controle formal e relacional atuam como substitutos, estão positivamente relacionados com o desempenho de IORs, mais especificamente a satisfação com o relacionamento (Cao & Lumineau, 2015).

Em IORs, o oportunismo é inevitável porque muitas vezes existem conflitos de objetivos e discrepâncias entre os parceiros, o que prejudica a eficiência das transações, reduz o desempenho e compromete a cooperação. Mecanismos de controle formal têm sido eficazes em mitigar esse oportunismo e melhorar o desempenho (Wang et al., 2021). Dekker et al. (2019), ao pesquisarem IORs entre organizações francesas, observaram que mecanismos de controle formal podem aumentar a cooperação, contribuindo para a melhora no desempenho de IORs.

Além de mecanismos de controle formal, mecanismos de controle relacional, como normas relacionais compartilhadas e confiança, podem ser desenvolvidos para melhorar o desempenho e reduzir o oportunismo (Cao & Lumineau, 2015), e são utilizados para garantir que comportamentos e decisões sejam consistentes com os objetivos dos parceiros com a relação (Dekker et al., 2019). Se eventos imprevistos surgirem, esses mecanismos permitem que as organizações parceiras resolvam problemas rapidamente de forma que possam atingir as metas de desempenho (Dekker et al., 2019).

Enquanto mecanismos de controle relacional, comprometimento e confiança podem determinar o desempenho de IORs (Palmatier et al., 2007; Bianchi & Saleh, 2011; Cao & Lumineau, 2015; Lien et al., 2017), mais especificamente a qualidade e a satisfação com o relacionamento (Bianchi & Saleh, 2011; Cao & Lumineau, 2015). Esses mecanismos de controle relacional vinculam os parceiros e os encorajam a resistir a alternativas atraentes de curto prazo, e manterem o relacionamento atual. A confiança, enquanto mecanismo de controle relacional, aumenta a probabilidade de que a organização continue fazendo negócios com parceiro no futuro (Ganesan, 1994; Doney & Cannon, 1997).

Estudos têm encontrado associação positiva entre mecanismos de controle relacional e desempenho de IORs. Ao pesquisarem IORs entre organizações norte-americanas e distribuidores de outros países, Aulakh et al. (1996) verificaram que normas relacionais compartilhadas e confiança influenciam positivamente o desempenho de IORs, mensurado pela

participação de mercado em relação aos concorrentes e pelo crescimento das vendas. Silva et al. (2012) pesquisaram IORs entre organizações portuguesas e organizações internacionais e verificaram que a confiança tem efeito forte e positivo no desempenho, mensurado pela satisfação com o relacionamento e pela lucratividade alcançada a partir do mesmo. No contexto de *e-commerce* B2B, em Taiwan, Lien et al. (2017) verificaram que o desempenho de IORs é melhorado quando os parceiros desenvolvem normas relacionais compartilhadas, que representam mecanismos de controle relacional. Fehr e Rocha (2018), ao pesquisar IORs no setor da indústria automotiva no Brasil, verificaram que a confiança reduz o comportamento oportunista e os custos de transação, negociação e monitoramento, de forma que influencia positivamente a satisfação de ambos os parceiros com o relacionamento.

Apesar dos inícios encontrados na literatura, de que tanto mecanismos de controle formal quanto relacional influenciam positivamente o desempenho, têm-se pesquisado predominantemente o desempenho de IORs a partir de mecanismos de controle relacional (Bianchi & Saleh, 2011; Silva et al., 2012; Abdi & Aulakh, 2014; Cao & Lumineau, 2015; Lien et al., 2017), mais frequentemente representado pela confiança (Silva et al., 2012; Lien et al., 2017). Além disso, os estudos têm pesquisado desempenho de IORs sob variadas perspectivas, muitas vezes adotando uma única. Desse modo, para este estudo, elaboram-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H2 (+): Mecanismos de controle formal influenciam positivamente a satisfação com o relacionamento (H2a), a percepção de benefícios (H2b) e a disposição para cooperação futura (H2c).

H3 (+): Mecanismos de controle relacional influenciam positivamente a satisfação com o relacionamento (H3a), a percepção de benefícios (H3b) e a disposição para cooperação futura (H3c).

3.2.3 Efeito mediador de mecanismos de controle interorganizacional

Laços interpessoais desenvolvidos a partir da interação e comunicação entre *boundary spanners* de organizações parceiras levam o relacionamento a se diferenciar de relacionamentos com outros parceiros (Mangus et al., 2020), são capazes de melhorar o desempenho de IORs (Luo et al., 2015; Tsaur & Wang, 2011; Knoppen & Sáenz, 2017) e constituem importante recurso gerencial que contribui para o alcance de vantagem competitiva por organizações em IORs (Bai et al., 2021). Cousins et al. (2006) verificaram, no setor industrial do Reino Unido,

que laços interpessoais fortes entre organizações compradoras e fornecedoras são um diferencial crítico para o desempenho de IORs. Kim et al. (2020) destacam que laços interpessoais fortes são mais influentes no desempenho do que laços interpessoais fracos porque as organizações parceiras são mais propensas a comprometer recursos para seus relacionamentos quando têm laços interpessoais fortes.

Relações sociais desempenham papel significativo na estruturação de IORs (Zhou et al., 2018) e seu desempenho apresenta o resultado coletivo das interações sociais entre as duas partes da díade de um relacionamento (Chien et al., 2012). IORs existem sob condições de incerteza e ambiguidade e, portanto, a laços interpessoais podem melhorar seu desempenho (Pamatier et al., 2007). Apesar de laços interpessoais fortes permitirem que IORs sejam conduzidos sem muita dependência de informações explícitas em contratos, é comum que IORs utilizem-se de mecanismos de controle formal e relacional (Kim et al., 2020). Dado o aspecto social envolvido nas transações econômicas, mecanismos de controle interorganizacional contribuem na prevenção de comportamento oportunista e facilitam a adaptação diante de problemas, sendo úteis para garantir os objetivos do relacionamento (Zhou & Xu 2012).

Mecanismos de controle formal têm se mostrado eficazes em conter o oportunismo decorrente da existência de conflitos de objetivos entre os parceiros em IORs. Esse oportunismo prejudica a eficiência das transações, pode reduzir o desempenho e prejudicar relações cooperativas de longo prazo do relacionamento. Assim, ao reduzir o oportunismo, mecanismos de controle formal contribuem para o alcance dos objetivos dos parceiros e melhoram o desempenho de IORs (Wang et al., 2020).

Mecanismos de controle relacional também são capazes de melhorar o desempenho de IORs. Ao investigar IORs entre importadores australianos e fornecedores tailandeses, Terawatanavong et al. (2007) verificaram que a confiança, enquanto mecanismo de controle relacional e desenvolvida por laços interpessoais, aumenta a satisfação dos parceiros com o relacionamento e fornece incentivo para tornar o relacionamento duradouro e orientado a longo prazo. No setor industrial da China, Yang et al. (2011) verificaram em IORs caracterizados por laços interpessoais fortes, que a confiança, enquanto mecanismo de controle relacional, desempenha papel crucial no aumento da orientação de longo prazo, enquanto mecanismos de controle formal têm pouco efeito.

Estudos realizados em IORs entre organizações na China destacam que a influência de mecanismos de controle interorganizacional no desempenho de IORs poderá variar, a depender dos laços interpessoais desenvolvidos entre os parceiros (Yang et al., 2011; Wang et al., 2021), já que laços interpessoais influenciam na determinação da implementação de mecanismos de

controle interorganizacional (Wang et al., 2021) e contribuem com a melhora do desempenho de IORs (Huang et al., 2016; Wang et al., 2021). Huang et al. (2016) verificaram, no contexto de IORs entre fabricantes e distribuidores na China, que ao mesmo tempo em que laços interpessoais estão associados ao desempenho de IORs, também estão associados positivamente a mecanismos de controle relacional (confiança e comprometimento mútuos), o que contribui para a satisfação com o relacionamento, que é um dos aspectos do desempenho de IORs.

A confiança, enquanto mecanismo de controle relacional, emerge dos laços interpessoais desenvolvidos entre os *boundary spanners* de organizações parceiras e pode influenciar aspectos do desempenho de IORs, fazendo com que os parceiros estejam mais propensos a agir no melhor interesse de ambos (Pamatier et al., 2007), de forma que IORs caracterizados por laços interpessoais fortes possivelmente terão melhor desempenho (Mangus et al., 2020). Em IORs caracterizados por laços interpessoais fortes, mecanismos de controle relacional são capazes de preservar e fortalecer a cooperação e aumentar a flexibilidade e a eficiência de IORs, porque é mais provável que os problemas sejam identificados, examinados e resolvidos abertamente (Li et al., 2010).

Na pesquisa acerca de laços interpessoais e mecanismos de controle interorganizacional como variáveis que influenciam o desempenho de IORs, desempenho tem sido mensurado de formas variadas, frequentemente por um único aspecto. Da mesma forma, mecanismos de controle relacional têm focado principalmente na confiança e, algumas vezes, no comprometimento e nas normas relacionais, enquanto mecanismos de controle formal parecem ser negligenciados. Nesse contexto, pressupõe-se que mecanismos de controle interorganizacional podem mediar a influência de laços interpessoais em aspectos do desempenho de IORs. Portanto, formulam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H4 (+): Mecanismos de controle formal medeiam positivamente a relação entre laços interpessoais e satisfação com o relacionamento (H4a), percepção de benefícios e (H4b) disposição para cooperação futura (H4c).

H5 (+): Mecanismos de controle relacional medeiam positivamente a relação entre laços interpessoais e satisfação com o relacionamento (H5a), percepção de benefícios e (H5b) disposição para cooperação futura (H5c).

A Figura 4 apresenta o modelo teórico deste estudo, bem como as hipóteses elaboradas e o sinal esperado para cada uma das hipóteses, indicando o efeito esperado em cada relação.

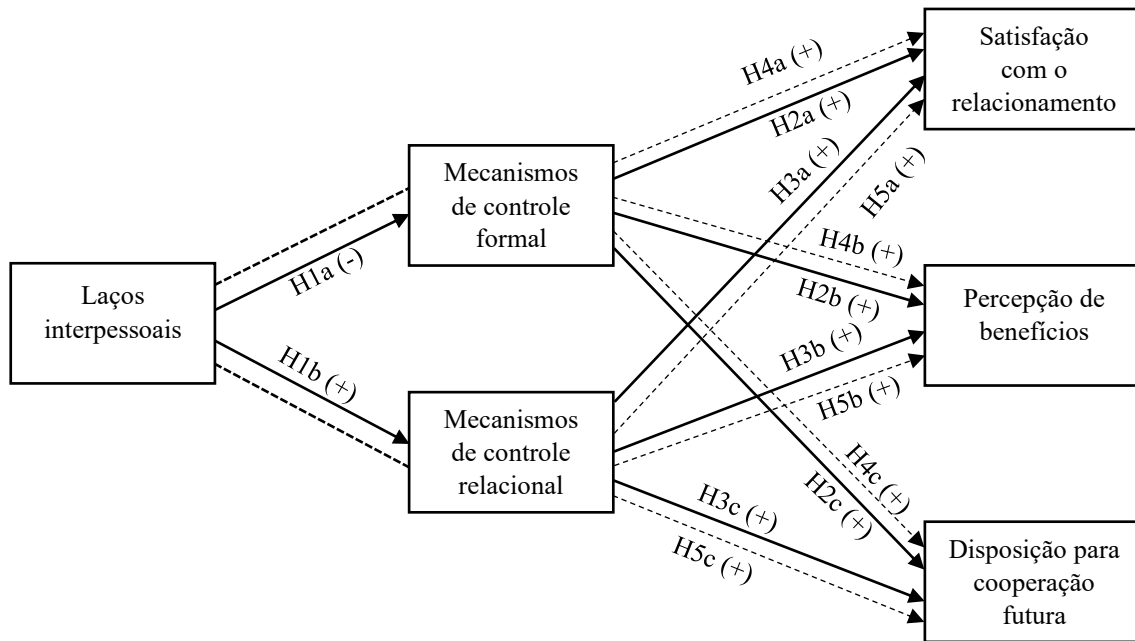


Figura 4 - Estudo 2: Modelo teórico

Nota: Linhas pontilhadas representam a relação de mediação apresentada nas hipóteses H4a, H4b, H4c, H5a, H5b e H5c.

O modelo teórico da pesquisa apresentado na Figura 4 destaca a influência de laços interpessoais em mecanismos de controle formal (H1a) e relacional (H1b), e a influência de mecanismos de controle formal (H2a, H2b e H2c) e relacional (H3a, H3b e H3c) em aspectos do desempenho de IORs. Além disso, a Figura 4 apresenta a mediação de mecanismos de controle formal (H4a, H4b e H4c) e relacional (H5a, H5b e H5c) na relação entre laços interpessoais e aspectos do desempenho de IORs.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.3.1 População e amostra

A população deste estudo compreende profissionais das 500 maiores organizações industriais do Estado de Santa Catarina, no Brasil, que abrigava 9,6% do total de organizações industriais do país, em 2020, sendo o setor industrial responsável por 58,3% das exportações efetuadas do Estado (Perfil da Indústria, 2023). Além disso, Santa Catarina registrou, em 2019, o maior número de estabelecimentos industriais por mil habitantes, do país, com cerca de 7 indústrias a cada mil habitantes, resultado cerca de três vezes superior à média nacional (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC, 2023). Economicamente, o Estado de Santa Catarina destaca-se por ter o 3º maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) entre os 27 entes da Federação, em 2021 (Atlas Brasil, 2022), além de ter o menor

percentual de pessoas em nível de pobreza e o maior índice de ocupação formal de emprego do país (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, 2019; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2023).

Apesar de ser um dos Estados menos populosos do Brasil (3,4% do total da população), em 2019 Santa Catarina apresentou o sexto maior produto interno bruto (PIB), participando com 5,1% do PIB do Brasil, sendo que 26,6% do PIB de Santa Catarina foi oriundo do setor industrial (Perfil da Indústria, 2022). O Estado conta com vantagens geográficas e climáticas, que contribuem para o desenvolvimento do setor industrial (Goulart Filho, 2002), que é marcado por uma forte concentração da indústria manufatureira e estrutura produtiva diversificada (Kretzer & Cário, 2022).

Foram identificados os profissionais que atuam no nível operacional da estrutura organizacional das empresas industriais pesquisadas, e que representam suas organizações em IORs com compradores e fornecedores, os *boundary spanners*. Neste estudo, o foco está em *boundary spanners* no nível operacional, já que são os responsáveis pela implementação dos acordos de rotina da relação e que se relacionam com maior frequência com os *boundary spanners* de organizações parceiras, sejam compradoras ou fornecedoras.

Este estudo analisa relações diádicas entre duas organizações a partir das respostas dos profissionais de uma organização de cada díade, a organização industrial que mantém relacionamento com compradores e fornecedores. Dessa forma, não se está analisando a díade em si, mas a percepção dos *boundary spanners* de uma das partes acerca do relacionamento com o parceiro da díade.

Para responderem o questionário desta pesquisa foram selecionados analistas, vendedores, supervisores e coordenadores da área de vendas, responsáveis pelo relacionamento com organizações compradoras, e também analistas, compradores, supervisores e coordenadores das áreas de suprimentos e compras, cujo relacionamento ocorre com organizações fornecedoras. Esses profissionais foram identificados na rede social profissional *LinkedIn*, entre 08 de agosto e 17 de novembro de 2022, quando lhes foram enviados convites para estabelecer contato, questionando-os sobre o interesse em participar da pesquisa.

Limitou-se o envio do questionário a um profissional que se relaciona com compradores e um profissional que se relaciona com fornecedores, por organização, no intuito de se evitar vieses nas respostas obtidas. Caso o profissional contatado não respondesse o convite ou não tivesse interesse em participar da pesquisa, era contatado outro profissional da mesma organização para substituí-lo.

A coleta de dados seguiu procedimentos éticos, como garantia do anonimato dos participantes e o uso das respostas agregadas, sem identificação dos respondentes. O protocolo de pesquisa foi submetido ao comitê de ética da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovado com o número 5.521.730.

Os participantes foram orientados a responder o questionário tendo em mente o principal relacionamento entre sua organização e uma organização parceira, no qual estivesse envolvido. Tanto para os profissionais que atuam em IORs com compradores, quanto para os que atuam em IORs com fornecedores, foi enviado o mesmo questionário, no qual deviam informar a posição da organização parceira do IOR na díade, se compradora ou fornecedora. Essa informação permitiu que se utilizasse a posição da organização parceira na díade como variável de controle.

Finalizada a coleta de dados, a amostra desta pesquisa compreende 111 profissionais que atuam como *boundary spanners* – 56 que se relacionam com compradores e 55 que se relacionam com fornecedores. Com base no número de respostas válidas foram realizados os procedimentos estatísticos previstos, já que o tamanho da amostra satisfaz os critérios do tamanho do efeito (médio de 0,15), nível de significância ($\alpha = 5\%$) e poder da amostra ($1 - \beta = 0,8$), atestados pelo G*Power (Faul et al., 2009).

Examinou-se, também, possíveis distorções na amostra. O teste T e a comparação entre os 10 primeiros e os 10 últimos respondentes não indicaram diferenças significativas, ao nível de significância de 5%, o que sugere que não existe viés de não resposta (Af Wahlberg & Poom, 2015). O viés do método comum também foi avaliado, pelo teste de fator único de Harman, em que o primeiro fator apresentou variância total explicada de 0,3 (inferior a 0,5), o que confirma a ausência do viés de método comum, conforme parâmetros indicados por Mackenzie e Podsakoff (2012).

A amostra deste estudo é composta predominantemente por homens (62,2%), com idade média de 37 anos (desvio padrão = 8 anos), que atuam em média há 10 anos na organização pesquisada (desvio padrão = 7 anos) e possuem especialização como maior nível de formação acadêmica (54%). As organizações industriais em que atuam os respondentes possuem 2.450 funcionários em média (desvio padrão = 9.267 funcionários) e atuam, em média, há 49 anos no mercado (desvio padrão = 35 anos). Os principais IORs em que os respondentes atuam possuem 12 anos em média (desvio padrão = 8 anos). Os negócios entre a organização industrial e a principal organização parceira representam, em média, 38,1% do volume total de negociação das organizações em que atuam os respondentes.

3.3.2 Mensuração das variáveis

O modelo teórico desta pesquisa é composto por seis construtos adaptados de construtos já validados pela literatura, a partir de assertivas mensuradas por meio de escala tipo Likert de 7 pontos, de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), e estão apresentadas no Apêndice A, juntamente com a carta de apresentação, termo de consentimento livre e esclarecido e estatísticas descritivas dos construtos. Como as assertivas originais estão no idioma inglês, foi realizado o processo de tradução e retradução de/para o idioma original (*back-translation*) para garantir sua adequação. Pré-testes foram realizados com 3 acadêmicos e 5 profissionais que atuam em organizações industriais e que não pertencem à amostra. Os pré-testes realizados possibilitaram melhorias no instrumento de pesquisa.

Laços interpessoais é um construto que contempla nove assertivas adaptadas de Liu et al. (2017) e de Stadlmann e Štrach (2020) e referem-se ao vínculo pessoal e amizade mútua desenvolvidos entre os representantes das organizações em IORs. Os laços interpessoais são desenvolvidos por meio do contato frequente, da interação social e da realização conjunta de atividades sociais e de lazer (Liu et al., 2017).

Mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional foram mensurados por meio de três e quatro assertivas, respectivamente, adaptadas de Abdi e Aulakh (2012). As três assertivas para mensurar mecanismos de controle formal captam se os direitos, deveres e responsabilidades das organizações parceiras estão formalizados, especificados e detalhados. As quatro assertivas para mensurar este construto mensuram até que ponto o relacionamento entre a organização industrial e a organização parceira é governado por meio de confiança, normais relacionais compartilhadas, procedimentos informais e comprometimento.

Os aspectos do desempenho de IORs correspondem a satisfação com o relacionamento (Mangus et al., 2020), percepção de benefícios (Liu et al., 2012) e disposição para cooperação futura (Heirati et al., 2019). A satisfação com o relacionamento é mensurada por três assertivas adaptadas de Mangus et al. (2020). O construto percepção de benefícios é mensurado por meio de quatro assertivas adaptadas de Liu et al. (2012). Já disposição para cooperação futura é mensurada por quatro assertivas adaptadas de Heirati et al. (2019) e de Ramsey e Sohi (1997).

Foram adotadas cinco variáveis de controle, relacionadas às características das organizações industriais em que os respondentes atuam e do relacionamento com a organização parceira. Duas variáveis de controle são referentes à organização industrial: idade (Dekker et al., 2019; Bai et al., 2021) e tamanho (representado pelo número de colaboradores) (Tsaour & Wang, 2011; Yang et al., 2011; Huang et al., 2016; Cai et al., 2017; Dekker et al., 2019). Também se considerou como variável de controle o volume de negociações com a organização

parceira, conforme adotado por Huang et al. (2016), a posição da organização parceira na díade, se compradora ou fornecedora, conforme adotada por Dekker et al. (2019), e a duração do relacionamento (Huang et al., 2016, Cao Lumineau, 2015).

3.3.3 Procedimentos para análise dos dados

A partir da técnica de modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM), estimada a partir de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* - PLS), foram testadas as hipóteses. Trata-se de uma técnica que permite compreender relações entre construtos e controlar o erro de medição (Henri & Wouters, 2020). Para tanto, aplicou-se as etapas de avaliação do modelo de mensuração, por meio do algoritmo PLS (com definição de 3.000 iterações e 10 critérios de paragem), e do modelo estrutural, a partir do *bootstrapping* e do *blindfolding*. O *software* SmartPLS versão 4 foi utilizado para operacionalização desses procedimentos.

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.4.1 Modelo de mensuração

Inicialmente a confiabilidade e a validade dos construtos foram analisadas por meio do modelo de mensuração (Hair Jr. et al., 2017). Foi necessário excluir a assertiva LIN1 do construto de laços interpessoais e também a assertiva MCR3 do construto de mecanismos de controle relacional, por não apresentarem cargas fatoriais adequadas. Esse procedimento de exclusão de assertivas está de acordo com Hair Jr. et al. (2017), que orientam exclusões de assertivas com cargas fatoriais baixas para aumentar a variância média extraída (AVE). A Tabela 4 apresenta os resultados.

Tabela 4 - Estudo 2: Modelo de mensuração

Construto	Média	DP	α	ρA	CR	AVE	Fornell-Larcker\ HTMT					
							1	2	3	4	5	6
LIN	3,05	2,20	0,892	0,899	0,913	0,569	0,755	0,446	0,287	0,319	0,481	0,153
MCF	4,10	2,12	0,788	0,825	0,876	0,703	0,392	0,838	0,229	0,813	0,625	0,495
MCR	5,00	1,81	0,764	0,770	0,865	0,683	0,251	0,182	0,826	0,336	0,296	0,172
SAR	5,44	1,44	0,896	0,900	0,935	0,828	0,301	0,701	0,281	0,910	0,620	0,405
PEB	5,25	1,53	0,751	0,768	0,843	0,575	0,410	0,501	0,208	0,504	0,758	0,453

DCF	6,30	1,14	0,879	0,900	0,916	0,733	0,123	0,413	-	0,362	0,363	0,856
									0,135			

Nota: Os coeficientes na diagonal inferior/esquerda representam o critério de Fornell-Larcker, enquanto os coeficientes na diagonal superior/direita representam o critério HTMT; valores em negrito correspondem à raiz quadrada da AVE.

Legenda: DP = Desvio padrão; α = alfa de Cronbach; ρ_A = Rho de Dijkstra-Henseler; CR = Confiabilidade Composta; AVE = Variância Média Extraída; HTMT = *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*; LIN = Laços interpessoais; MCF = Mecanismos de controle formal; MCR = Mecanismos de controle relacional; SAR = Satisfação com o relacionamento; PEB = Percepção de benefícios; DCF = Disposição para cooperação futura.

Verifica-se na Tabela 4 que os valores do Alfa de Cronbach (consistência interna), rho de Dijkstra-Henseler (ρ_A) e Confiabilidade Composta (CR) variaram de 0,75 a 0,92, o que atesta a confiabilidade do modelo, conforme indicado por Hair Jr. et al. (2017). A validade convergente foi atestada pelos valores de AVE maiores ou iguais a 0,50 (Hair et al., 2017). A validade discriminante foi analisada por dois parâmetros: o critério de Fornell-Larcker, em que se verificou que os valores da raiz quadrada da AVE são maiores que os coeficientes das correlações (Hair Jr. et al., 2017); e o critério de *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT), em que se observou valores menores que 0,85 (Hair Jr. et al., 2019), o que indica que o modelo de mensuração é adequado.

3.4.2 Modelo estrutural

O modelo estrutural é avaliado pela análise de caminhos, a partir da relação estipulada nas hipóteses de pesquisa, de forma que se tem o coeficiente dos caminhos (β), o t-Statistics ($|\beta/\text{desvio padrão}|$), o *p-value* e a decisão para cada hipótese do modelo teórico, apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Estudo 2: Modelo estrutural

Hipótese	S.E.	Análise de caminhos	Beta (β)	t-statistics	p-value	Decisão
H1a	-	LIN \rightarrow MCF	0,251	2,995	0,003***	Não suportada
H1b	+	LIN \rightarrow MCR	0,392	5,961	0,000***	Suportada
H2a	+	MCF \rightarrow SAR	0,157	2,238	0,025**	Suportada
H2b	+	MCF \rightarrow PEB	0,106	1,146	0,252	Não suportada
H2c	+	MCF \rightarrow DCF	-0,211	2,408	0,016**	Não suportada
H3a	+	MCR \rightarrow SAR	0,709	11,300	0,000***	Suportada
H3b	+	MCR \rightarrow PEB	0,391	4,649	0,000***	Suportada
H3c	+	MCR \rightarrow DCF	0,438	4,391	0,000***	Suportada
		LIN \rightarrow SAR	-0,061	0,944	0,345	

		LIN → PEB	0,171	2,258	0,024**	
		LIN → DCF	-0,023	0,277	0,782	
H4a	+	LIN → MCF → SAR	0,039	1,673	0,094*	Suportada
H4b	+	LIN → MCF → PEB	0,027	0,970	0,332	Não suportada
H4c	+	LIN → MCF → DCF	-0,053	1,726	0,084*	Não suportada
H5a	+	LIN → MCR → SAR	0,278	5,035	0,000***	Suportada
H5b	+	LIN → MCR → PEB	0,154	3,594	0,000***	Suportada
H5c	+	LIN → MCR → DCF	0,172	3,515	0,000***	Suportada

Nota: n = 111. S.E = Sinal esperado; β = coeficientes estruturais; LIN = Laços interpessoais; MCF = Mecanismos de controle formal; MCR = Mecanismos de controle relacional; SAR = Satisfação com o relacionamento; PEB = Percepção de benefícios; DCF = Disposição para cooperação futura. Entende-se que ***, ** e * indicam níveis de significância de 1%, 5% e 10%, respectivamente.

Os coeficientes de determinação de Pearson ajustado (R^2 ajustado), apresentados pela validade preditiva, indicam que a variável laços interpessoais traz alta explicação para satisfação com o relacionamento (53,8%), percepção de benefícios (38,1%) e disposição para cooperação futura (22,2%). Para mecanismos de controle formal (5,4%) e mecanismos de controle relacional (14,6 %), laços interpessoais trazem moderada explicação, conforme critérios de Cohen (1977) para pesquisas de ciências sociais aplicadas. A relevância preditiva, indicada pelo Q^2 , foi de 32,9% para mecanismos de controle formal, 31% para mecanismos de controle relacional, 1,3% para satisfação com o relacionamento, 29,1% para percepção de benefícios e 2,2% para disposição para cooperação futura. Esses valores atestam acurácia do modelo, uma vez que seus valores estão acima de zero, conforme parâmetros de Hair Jr. et al. (2017).

Os resultados da Tabela 5 indicam significância estatística na relação entre laços interpessoais e mecanismos de controle formal ($\beta = 0,251$, $p = 0,003$). No entanto, divergindo da hipótese H1a, que previa relação negativa, essa influência é positiva. Ou seja, laços interpessoais influenciam positivamente mecanismos de controle formal na amostra da pesquisa. Acerca da hipótese H1b, os resultados são estatisticamente significativos e indicam que laços interpessoais influenciam positivamente mecanismos de controle relacional, suportando a hipótese H1b ($\beta = 0,392$, $p = 0,000$).

Na análise da relação entre mecanismos de controle formal e aspectos do desempenho, encontrou-se relações estatisticamente significativas entre mecanismos de controle formal e satisfação com o relacionamento ($\beta = 0,157$, $p = 0,025$) e entre mecanismos de controle formal e disposição para cooperação futura ($\beta = - 0,211$, $p = 0,016$). Esses resultados suportam a hipótese H2a, mas não suportam a H2c, já que esta previa relação positiva entre mecanismos

de controle formal e disposição para cooperação futura. Ou seja, os resultados indicam que mecanismos de controle formal influenciam positivamente a satisfação com o relacionamento e negativamente a disposição para cooperação futura. Acerca da relação entre mecanismos de controle formal e percepção de benefícios, não se encontrou resultados estatisticamente significativos, não suportando a hipótese H2b ($\beta = 0,106$, $p = 0,252$).

Observou-se relações estatisticamente significativas entre mecanismos de controle relacional e satisfação com o relacionamento, percepção de benefícios e disposição para cooperação futura, suportando as hipóteses H3a ($\beta = 0,709$, $p = 0,000$), H3b ($\beta = 0,391$, $p = 0,000$) e H3c ($\beta = 0,438$, $p = 0,000$). Os resultados indicam que, no contexto de IORs entre as organizações industriais pesquisadas e seus compradores e fornecedores, mecanismos de controle relacional influenciam positivamente a satisfação com o relacionamento, a percepção de benefícios e a disposição para cooperação futura.

As hipóteses H4a, H4b e H4c postulam que mecanismos de controle formal medeiam, respectivamente, a relação entre laços interpessoais e satisfação com o relacionamento, laços interpessoais e percepção de benefícios, e laços interpessoais e disposição para cooperação futura. A Tabela 5 apresenta resultado estatisticamente significativo, ao nível de 10%, para a mediação de mecanismos de controle formal na relação entre laços interpessoais e satisfação com o relacionamento, suportando a hipótese H4a ($\beta = 0,039$, $p = 0,094$). Também se encontrou resultado estatisticamente significativo, ao nível de 10%, para a mediação de mecanismos de controle formal na relação entre laços interpessoais e disposição para cooperação futura. Porém, nesta mediação o coeficiente é negativo, divergindo da hipótese H4c ($\beta = -0,053$, $p = 0,084$). No teste da hipótese H4b ($\beta = 0,027$, $p = 0,332$), não se encontrou significância estatística acerca da mediação de mecanismos de controle formal na relação entre laços interpessoais e percepção de benefícios, não suportando a hipótese H4b.

Ao se analisar as mediações encontradas nas hipóteses H4a e H4c, observa-se que, em ambos os casos, trata-se de mediação total, ao nível de significância de 10%, conforme Hair Jr. et al. (2017). Ou seja, no caso da hipótese H4a, não há relação direta entre laços interpessoais e satisfação com o relacionamento ($\beta = -0,061$, $p = 0,345$) e no caso da hipótese H4c, observa-se que não há relação direta entre laços interpessoais e disposição para cooperação futura ($\beta = -0,023$, $p = 0,782$). Entretanto, a relação direta entre laços interpessoais e percepção de benefícios possui significância estatística ($\beta = 0,171$, $p = 0,024$), mas não há resultados significativos para mediação de mecanismos de controle formal nessa relação, conforme proposta em H4b.

Também foi analisada a mediação de mecanismos de controle relacional nas relações entre laços interpessoais e satisfação com o relacionamento (H5a), na relação entre laços interpessoais e percepção de benefícios (H5b) e na relação entre laços interpessoais e disposição para cooperação futura (H5c), para as quais os resultados estão apresentados na Tabela 5.

É suportada a hipótese H5a, a qual postula que mecanismos de controle relacional medeiam positivamente a relação entre laços interpessoais e satisfação com o relacionamento ($\beta = 0,278$, $p = 0,000$), e trata-se de mediação total, já que não há relação direta estatisticamente significativa entre laços interpessoais e satisfação com o relacionamento ($\beta = - 0,061$, $p = 0,345$), conforme pressupostos de Hair Jr. et al. (2017). Também total, conforme Hair Jr. et al. (2017), é a mediação proposta em H5c, de mecanismos de controle relacional na relação entre laços interpessoais e disposição para cooperação futura ($\beta = 0,172$, $p = 0,000$), já que não há relação estatisticamente significativa entre laços interpessoais e disposição para cooperação futura ($\beta = - 0,023$, $p = 0,782$). Já para a mediação proposta em H5b, os resultados indicam, conforme critérios de Hair Jr. et al. (2017), mediação parcial de mecanismos de controle relacional na relação entre laços interpessoais e percepção de benefícios ($\beta = 0,154$, $p = 0,000$), uma vez que foi observada relação direta entre laços interpessoais e percepção de benefícios ($\beta = 0,171$, $p = 0,024$).

Quanto às variáveis de controle, observa-se que quando o relacionamento é entre a organização industrial e um comprador, há maior percepção de benefícios ($\beta = 0,558$, $p = 0,002$) e disposição para cooperação futura ($\beta = 0,500$, $p = 0,004$). Além disso, o tempo de relacionamento influencia negativamente a satisfação com o relacionamento ($\beta = -0,180$, $p = 0,005$). Já o volume de negociação entre a organização industrial pesquisada e o parceiro influencia positivamente a satisfação com o relacionamento ($\beta = 0,130$, $p = 0,062$) e a percepção de benefícios ($\beta = 0,237$, $p = 0,003$). As demais variáveis de controle (idade e tamanho da empresa) não apresentam relação estatisticamente significativa.

3.5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

3.5.1 Discussão dos principais achados

Os resultados do estudo mostram que laços interpessoais influenciam positivamente a adoção e desenvolvimento de mecanismos de controle interorganizacional, tanto formal quanto relacional. Ou seja, em IORs entre as organizações industriais pesquisadas e seus compradores e fornecedores, quando *boundary spanners* mantêm relações pessoais próximas com *boundary spanners* das organizações parceiras e desenvolvem laços interpessoais fortes, encontrou-se maior adoção e desenvolvimento de mecanismos de controle interorganizacional, como

contratos formais que especificam metas e penalidades (mecanismos de controle formal), confiança, normais relacionais compartilhadas, procedimentos informais e comprometimento (mecanismos de controle relacional).

Esses resultados não suportam a hipótese H1a, a qual previa relação negativa entre laços interpessoais e mecanismos de controle formal, e contrariam os achados de Yang et al. (2011), de que em IORs caracterizados por laços interpessoais fortes, mecanismos de controle formal não parecem necessários. Esses resultados contrariam também os achados de Kim et al. (2020), de que em cenários de laços interpessoais fortes há baixa expectativa de os parceiros apresentarem comportamento oportunista, sendo menos provável a adoção de contratos formais e detalhados na governança do relacionamento.

Na relação direta entre laços interpessoais e mecanismos de controle relacional, os resultados encontrados suportam H1b e corroboram a literatura, que propõe que laços interpessoais fortes, baseados em um alto nível de interação, promovem confiança e normas de reciprocidade entre os parceiros em IORs (Kim et al., 2020; Li et al., 2010), que são mecanismos de controle relacional menos dispendiosos para proteger interesses mútuos (Uzzi, 1996).

Infere-se que os resultados encontrados neste estudo acerca das hipóteses H1a e H1b, apoiadas na literatura que considera mecanismos de controle formal e relacional como substitutos, possam estar alinhados à literatura que considera mecanismos de controle formal e relacional como complementares, em que os mecanismos de controle formal fornecem estrutura que promove mecanismos de controle relacional (Yang et al., 2011), os quais podem promover o refinamento de contratos formais (Han et al., 2011). Além disso, acredita-se que nos IORs estudados, é possível que mecanismos de controle formal, como contratos, tenham sido empregados no início do relacionamento e mantidos mesmo com o tempo e com o desenvolvimento dos mecanismos de controle relacional, como as normas relacionais, confiança e comprometimento.

Observa-se, no contexto desta pesquisa, que mesmo com laços interpessoais fortes desenvolvidos, as organizações mantêm mecanismos de controle formal, apesar de gerarem maiores custos e esforços dos parceiros e mesmo que mais mecanismos de controle relacional sejam desenvolvidos. Portanto, a forma como as organizações industriais pesquisadas governam seus IORs difere de estudos prévios em organizações coreanas (Kim et al., 2020) e chinesas (Yang et al., 2011).

Observou-se, também, que mecanismos de controle formal aumentam a satisfação com o relacionamento (H2a), mas diminuem a disposição para cooperação futura com aquele parceiro (H2c). Ou seja, à medida em que IORs adotam mais mecanismos de controle formal,

as organizações tendem a estar mais satisfeitas com o relacionamento, mas com menor disposição em cooperar novamente com aquele parceiro no futuro. Já acerca da percepção de benefícios (H2b), não se encontrou significância na relação entre mecanismos de controle formal e benefícios como alcance de posição dominante no mercado, ganhos financeiros significativos, aumento do número de clientes e maior eficiência do processo, conforme definição de Liu et al. (2012).

Já os mecanismos de controle relacional adotados nos IORs pesquisados, como confiança, normas relacionais compartilhadas, procedimentos informais e comprometimento, são capazes de satisfazer as expectativas da organização com o relacionamento (H3a), aumentar a percepção de benefícios (H3b) como posição dominante no mercado, ganhos financeiros, maior volume de clientes e maior eficiência no processo, bem como desenvolvem disposição da organização para cooperar novamente no futuro com esse parceiro (H3c). Esses achados vão ao encontro da literatura, que destaca que normas relacionais compartilhadas e confiança, enquanto mecanismos de controle relacional, podem determinar o desempenho de IORs (Palmatier et al., 2007; Bianchi & Saleh, 2011; Cao & Lumineau, 2015; Lien et al., 2017), mensurado pela qualidade e satisfação com o relacionamento (Bianchi & Saleh, 2011; Silva et al., 2012; Cao & Lumineau, 2015), benefícios como a participação de mercado em relação aos concorrentes, crescimento das vendas (Aulakh et al., 1996; Liu et al., 2012), lucratividade alcançada (Liu et al., 2012; Silva et al., 2012), bem como a disposição em fazer negócios com o parceiro no futuro (Ganesan, 1994; Doney & Cannon, 1997).

Acerca do efeito mediador de mecanismos de controle formal, os resultados do teste da hipótese H4a corrobora a literatura, que destaca que laços interpessoais podem influenciar o desempenho, mas que IORs estão sujeitos ao comportamento oportunista (Wang et al., 2020), por isso utilizam mecanismos de controle formal para reduzir o oportunismo (Kim et al., 2020; Wang et al., 2020), possibilitando a melhora no desempenho de IORs (Kim et al., 2020), mais especificamente a satisfação com o relacionamento, no caso da hipótese H4a. Trata-se de uma mediação total, ao nível de significância de 10%, o que indica que laços interpessoais, por si só, não são capazes de aumentar a satisfação com o relacionamento, mas sim por meio de mecanismos de controle formal.

Já o resultado do teste da hipótese H4c diverge dessa literatura ao identificar que mecanismos de controle formal medeiam negativamente, ao nível de significância de 10%, a relação entre laços interpessoais e a disposição para cooperação futura. Ou seja, no contexto de IORs entre as organizações industriais pesquisadas e seus compradores e fornecedores, laços interpessoais não apresentam associação direta com disposição para cooperação futura, mas em

cenários de laços interpessoais fortes, a adoção de mecanismos de controle formal diminui a disposição para cooperação futura. Infere-se que a adoção de mecanismos de controle formal, em IORs caracterizados por laços interpessoais fortes, pode indicar que haja receio de comportamento oportunista entre os parceiros, o que inibiria a disposição para cooperação no futuro entre esses parceiros.

Quanto ao teste da hipótese H4b, os resultados não apoiam a literatura, que fornece indícios de que mecanismos de controle formal medeiam a relação entre laços interpessoais e percepção de benefícios, enquanto um aspecto do desempenho de IORs (Kim et al., 2020; Wang et al., 2020), apesar de se ter observado relação direta entre laços interpessoais e percepção de benefícios. No contexto estudado observa-se que laços interpessoais, por si só, aumenta a percepção de benefícios.

Acerca do efeito mediador dos mecanismos de controle relacional, os resultados dos testes das hipóteses H5a, H5b e H5c corroboram a literatura, a qual destaca que o desempenho de IORs pode ser impulsionado pela confiança desenvolvida a partir dos laços interpessoais, enquanto mecanismo de controle interorganizacional, pois maior confiança torna os parceiros mais propensos a agir no melhor interesse de ambos (Pamatier et al., 2007; Mangus et al., 2020; Yang et al., 2011; Wang et al., 2021). Cabe ressaltar que laços interpessoais desenvolvidos entre os *boundary spanners* das organizações industriais pesquisadas e de seus parceiros não aumentam diretamente a satisfação com o relacionamento e a disposição para cooperação futura, mas sim por meio de mecanismos de controle relacional. Entretanto, laços interpessoais, por si só, aumentam a percepção de benefícios com o relacionamento e os mecanismos de controle relacional complementam essa relação. As mediações (parcial e totais) observadas em H5a, H5b e H5c foram significantes ao nível de 1%.

Em conclusão, em IORs entre as organizações industriais pesquisadas e seus compradores e fornecedores, caracterizados por laços interpessoais fortes, observa-se que laços interpessoais influenciam na adoção e desenvolvimento de mecanismos de controle interorganizacional (formal e relacional) e influenciam nos aspectos de desempenho de IORs, seja diretamente ou por meio de mecanismos de controle interorganizacional (formal e relacional). Observa-se, ainda, que mecanismos de controle relacional são capazes de melhorar o desempenho de IORs, corroborando Li et al. (2010).

Este estudo avança ao considerar como mecanismos de controle relacional, além da confiança, normais relacionais compartilhadas, procedimentos informais e comprometimento. Avança, ainda, ao pesquisar desempenho de IORs sob três aspectos em um mesmo estudo,

permitindo que se observe a influência de laços interpessoais e mecanismos de controle interorganizacional (formal e relacional) sob cada um desses aspectos.

Os resultados desta pesquisa corroboram a literatura acerca da Teoria da Imersão Social e reforçam a premissa de que relações econômicas estão imersas e são possibilitadas por relações sociais (Granovetter, 1985; Reinecke et al., 2018). Observa-se que em IORs, laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* de organizações compradoras e fornecedoras podem gerar resultados positivos para as organizações, como melhor desempenho (Butt, 2019), e representam um recurso gerencial valioso que pode contribuir para que as organizações obtenham vantagem competitiva (Bai et al., 2021).

3.5.2 Implicações teóricas

Este estudo oferece algumas implicações teóricas. Primeiro, apesar da literatura discutir a relevância da governança no sucesso de IORs (Borah et al., 2022) e da discussão acerca dos tipos de governança (formal e relacional), se funcionam como substitutos ou complementares (Han et al., 2011; Cao & Lumineau, 2015), pouco se tem discutido esses mecanismos de controle interorganização a partir da perspectiva da Teoria da Imersão Social, a qual prevê que laços interpessoais podem influenciar nos mecanismos de controle interorganizacional. Quando discutida essa relação, o foco maior tem sido dado aos mecanismos de controle relacional, mais especificamente a confiança. Neste estudo, são analisados mecanismos de controle formal e relacional, sendo os mecanismos de controle formal representados por contratos e outros controles formais (Zhou & Xu, 2012; Pinnington & Ayoub, 2019) e mecanismos de controle relacional representados por confiança, normas relacionais compartilhadas, procedimentos informais e comprometimento (Zhou & Xu 2012; Cao & Lumineau, 2015; Abdi & Aulakh, 2017; Dekker et al., 2019).

Em segundo lugar, a literatura destaca que no intuito de melhorar o desempenho de IORs, as organizações se utilizam de mecanismos de controle interorganizacional para tratar das preocupações de cooperação e coordenação (Dekker et al., 2019), já que minimizar o oportunismo é a chave para reduzir o risco de fracasso e aumentar o desempenho da parceria (Choi et al., 2020). Entretanto, estudos anteriores não analisaram separadamente diferentes aspectos do desempenho de IORs, de forma que este estudo contribui com a literatura ao pesquisar três aspectos do desempenho de IORs (satisfação com o relacionamento, percepção de benefícios e disposição para cooperação futura) a partir de laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* de organizações industriais e seus compradores e fornecedores e de mecanismos de controle interorganizacional.

Terceiro, este estudo analisa o efeito mediador dos mecanismos de controle interorganizacional. Os resultados indicam que mecanismos de controle relacional medeiam positivamente a relação entre laços interpessoais e os três aspectos do desempenho analisados, resultados que corroboram a literatura (Kim et al., 2020; Wang et al., 2020). Entretanto, observou-se que mecanismos de controle formal medeiam positivamente a relação entre laços interpessoais e satisfação com o relacionamento, negativamente a relação entre laços interpessoais e a percepção de benefícios, e não medeia a relação entre laços interpessoais e percepção de benefícios. Essa mediação negativa e a ausência de mediação encontrados, indicam que, no contexto estudado, podem existir outros fatores que expliquem a relação de laços interpessoais com a percepção de benefícios e a disposição para cooperação futura. É possível que os mecanismos de controle formal cumpram o papel de reduzir o oportunismo, deixando as organizações satisfeitas com o relacionamento, mas sua utilização pode indicar que os parceiros ainda tenham receio de comportamento oportunista do parceiro, o que mitiga a percepção de benefícios e diminui a disposição para cooperar novamente no futuro. Esses achados evidenciam a necessidade de distinção e segregação de aspectos do desempenho de IORs em estudos futuros.

3.5.3 Implicações práticas

Além de contribuições teóricas, os resultados desta pesquisa apresentam contribuições práticas. Primeiro, este estudo sugere que laços interpessoais influenciam na adoção de mecanismos de controle formal e no desenvolvimento de mecanismos de controle relacional. A partir desses resultados, à medida que um relacionamento próximo é desenvolvido e que laços interpessoais são construídos, os gestores das organizações parceiras podem trabalhar juntos para aprender com as experiências anteriores e revisar os mecanismos de controle interorganizacional adotados, visando o melhor interesse de ambos.

Segundo, são fornecidos *insights* para gestores de organizações industriais dedicarem especial atenção aos mecanismos de controle interorganizacional adotados e desenvolvidos em IORs com seus compradores e fornecedores, visto que mecanismos de controle relacional estão associados positivamente aos aspectos dos desempenhos de IORs pesquisados. Entretanto, apesar de mecanismos de controle formal influenciarem positivamente a satisfação com o relacionamento, não apresentam influência na percepção de benefícios e diminuem a disposição para cooperação futura com o parceiro. Dessa forma, gestores precisam estar observar se, em IORs de suas organizações com compradores e fornecedores, os mecanismos de controle formal

adotados podem estar diminuindo a disposição para cooperação futura, para que medidas possam ser tomadas.

Em terceiro lugar, ao evidenciar o efeito mediador de mecanismos de controle formal e relacional em aspectos do desempenho a partir de laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* de organizações parceiras, gestores de organizações industriais podem se utilizar de mecanismos de controle relacional para melhorar o desempenho de IORs caracterizados por laços interpessoais fortes. Gestores devem ainda observar que nesses IORs caracterizados por laços interpessoais fortes, maior adoção de mecanismos de controle formal irá diminuir a disposição para cooperar novamente com aquele parceiro.

3.5.4 Limitações e futuras pesquisas

Cabe ressaltar possíveis limitações desta pesquisa. Primeiro, os resultados não devem generalizados, já que expõe apenas a percepção dos participantes da pesquisa, que além de apresentarem características específicas, correspondem a apenas uma das partes das díades de IORs, neste caso, as organizações industriais, de forma que não estão consideradas percepções das organizações compradoras e fornecedoras que atuam nesses IORs, o que indica uma lacuna para pesquisas futuras. Terceiro, os dados desta pesquisa foram coletados em um único momento (pesquisa transversal), portanto, sugere-se estudos futuros com foco longitudinal para compreender se mecanismos de controle interorganizacional influenciam da mesma forma os aspectos do desempenho de IORs em diferentes fases do relacionamento.

Ao considerar que neste estudo partiu da premissa de que mecanismos de controle formal e relacional atuam como substitutos e dados os resultados divergentes na hipótese H1a, pesquisas futuras também podem investigar a interação entre mecanismos de controle formal e relacional e observar se atuam como substitutos ou complementares em aspectos do desempenho de IORs em que *boundary spanners* tenham desenvolvidos laços interpessoais fortes. Além disso, também são oportunas pesquisas que considerem as duas partes envolvidas em díades, para que se possam realizar as análises de forma comparativa entre os dois grupos.

REFERÊNCIAS

Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2012). Do country-level institutional frameworks and interfirm governance arrangements substitute or complement in international business relationships? *Journal of International Business Studies*, 43(5), 477-497.

- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2014). Locus of uncertainty and the relationship between contractual and relational governance in cross-border interfirm relationships. *Journal of Management*, 43(3), 771-803.
- Adobor, H. (2006). The role of personal relationships in inter-firm alliances: Benefits, dysfunctions, and some suggestions. *Business Horizons*, 49(6), 473-486.
- Af Wåhlberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347.
- Argyres, N., Bercovitz, J., & Zanarone, G. (2020). The role of relationship scope in sustaining relational contracts in interfirm networks. *Strategic Management Journal*, 41(2), 222-245.
- Atlas Brasil. (2022). *Ranking*. <http://www.atlasbrasil.org.br/ranking>
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of international business studies*, 27, 1005-1032.
- Bai, X., Wang, Q., Sheng, S., & Li, J. J. (2021). Cross-level interpersonal ties and IJV innovation: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 134, 618-630.
- Baía, E., & Franco, M. (2021). Interfirm cooperation and engagement barriers in a family business context. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Baldi, M., & Vieira, M. M. F. (2006). Calçado do vale: imersão social e redes interorganizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 46, 16-27.
- Bianchi, C. C., & Saleh, M. A. (2011). Antecedents of importer relationship performance in Latin America. *Journal of Business Research*, 64(3), 258-265.
- Borah, S. B., Mallapragada, G., Bommaraju, R., Venkatesan, R., & Thongpapanl, N. (2022). Interfirm collaboration and exchange relationships: An agenda for future research. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 603-618.
- Cai, S., Jun, M., & Yang, Z. (2017). The effects of boundary spanners' personal relationships on interfirm collaboration and conflict: a study of the role of guanxi in China. *Journal of Supply Chain Management*, 53(3), 19-40.
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33, 15-42.

- Chakkol, M., Karatzas, A., Johnson, M., & Godsell, J. (2018). Building bridges: boundary spanners in servitized supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Chien, S. H., Chen, Y. H., & Hsu, C. Y. (2012). Exploring the impact of trust and relational embeddedness in e-marketplaces: An empirical study in Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 460-468.
- Choi, Y. R., Phan, P. H., & Choi, J. (2020). Formal governance, interfirm coordination, and performance in partnerships: An empirical investigation of a mediation model. *European Management Journal*, 38(3), 413-424.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (revised ed.). New York: Academic Press.
- Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B., & Petersen, K. J. (2006). Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes. *Journal of operations management*, 24(6), 851-863.
- Dekker, H., Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2019). Boundary spanner relational behavior and inter-organizational control in supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 143-154.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35-51.
- Fagundes, E., & Gasparetto, V. (2023). Boundary spanners in inter-organizational relationships: A literature review and research agenda. *Brazilian Business Review*, 20(4), 381-406.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.
- Federação da Indústria do Estado de Santa Catarina [FIESC] (2023, 26 de janeiro). Santa Catarina tem maior número de indústrias por mil habitantes do país. <https://observatorio.fiesc.com.br/publicacoes/maisindustrias>
- Fehr, L. C. F. D. A., & Rocha, W. (2018). Open-book accounting and trust: influence on buyer-supplier relationship. *RAUSP Management Journal*, 53, 597-621.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 58(2), 1-19.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of marketing*, 63(2), 70-87.

- Ghantous, N., Das, S. S., & Chameroy, F. (2018). Governance capabilities and relationship performance in international franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 19-30.
- Goulart Filho, A. (2002). A formação econômica de Santa Catarina. *Ensaio FEE*, 23(2), 977-1007.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481–510.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage publications.
- Han, J., Trienekens, J. H., & Omta, S. O. (2011). Relationship and quality management in the Chinese pork supply chain. *International Journal of Production Economics*, 134(2), 312-321.
- Heirati, N., Henneberg, S. C., Richter, A., & Harste, R. (2019). Differential importance of social and economic determinants of relationship performance in professional services. *Industrial Marketing Management*, 76, 23-35.
- Huang, Y., Luo, Y., Liu, Y., & Yang, Q. (2016). An investigation of interpersonal ties in interorganizational exchanges in emerging markets: A boundary-spanning perspective. *Journal of Management*, 42(6), 1557-1587.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2023, 30 de janeiro). Síntese de Indicadores Sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?=&t=resultados>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA]. (2019). Radar IDHM: Evolução de seus Índices e Componentes no Período de 2012 a 2017. Brasília: IPEA: PNUD: FJP.
- Kim, M., Cho, H., & Ryu, S. (2020). The relationship between mutual TSI and interfirm contracts: The moderating effect of strong ties. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 27(1), 41-54.
- Knoppen, D., & Sáenz, M. J. (2017). Interorganizational teams in low-versus high-dependence contexts. *International Journal of Production Economics*, 191, 15-25.
- Kohtamäki, M., Vesalainen, J., Henneberg, S., Naudé, P., & Ventresca, M. J. (2012). Enabling relationship structures and relationship performance improvement: The moderating role of relational capital. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1298-1309.

- Kretzer, J., & Cário, S. A. F. (2022). Potencial de crescimento industrial dos setores de especialização produtiva local do estado de Santa Catarina. *Textos de Economia*, 25(1), 1-30.
- Li, Y., Xie, E., Teo, H. H., & Peng, M. W. (2010). Formal control and social control in domestic and international buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 28(4), 333-344.
- Lien, C. H., Wu, J. J., Chien, S. H., & Lee, C. Y. (2017). Anxious attachment, relational embeddedness, trust, co-production, and performance: An empirical study in online business-to-business relationships. *Telematics and Informatics*, 34(8), 1514-1523.
- Liu, Y., Huang, Y., Luo, Y., & Zhao, Y. (2012). How does justice matter in achieving buyer–supplier relationship performance? *Journal of Operations Management*, 30(5), 355-367.
- Liu, Y., Li, Y., Shi, L. H., & Liu, T. (2017). Knowledge transfer in buyer-supplier relationships: The role of transactional and relational governance mechanisms. *Journal of Business Research*, 78, 285-293.
- Luo, Y., Liu, Y., Yang, Q., Maksimov, V., & Hou, J. (2015). Improving performance and reducing cost in buyer–supplier relationships: The role of justice in curtailing opportunism. *Journal of Business Research*, 68(3), 607-615.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of retailing*, 88(4), 542-555.
- Mangus, S. M., Jones, E., Folsie, J. A. G., & Sridhar, S. (2020). The interplay between business and personal trust on relationship performance in conditions of market turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 1138-1155.
- Martin, D., Romero, I., & Wegner, D. (2019). Individual, organizational, and institutional determinants of formal and informal inter-firm cooperation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1698-1711.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of marketing*, 71(4), 172-194.
- Perfil da Indústria. (2023, 31 de janeiro). Composição Setorial do Estado de Santa Catarina. <https://perfildaindustria.portaldaindustria.com.br/estado/sc>
- Pinnington, B. D., & Ayoub, R. (2019). Rebuilding supplier relationships: An action research study of contract complementarity. *Journal of Business Research*, 101, 323-333.

- Ramsey, R. P., & Sohi, R. S. (1997). Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 127.
- Reinecke, J., Donaghey, J., Wilkinson, A., & Wood, G. (2018). Global supply chains and social relations at work: Brokering across boundaries. *Human Relations*, 71(4), 459-480.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- Shahmehr, F. S., Khaksar, S. M. S., Zaefarian, R., & Talebi, K. (2015). How relational embeddedness affects business performance through trust: empirical research on emerging SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(1), 61-77.
- Silva, S. C., Bradley, F., & Sousa, C. M. (2012). Empirical test of the trust–performance link in an international alliances context. *International Business Review*, 21(2), 293-306.
- Stadlmann, C., & Štrach, P. (2020). Governance of international distributors: addressing distinct organizational levels and impacts on performance. *International Journal of Business & Applied Sciences*, 9(2), 10-20.
- Terawatanavong, C., Whitwell, G. J., & Widing, R. E. (2007). Buyer satisfaction with relational exchange across the relationship lifecycle. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 915-938
- Tsaur, S. H., & Wang, C. H. (2011). Personal ties, reciprocity, competitive intensity, and performance of the strategic alliances in Taiwan's travel industry. *The Service Industries Journal*, 31(6), 911-928.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 674-698.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.
- Van de Vijver, M., Vos, B., & Akkermans, H. (2011). A tale of two partnerships: Socialization in the development of buyer–supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 47(4), 23-41.
- Wang, Y., Liang, H., Yang, N., & Sun, S. (2021). How contract enforcement reduces opportunism? The paradoxical moderating effect of interfirm guanxi. *Industrial Marketing Management*, 97, 115-125.

- Wang, Z., Ling, J., & Chok, J. I. (2020). Relational embeddedness and disruptive innovations: The mediating role of absorptive capacity. *Journal of Engineering and Technology Management, 57*, 101587.
- Weber, B., & Heidenreich, S. (2018). When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. *Long Range Planning, 51*(2).
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics, 22*(2), 233-261.
- Yang, Q., Wang, Q., & Zhao, X. (2019). Improving relationship performance on platforms: The role of platform technology usage in promoting justice. *Journal of Business & Industrial Marketing, 34*(5), 965-976.
- Yang, Z., Zhou, C., & Jiang, L. (2011). When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China. *Industrial Marketing Management, 40*(1), 86-96.
- Zhang, Q., Jin, J. L., & Yang, D. (2020). How to enhance supplier performance in China: interplay of contracts, relational governance and legal development. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Zhou, C., Hu, N., Wu, J., & Gu, J. (2018). A new scale to measure cross-organizational cultural intelligence. *Chinese Management Studies*.
- Zhou, K. Z., & Xu, D. (2012). How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance. *Journal of International Business Studies, 43*(7), 677-692.

4 LAÇOS INTERPESSOAIS, RISCO RELACIONAL PERCEBIDO E GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS EM IORs DE ORGANIZAÇÕES INOVADORAS

Resumo: O objetivo deste estudo é analisar a influência de laços interpessoais no risco relacional percebido pelos *boundary spanners* e na adoção de práticas de gestão de custos interorganizacionais (*interorganizational cost management* – IOCM), moderada pela dependência entre os parceiros, em relacionamentos entre organizações inovadoras do Estado de Santa Catarina e seus fornecedores. Realizou-se uma *survey* com 100 profissionais de organizações inovadoras atuantes no Estado de Santa Catarina, que acessaram recursos da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEPE) ou que participaram de alguma edição do Sinapse Inovação, acerca de seus IORs com fornecedores. As hipóteses foram testadas por meio de Modelagem de Equações Estruturais (PLS). No contexto desta pesquisa, os resultados indicam que laços interpessoais influenciam positivamente o risco relacional percebido. Observou-se, ainda, que laços interpessoais influenciam positivamente a IOCM. Contribuiu-se, assim, ao verificar a influência dos laços interpessoais desenvolvidos entre os profissionais das organizações inovadoras pesquisadas e de seus fornecedores sobre o risco relacional percebido, apontando que laços mais fortes não reduzem, ao contrário, são capazes de aumentar o risco relacional percebido em IORs. Também se observou que laços influenciam a adoção de práticas de IOCM, o que pode trazer benefícios para as organizações. Na prática, este estudo contribui ao evidenciar a necessidade de monitoramento do risco relacional percebido em IORs caracterizados por laços interpessoais fortes. Além disso, este estudo também contribui com as organizações que buscam adotar a IOCM, ao sugerir que laços interpessoais entre os profissionais que representam os parceiros no relacionamento podem favorecer esta prática.

Palavras-chave: Relacionamentos interorganizacionais (IORs). Laços interpessoais. Risco relacional percebido. Gestão de custos interorganizacionais (IOCM). Dependência entre os parceiros.

4.1 INTRODUÇÃO

A inovação organizacional corresponde ao processo de geração ou recombinação de ideias para desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e processos (Van De Ven & Engleman, 2004; Kuratko et al., 2004), o que pode constituir vantagem competitiva para as organizações (Hurley & Hult, 1998; Ardila et al., 2020; Grant, 2021). Organizações inovadoras

necessitam, muitas vezes, recorrer ao conhecimento dos seus parceiros da cadeia de suprimentos para se manterem inovadoras e competitivas (Cobben et al., 2022; Soontornthum et al., 2022). A partir de relacionamentos interorganizacionais (*interorganizational relationships* – IORs) com fornecedores, organizações inovadoras procuram continuamente estratégias e mecanismos, além de adquirir conhecimento e recursos, que as permitam desenvolver inovações e melhorar seu desempenho inovador (Ruiz-Ortega et al., 2017; Martínez-Pérez et al., 2019; Ardila et al., 2020), já que fornecedores são uma importante fonte de inovação (Mayer et al., 2022).

IORs cooperativos entre compradores e fornecedores são um diferencial para as organizações (Knoppen & Saenz, 2017). Maior cooperação em IORs pode ser alcançada por meio de equipes interorganizacionais, principais responsáveis por estabelecer relacionamentos estreitos com organizações parceiras selecionadas na cadeia de suprimentos (Knoppen & Saenz, 2017) e formadas por *boundary spanners*, profissionais que representam suas organizações em IORs (Cai et al., 2017; Fagundes & Gasparetto, 2023).

Embora a inovação possa viabilizar vantagem competitiva, o sucesso não é sempre garantido (Tidd & Bessant, 2015). Ao estabelecerem IORs com fornecedores, *boundary spanners* de organizações inovadoras podem perceber maior ou menor risco relacional, que consiste no risco de o parceiro não cooperar de boa-fé (Das & Teng, 2001) e agir de forma oportunista, devido ao baixo nível de confiança (Zhang et al., 2019) ao longo do relacionamento (Shen et al., 2020). Ao considerar que a confiança interorganizacional pode ser desenvolvida a partir das interações entre *boundary spanners* (Vanneste, 2016), espera-se que laços interpessoais estabelecidos entre *boundary spanners* contribuam para a redução do risco relacional percebido, à medida que os parceiros aprendem a coordenar adequadamente o relacionamento (Anderson et al., 2017).

Ao desenvolvem IORs com seus fornecedores, a gestão restrita à organização inovadora pode ultrapassar as fronteiras internas (Möller et al., 2011), e o escopo da gestão de custos pode transcender os limites organizacionais (Cooper & Slagmulder, 2004). Desse modo, esforços conjuntos dos parceiros de IORs (Fayard et al., 2012) direcionam o foco na redução de custos e criação de valor e levam à adoção de práticas de gestão de custos interorganizacionais (*interorganizational cost management* - IOCM) (Cooper & Slagmulder, 2004; DhaifAllah et al., 2016). A IOCM, por meio de ações e investimentos combinados entre díades de compradores e fornecedores, permite que organizações produzam melhores produtos, a um custo menor e com recursos aprimorados (Cooper & Slagmulder, 2004; Petersen et al., 2005). A IOCM pode ser influenciada pelo contexto relacional de cada IOR, em que laços interpessoais

desenvolvidos entre *boundary spanners* de organizações parceiras podem favorecer a adoção de práticas de IOCM (Uddin et al., 2020), já que a IOCM necessita de envolvimento e cooperação para que os custos totais em uma rede sejam reduzidos (DhaifAllah et al. 2019b).

Os reflexos da dinâmica comportamental entre *boundary spanners* em aspectos de IORs podem ser intensificados ou atenuados a partir das relações de poder e dependência que se estabelecem entre os parceiros. Fornecedores podem agir de maneira oportunista quando são mais dependentes do comprador (Knoppen & Saenz, 2017), e vice-versa. Quando a dependência de um parceiro se torna muito alta, a probabilidade de o outro parceiro exercer poder aumenta, prejudicando o trabalho conjunto em direção aos objetivos da equipe (He et al., 2013). Por exemplo, menor dependência do comprador pode levar a aumento da qualidade dos produtos ou serviços do fornecedor, e menor dependência do fornecedor pode incentivar maior pontualidade nos pagamentos pelo comprador.

Elevado risco relacional percebido por *boundary spanners* em IORs pode comprometer o alcance dos objetivos das organizações com o relacionamento (Das & Teng, 2001). A IOCM, por sua vez, promove benefícios de longo prazo às organizações (Möller et al., 2011) e oferece uma fonte significativa de vantagem competitiva (Cannon & Homburg, 2001). Identifica-se lacuna na literatura quanto à compreensão da influência de laços interpessoais desenvolvidos entre os *boundary spanners* no risco relacional percebido e quanto à necessidade de pesquisas empíricas que examinem a influência de laços interpessoais na adoção de práticas de IOCM (He et al., 2013).

O risco relacional percebido pode inibir a colaboração bem-sucedida em IORs. No entanto, estudos têm dado maior ênfase nas fontes e na mitigação de riscos de desempenho, enquanto a atenção ao risco relacional percebido em IORs tem sido limitada (DuHadway et al., 2022). Além disso, estudos acerca de risco em IORs têm focado contextos de organizações industriais, que não necessariamente são inovadoras. Há carência de estudos específicos em organizações inovadoras, em que bens e serviços possuem maior valor agregado e nas quais a dinâmica de risco pode diferir da que ocorre nas demais organizações (Chen et al., 2015).

No caso de IOCM, a literatura apresenta estudos predominantemente qualitativos (Fu & Fu, 2015), aplicados por meio de estudos de caso (Ylä-Kujala et al., 2018) que, embora tenham identificado fatores críticos que influenciam a IOCM, o contexto relacional, no qual são desenvolvidos os laços interpessoais, não foi pesquisado (Fu & Fu, 2015). Medidas do construto de IOCM em estudos anteriores têm sido inconsistentes, o que torna difícil comparar resultados e contribuições (DhaifAllah et al., 2019a). Além disso, organizações inovadoras são

caracterizadas por maior especificidade dos ativos, cenário em que a IOCM pode contribuir na redução de custos (Agndal & Nilsson, 2009).

Nesse contexto, questiona-se a influência de laços interpessoais no risco relacional percebido e na adoção de práticas de IOCM, ao considerar diferentes níveis de dependência entre organizações inovadoras e seus fornecedores. Desse modo, o objetivo deste estudo é analisar a influência de laços interpessoais no risco relacional percebido pelos *boundary spanners* e na adoção de práticas de IOCM, moderada pela dependência entre os parceiros, em relacionamentos entre organizações inovadoras do Estado de Santa Catarina e seus fornecedores.

Optou-se por organizações inovadoras do Estado de Santa Catarina devido ao Estado se destacar pela geração de negócios inovadores (Rede Catarinense de Centros de Inovação, 2023), abrigando organizações líderes nacionais em seus segmentos produtivos, inseridas em segmentos de elevada intensidade tecnológica (Garcia & Bittencourt, 2021).

É relevante pesquisar risco relacional percebido, já que a gestão de riscos é uma das principais perspectivas relacionadas à manutenção de IORs, e permite mitigar a probabilidade de comportamentos oportunistas dos parceiros (Cheng et al., 2013). Também é relevante ao pesquisar IOCM no contexto de organizações inovadoras, em que pode haver maior especificidade dos ativos, já que a IOCM possibilita a redução de custos (Agndal & Nilsson, 2009). Além disso, DhaifAllah et al. (2019b) sugerem pesquisas que explorem a IOCM a partir de fatores como a dependência entre os parceiros em IORs.

Esta pesquisa busca agregar conhecimento à literatura da Teoria da Imersão Social, a qual destaca que relações sociais afetam o comportamento econômico (Granovetter, 1985), ao analisar a influência de laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* de organizações parceiras sobre variáveis relacionadas a IORs, tais como risco relacional percebido e IOCM. Complementarmente, contribui ao apresentar o efeito moderador da dependência entre as organizações inovadoras e seus fornecedores, o que permite analisar as relações identificadas em cenários de diferentes níveis de dependência entre os parceiros.

Para a prática, os achados deste estudo podem subsidiar gestores que atuam em organizações inovadoras, no intuito de aproveitarem os laços interpessoais a favor de IORs existentes com seus fornecedores, com vistas a gestão do risco relacional percebido e a adoção de práticas de IOCM, o que pode trazer benefícios para a organização inovadora, bem como para a organização parceira.

4.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES

4.2.1 Laços interpessoais e risco relacional percebido

Em cenário de variabilidade da demanda, complexidade tecnológica e limitações de recursos, organizações inovadoras têm melhorado a competitividade a partir de IORs, por meio da transferência de conhecimento, mas isso pode depender de alguns fatores, como o risco envolvido e incertezas do ambiente externo (Guo et al., 2020). Em IORs, riscos surgem devido à falta de capacidade de apoiar as operações, falta de confiança, falta de segurança, interrupção do sistema de informação e baixo nível de precisão da informação (Shahbaz et al., 2019).

Ao mesmo tempo em que IORs entre organizações inovadoras e seus fornecedores podem levar a melhoria no desempenho, deve-se evitar o vazamento de informações privadas e tecnologias centrais do processo, o que poderia levar a comportamento oportunista do parceiro (Guo et al., 2020), ou seja, a busca do parceiro apenas pelo interesse próprio (Williamson, 1975). O comportamento oportunista se apresenta quando uma organização tem objetivos que não estão alinhados aos objetivos do parceiro, de forma que pode reter ou distorcer informações, deixar de cumprir promessas ou obrigações e apropriar-se da tecnologia da organização parceira (Das & Teng, 2001).

Em IORs há risco de o parceiro não cooperar de boa-fé, denominado como risco relacional, e risco de desempenho insatisfatório dos negócios, denominado como risco de desempenho (Das & Teng, 2001). Este estudo trata do risco relacional, que é definido como a probabilidade e as consequências de não haver cooperação satisfatória em IORs e os distinguem de outros tipos de transações (Das & Teng, 1996). O risco relacional surge a partir do comportamento oportunista deliberado, da falta de experiência e conhecimento e da incapacidade dos parceiros em fazer a cooperação funcionar de forma eficaz com outras organizações (Zoghi & Arslan, 2017).

IORs deveriam reduzir riscos (Das & Teng, 1996), porém, a volatilidade do ambiente e as elevadas expectativas dos parceiros com o relacionamento faz com que essas organizações estejam mais facilmente expostas a riscos (Guo et al., 2020). Apesar de a relação entre laços interpessoais e risco não estar clara na literatura, Das e Teng (2001) discutem a confiança, desenvolvida a partir dos laços interpessoais (Uzzi, 1997; Terawatanavong et al., 2007), como fator que reduz o risco relacional percebido (Ndubuisi, 2020), levando os parceiros a agirem como se o futuro fosse mais previsível e a lidar e se preocupar com o bem-estar da organização parceira (Das & Teng, 2001).

A confiança, enquanto característica explícita e primária de laços interpessoais, consiste na crença de que um parceiro não agirá em interesse próprio às custas do outro parceiro, mas

com uma predileção por assumir o melhor ao interpretar os motivos e ações de outro (Uzzi, 1997) e contribui para diminuir as preocupações com comportamento oportunista (Liu et al., 2017; Zoghi & Arslan, 2017), o que torna esse relacionamento mais responsável, estável e duradouro (Liu et al., 2017).

Laços interpessoais correspondem ao vínculo estabelecido entre os profissionais envolvidos em IORs e sua natureza é definida por critérios como o tempo dedicado ao parceiro, o investimento emocional, a confidencialidade mútua, a reciprocidade e a similaridade. A intensidade desses critérios é que permite caracterizar os laços interpessoais como fracos ou fortes (Granovetter, 1973; Granovetter, 1985). Os laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* em IORs podem reduzir o custo do controle que lida com o risco na relação, uma vez que os parceiros aprendem a coordenar o relacionamento, o que desenvolve maior confiança entre parceiros e pode reduzir o risco relacional (Gulati & Sytch, 2008; Anderson et al., 2017).

Tsaur e Wang (2011) destacam que à medida que as transações comerciais estão imersas em relações interpessoais, os riscos do oportunismo diminuem a ponto de tornar-se desnecessário elaborar estruturas de controle interorganizacional formal, uma vez que laços interpessoais desenvolvidos podem diminuir possíveis riscos de oportunismo. Stadlmann e Strach (2020) investigaram indústrias exportadoras austríacas e verificaram que laços interpessoais desencorajam o oportunismo, o que possibilita melhora no desempenho em IORs.

Boussard et al. (2019) pesquisaram negócios no setor francês de fusões e aquisições e verificaram que laços interpessoais instituem a confiança e ajudam a mitigar o oportunismo nas relações entre parceiros. Os autores destacam, ainda, que além de limitar o oportunismo, laços interpessoais favorecem alguma forma de altruísmo, o que faz com que as organizações recorram a laços interpessoais, como precursores de confiança, para controlar riscos de oportunismo em IORs.

Moon et al. (2022) destacam que o comprometimento e a confiança desenvolvidos por laços interpessoais reduzem as tendências oportunistas dos parceiros. Nesse mesmo sentido, DuHadway et al. (2022) investigaram organizações industriais australianas e verificaram que o risco de comportamento oportunista pode inibir a colaboração bem-sucedida dentro de IORs, mas que laços fortes podem reduzir risco de comportamento oportunista. Manuela et al. (2021) destacam que laços fortes possibilitam o desenvolvimento de confiança entre organizações parceiras, o que as incentiva a continuarem seus relacionamentos existentes, diminuindo o risco de que uma das partes aja de forma oportunista.

Observa-se que a literatura tem discutido o risco com foco maior no comportamento oportunista dos parceiros de IORs e sua relação com aspectos relacionais. Aqui têm-se como foco do estudo o risco relacional percebido, ou seja, o risco percebido pela organização inovadora quanto ao fornecedor adotar comportamento oportunista, e não o comportamento oportunista em si. Além disso, laços interpessoais têm sido pesquisados com base apenas na amizade e outros vínculos pessoais (Tsaur & Wang, 2011; Boussard et al., 2019), pelo tempo de duração de um IOR (DuHadway et al., 2022; Moon et al., 2022), pelo nível de cooperação existente ou por integração eletrônica entre os parceiros (DuHadway et al., 2022).

Entretanto, essa literatura apresenta indícios de que o risco relacional percebido pode estar relacionado aos laços interpessoais desenvolvidos entre os *boundary spanners* em IORs. A partir da literatura apresentada, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1 (-): Laços interpessoais fortes diminuem o risco relacional percebido.

4.2.2 Laços interpessoais e gestão de custos interorganizacionais

Mercados saturados e produtos com ciclos de vida decrescentes demandam das organizações o desenvolvimento contínuo e bem-sucedido de inovações (Weber & Heidenreich, 2018). Estudos indicam que a parceria com fornecedores no desenvolvimento de novos produtos pode fornecer benefícios substanciais para melhorar a qualidade, reduzir o custo e facilitar o lançamento de novos produtos aprimorados, pois é quando são tomadas decisões críticas relacionadas à funcionalidade do produto, fonte dos materiais e seleção de tecnologias (Petersen et al., 2005).

IORs que envolvem cooperação permitem que organizações tenham mais acesso a conhecimentos e capacidades para gerar e introduzir inovações com sucesso e essa cooperação pode ser influenciada por interações e trocas repetidas entre as organizações parceiras, as quais estabelecem um entendimento mútuo, identificação social e confiança (Weber & Heidenreich, 2018). O desenvolvimento de laços interpessoais entre os profissionais que representam as organizações parceiras em IORs possibilita superar limites pré-estabelecidos em acordos cooperativos em IORs, permitindo benefícios mútuos (Wu et al., 2020). Laços interpessoais podem, ainda, auxiliar organizações parceiras a desenvolverem um entendimento mútuo que permite melhor coordenação do IOR (Lien et al., 2017).

No decorrer de IORs, é possível que *boundary spanners* desenvolvam uma identidade comum, que consiste em uma forma de associação social (Corsten et al., 2011), a partir da qual se dispõem a transferir conhecimento, reduzir o tempo de ciclo e reduzir os custos de transação,

o que gera ganhos econômicos (Ireland e Webb, 2007) e permite alcançar melhor desempenho em custos, que consiste na obtenção de custos mais baixos a partir de IORs (Cannon e Homburg, 2001).

A partir de ações e investimentos combinados entre díades de compradores e fornecedores, IORs levam as organizações a produzirem melhores produtos, a um custo menor e com recursos aprimorados (Petersen et al., 2005). Esses custos menores são alcançados por meio da IOCM, que consiste em interações entre organizações parceiras com o objetivo de reduzir os custos gerais, a partir do relacionamento (Cooper & Slagmulder, 2004), na busca do alcance de vantagens competitivas (Cannon & Homburg, 2001).

A IOCM contribui na redução da assimetria de informações entre o comprador e o fornecedor relacionadas a custos e especificações técnicas que devem ser atendidas. No centro da IOCM está o custo-meta, que deixa de ser uma técnica de gerenciamento que envolve apenas o comprador e passa a envolver ativa e conjuntamente as equipes de projeto do comprador e do fornecedor (Cooper & Slagmulder, 2004). Outras práticas compõem a IOCM, como custeio baseado em atividades, custeio meta, previsões comuns de demanda, vendas ou pedidos, *kaizen*, *open-book accounting*, redesenho de processos, controle conjunto de estoques e compartilhamento de ativos (Fayard et al., 2012).

Para as práticas de IOCM, é necessária a formação de uma gestão interna de custos eficiente e, ao mesmo tempo, é necessária uma capacidade robusta de IOCM que, mais do que uma questão técnica, envolve aspectos comportamentais dos profissionais das organizações parceiras (Uddin et al., 2020). Cooper e Slagmulder (2004) investigaram como as organizações adotam a IOCM durante o *design* do produto e quais as características dos contextos relacionais associadas. A partir da pesquisa, os autores classificaram os fornecedores em quatro categorias: membro da família, fornecedor principal, fornecedor subcontratado ou fornecedor comum.

O fornecedor membro da família caracteriza-se pela responsabilidade pelo projeto e pelas especificações dos produtos. O fornecedor principal é aquele que assume responsabilidade pelo *design* do componente que fornece, mas não pelo estabelecimento de suas especificações. Fornecedor subcontratado corresponde a um subempreiteiro que fabrica itens terceirizados que são projetados pelo comprador, enquanto fornecedor comum geralmente publica catálogos que detalham suas ofertas de produtos (Cooper & Slagmulder, 2004).

Cooper e Slagmulder (2004) destacam que a IOCM pode ocorrer em diferentes contextos relacionais, como a perspectiva pura do mercado, mais comum no fornecimento de produtos padrão, a perspectiva pura de hierarquia, relacionada à aquisição interna de partes críticas do produto, além de três contextos híbridos que não se encaixam na dicotomia de

mercado e hierarquia. Esses contextos híbridos variam de relacionamentos em que as interações são próximas das orientadas pelo mercado até parcerias estratégicas, nas quais as organizações sinalizam seu desejo de trabalhar em estreita colaboração com o parceiro. Neste estudo, o foco está em relações híbridas.

A IOCM pode estar relacionada a fatores contextuais e relacionais, tais como confiança, compromisso, normas sociais relacionais, oportunismo, qualidade da comunicação, interdependência, propensão da organização para colaborar e natureza e momento do relacionamento (DhaifAllah et al., 2019a). A falta de confiança entre os parceiros e o risco de comportamento oportunista, por exemplo, limitam a aplicação da IOCM, restringindo benefícios que poderiam ser gerados (Fehr & Rocha, 2018).

Laços interpessoais desenvolvidos podem reduzir a necessidade de proteção contra o comportamento oportunista, encorajando os parceiros a adotarem uma orientação em relação ao outro, que assume que as intenções e os motivos da outra parte são benevolentes. Ao reduzir os esforços e investimentos na prevenção de perdas potenciais, a confiança desenvolvida pelos laços interpessoais, libera recursos para utilização mais produtiva (Meuleman et al., 2017). É nesse contexto que a IOCM possibilita a melhoria da eficiência interorganizacional (DhaifAllah et al., 2019a).

A IOCM pode variar, a depender do contexto relacional de cada IOR. A interação mais próxima entre organizações parceiras pode levar a maior confiança mútua e à interdependência entre essas organizações, reduzindo a assimetria de informações e o comportamento oportunista, e favorecendo a adoção de práticas de IOCM (Uddin et al., 2020).

A IOCM necessita de envolvimento e cooperação para que os custos totais em uma rede sejam reduzidos, e pode estar relacionada ao contexto relacional (DhaifAllah et al. 2019b). Fayard et al. (2012) destacam que os recursos relacionais das organizações contribuem para a IOCM. A partir de análises qualitativas, Cooper e Slagmulder (2004) observaram que o contexto relacional estabelecido entre fornecedor e comprador parece estar vinculado à IOCM.

Ao considerar que o contexto relacional pode influenciar a adoção de práticas de IOCM, e que laços interpessoais, por meio das interações frequentes e da confiança desenvolvida reduzem o oportunismo e, com isso, podem favorecer a IOCM, elabora-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H2 (+): Laços interpessoais fortes aumentam a adoção de práticas de gestão de custos interorganizacionais.

4.2.3 Efeito moderador da dependência entre os parceiros

O sucesso de IORs decorre, em grande parte, da capacidade das organizações administrarem sua dependência em relação aos seus parceiros (Donada & Nogatchewsky, 2006; Knoppen & Saenz 2017), já que requer disposição dos envolvidos para aceitar a dependência, o que demanda garantia de que o parceiro menos dependente não desistirá do relacionamento (Nooteboom, 1996). Devido à racionalidade limitada e à incerteza, pode ser difícil distinguir parceiros confiáveis daqueles que se comportarão de forma oportunista (Williamson, 1975).

A dependência entre os parceiros não é necessariamente um problema em IORs, pois estimula as partes a estreitarem seus laços (Donada & Nogatchewsky, 2006). Essa dependência possui várias fontes, dentre as quais os custos de mudança, acesso a recursos valiosos, perdas de receita, escassez de alternativas e valor monetário dos bens e serviços (Laaksonen et al., 2008; Zhang & Zhu, 2019). Uma organização pode tolerar o oportunismo do parceiro se isso for menos custoso do que as consequências negativas do rompimento do IOR (Manuela et al., 2021), de forma que as organizações analisam o investimento realizado, o retorno e o possível custo de rescisão do IOR, o qual envolve o custo de estabelecer novos IORs (Zhang et al., 2019).

À medida que um relacionamento se desenvolve, a dependência entre os parceiros tende a aumentar, o que pode contribuir para o receio do comportamento oportunista do parceiro (Laaksonen et al., 2008) e prejudicar o trabalho conjunto em direção aos objetivos da equipe (He et al., 2013). Donada e Nogatchewsky (2006) destacam que baixa dependência do comprador pode influenciar as ações do fornecedor para que fiquem de acordo com suas próprias expectativas.

A dependência entre as organizações parceiras pode ser simétrica, em que ambas dependem igualmente e mutuamente entre si, ou pode ser assimétrica, em que uma organização depende mais do parceiro do que o parceiro depende dela (Zhang et al., 2019). No caso de dependência assimétrica, a troca de recursos não tem a mesma importância para as duas partes envolvidas (Donada & Nogatchewsky, 2006).

Uma vez que o poder está inversamente correlacionado com a dependência, a assimetria confere maior poder à organização menos dependente no relacionamento (Donada & Nogatchewsky, 2006). Poder e dependência são conceitualmente inseparáveis: organizações são poderosas quando controlam recursos necessários às organizações mais dependentes (Gaski, 1984). Assim, quanto maior a dependência de um dos parceiros, maior o poder da

organização com maior disponibilidade de recursos em influenciar esse parceiro dependente de recursos (Hart & Saunders, 1997).

No contexto de organizações inovadoras, caracterizadas por maior especificidade dos ativos, Donada e Nogatchewsky (2006) destacam que a parte que investiu em ativos específicos da transação está vinculada à outra parte e se torna vulnerável ao comportamento oportunista desta última. Ou seja, maior especificidade dos ativos aumenta a dependência entre organizações em IORs.

Teimoury et al. (2010) pesquisaram IORs para desenvolvimento de novos produtos e identificaram que a dependência entre os parceiros está positivamente associada ao risco relacional percebido. Em IORs caracterizados por dependência e poder assimétricos, os parceiros menos dependentes experimentam alto poder e podem tentar explorá-lo e, portanto, os parceiros dependentes podem suspeitar do compromisso de seu parceiro com o relacionamento.

Laaksonen et al. (2008) destacam que em IORs caracterizados por alta dependência entre os parceiros, o risco de oportunismo e a falta de confiabilidade são altos. Fornecedores podem agir de maneira mais oportunista com níveis mais altos de dependência do comprador (Knoppen & Saenz, 2017), e vice-versa. Teimoury et al. (2010) destacam que a assimetria de dependência entre as organizações parceiras aumenta a percepção de risco relacional da parte mais dependente. Complementarmente, Zhang et al. (2019) verificaram que a maior dependência de uma organização em relação ao seu parceiro pode diminuir confiança e comprometimento, o que pode favorecer o comportamento oportunista do parceiro com menor dependência.

Neste estudo, é mensurada a dependência que o fornecedora tem da organização inovadora e também a dependência que a organização inovadora tem do fornecedor, ambas sob a percepção do *boundary spanner* que atua na organização inovadora.

Na hipótese H1 propôs-se que laços interpessoais fortes diminuem o risco relacional percebido, estabelecendo uma relação direta e negativa. A partir da literatura, na qual observa-se que a dependência entre os parceiros também influencia no risco relacional percebido, são elaboradas as hipóteses H1a e H1b. Espera-se que maior dependência do fornecedor intensifique a relação entre laços interpessoais e risco relacional percebido pelos *boundary spanners* das organizações inovadoras, conforme hipótese H1a.

H1a (+): A dependência da organização fornecedora intensifica a relação entre laços interpessoais e risco relacional percebido.

Ao se considerar que maior dependência da organização inovadora faça seus *boundary spanners* perceberem maior risco relacional, espera-se que maior dependência da organização inovadora atenua a relação entre laços interpessoais e risco relacional percebido pelos *boundary spanners* das organizações inovadoras, conforme hipótese H1b.

H1b (-): A dependência da organização inovadora atenua a relação entre laços interpessoais e risco relacional percebido.

Em IORs em que a dependência entre os parceiros é assimétrica, as organizações com maior dependência farão todos os esforços possíveis para reduzir os custos de transação e aumentar a disposição dos membros da aliança em se envolver em atividades de inovadoras. Já as organizações com menor dependência poderão ocultar ou distorcer informações deliberadamente (Zhang et al., 2019), o que prejudicaria IOCM.

Möller et al. (2011) verificaram que fatores relacionais são relevantes para a implementação da IOCM e que a dependência dos fornecedores em relação aos compradores pode ser vantajosa para os compradores, visto que aumenta o comprometimento dos fornecedores. Ao mesmo tempo, faz com que a organização compradora acredite que não necessita compartilhar informações de custos, uma vez que o fornecedor depende dela, o que dificultaria a IOCM.

A hipótese H2 prevê que laços interpessoais fortes aumentam a adoção de práticas de IOCM, estabelecendo uma relação direta e positiva. Observa-se na literatura que a dependência entre os parceiros também pode influenciar na adoção de práticas de IOCM, de forma que são elaboradas as hipóteses H2a e H2b. Espera-se que maior dependência do fornecedor intensifique a relação entre laços interpessoais e adoção de práticas de IOCM, conforme hipótese H1a.

H2a (-): A dependência da organização fornecedora atenua a relação positiva entre laços interpessoais e gestão de custos interorganizacionais.

A literatura destaca que maior dependência da organização inovadora pode incentivá-la a se comprometer na adoção de práticas de IOCM em IORs. Então, espera-se que maior dependência da organização inovadora intensifique a relação entre laços interpessoais e adoção de práticas de IOCM, conforme hipótese H2b.

H2b (+): A dependência da organização inovadora intensifica a relação entre laços interpessoais e gestão de custos interorganizacionais.

A Figura 5 apresenta o modelo teórico deste estudo, assim como as hipóteses formuladas e os sinais esperados, indicando o tipo de efeito que se espera encontrar.

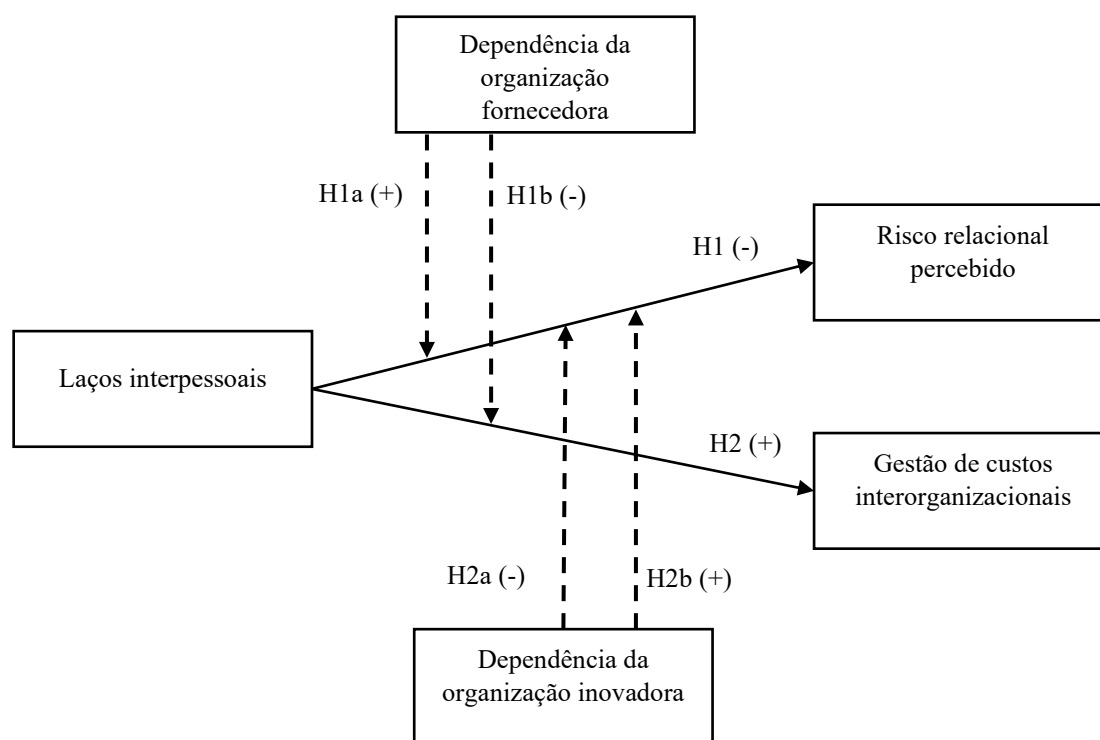


Figura 5 - Estudo 3: Modelo teórico

Nota: Linhas pontilhadas representam o efeito de moderação.

O modelo teórico da pesquisa, representado na Figura 5, apresenta a relação em que laços interpessoais influenciam negativamente o risco relacional percebido pelos *boundary spanners* (H1a) e positivamente a adoção de práticas de IOCM (H2a). Além disso, a Figura 5 apresenta o efeito moderador da dependência da organização fornecedora (H1b e H2b) e da organização inovadora (H1c e H2c) na relação entre laços interpessoais e risco relacional percebido pelos *boundary spanners* e na relação entre laços interpessoais e adoção de práticas de IOCM.

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.3.1 População e amostra

A população deste estudo constitui-se de organizações do Estado de Santa Catarina beneficiadas para o desenvolvimento de inovações por meio do Programa Sinapse da Inovação da Fundação CERTI e do Programa Subvenção Econômica da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). O Programa Sinapse da Inovação foi idealizado pela Fundação CERTI, no estado de Santa Catarina, em 2008, e nas sete edições do evento participaram 445 organizações. No Programa Subvenção Econômica da FINEP os projetos contemplados foram protocolados por 272 organizações. Algumas organizações participaram dos dois programas (41), assim a população da pesquisa foi de 676 organizações. Buscou-se os contatos telefônicos dessas organizações, e se conseguiu o contato de 537 organizações.

Foi estabelecido contato telefônico com essas organizações, explicando o objetivo da pesquisa e que poderiam participar *boundary spanners* que atuassem em IORs com fornecedores, em cargos de analistas, supervisores ou coordenadores de compras ou suprimentos. Participou da pesquisa apenas um profissional por organização, totalizando 100 profissionais que atuam em 100 diferentes organizações pertencentes à população desta pesquisa. Os *boundary spanners* foram orientados a responder o questionário levando em consideração o principal IOR da sua organização com um fornecedor, em que estivesse envolvido.

Boundary spanners podem ocupar diferentes papéis nas organizações (Stouthuysen et al., 2019), de acordo com seu nível hierárquico, e atuar tanto no relacionamento com fornecedores como com compradores. Nesta pesquisa o foco está em IORs com fornecedores e em *boundary spanners* no nível operacional - profissionais que atuam como analistas, coordenadores e supervisores da área de compras ou suprimentos. Embora *boundary spanners* no nível corporativo sejam responsáveis pelas estratégias de IORs, *boundary spanners* que atuam no nível operacional são os responsáveis pela implementação dos acordos de rotina do relacionamento (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009) e mantêm contato frequente com *boundary spanners* de organizações parceiras.

O número de respostas válidas satisfaz os critérios de tamanho do efeito (médio de 0,15), nível de significância ($\alpha = 5\%$) e poder da amostra ($1 - \beta = 0,8$), atestados pelo G*Power (Cohen, 1977; Ringle et al., 2014; Faul et al., 2009). Possíveis distorções na amostra foram examinadas pelo teste T e pela comparação entre os 20 primeiros e os 20 últimos respondentes. O teste não indicou diferenças significativas, ao nível de significância de 5%, o que sugere que não existe viés da não resposta (Af Wahlberg & Poom, 2015). Também se avaliou o viés do método

comum pelo teste de fator único de Harman, em que o fator apresentou variância total explicada de 0,27 (inferior a 0,50), o que confirma a ausência do viés do método comum (Mackenzie & Podsakoff, 2012).

Os 100 respondentes caracterizam-se predominantemente como homens (68%), com idade média de 37 anos (desvio padrão = 9 anos), com experiência média de 6 anos (desvio padrão = 5 anos) e possuem graduação como maior grau de formação acadêmica (52%). Em relação às organizações em que os respondentes atuam, tratam-se de organizações com média de 754 funcionários (desvio padrão = 2.583 funcionários), com média de 30 anos de atividade (desvio padrão = 25 anos) e com relacionamentos com a organização fornecedora de 9 anos em média (desvio padrão = 6 anos). Os negócios entre a organização inovadora e a principal organização fornecedora representam, em média, 36,2 % do volume total de compras da organização inovadora.

4.3.2 Construtos e variáveis

Conforme apresentado no modelo teórico, cinco construtos compõem este estudo. O instrumento de pesquisa contempla construtos que já foram mensurados e validados na literatura. Porém, as assertivas originais não são de língua portuguesa, de forma que foi realizado o processo de *back-translation* (tradução e retradução de/para o idioma original) para garantir adequação das assertivas. Pré-testes foram realizados com 3 acadêmicos e 2 profissionais que atuam em organizações inovadoras que não fizeram parte da amostra da pesquisa. A realização dos pré-testes viabilizou adequações no instrumento de pesquisa. As assertivas do estudo estão ancoradas em escalas tipo Likert, de 7 pontos, sendo 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), e estão apresentadas no Apêndice B, juntamente com a carta de apresentação, termo de consentimento livre e esclarecido e estatísticas descritivas dos construtos.

O construto de laços interpessoais utilizado nesta pesquisa é composto por 9 assertivas adaptadas de Liu et al. (2017) e de Stadlmann e Štrach (2020). Este construto mensura a conexão pessoal e amizade mútua desenvolvidos entre os profissionais que representam as organizações parceiras em IORs. Os laços interpessoais são desenvolvidos a partir do contato frequente, da interação social e da realização conjunta de atividades sociais e de lazer (Liu et al., 2017).

Risco relacional percebido é um construto composto por 14 assertivas adaptadas de Das e Teng (2001). Este construto é definido como a probabilidade e as consequências de não haver cooperação satisfatória em uma relação interorganizacional e considera o comportamento

oportunista, a confiança entre organizações, objetivos incompatíveis de parceiros e culturas incompatíveis de parceiros (Das & Teng, 2001).

A IOCM é uma prática estratégica que estende a aplicação das atividades de gestão de custos para além da gestão tradicional de custos internos, abrangendo parceiros da cadeia de suprimentos (Fayard et al., 2012). Neste estudo, o construto de IOCM contempla 16 assertivas e foi adaptado de Fayard et al. (2012), que tratam sobre ações conjuntas de gestão de custos entre os parceiros em IORs.

A dependência entre os parceiros está relacionada a quanto os parceiros dependem um do outro em uma díade. Para mensurar essa dependência, este estudo adota dois construtos, ambos adaptados de Terawatanavong et al. (2007). A dependência da organização fornecedora foi mensurada por meio de 3 assertivas e a dependência da organização inovadora foi mensurada por meio de 4 assertivas. Esses construtos consideram a percepção dos profissionais das organizações inovadoras e são utilizados no modelo como variáveis moderadoras, as quais podem alterar a força ou a direção da relação entre duas variáveis (Hair Jr. et al., 2017).

Como variáveis de controle têm-se o volume de negócios entre a organização inovadora e o fornecedor (Huang et al., 2016), a permissibilidade do código de ética da organização inovadora, quando existente, acerca de receber ou conceder benefícios e vantagens ao parceiro e da permissão de negociação com familiares ou pessoas próximas. Também foi adotada como variável de controle, neste estudo, o tipo de fornecedor conforme tipologia de Cooper e Slagmulder (2004): membro da família, fornecedor principal, fornecedor subcontratado e fornecedor comum.

As variáveis idade da organização inovadora (Dekker et al., 2019; Bai et al., 2021) e o seu tamanho (representado pelo número de colaboradores) (Tsaour & Wang, 2011; Yang et al., 2011; Huang et al., 2016; Cai et al., 2017; Dekker et al., 2019) foram testadas inicialmente, mas não apresentaram significância estatística e foram retiradas do modelo.

4.3.3 Procedimentos para análise dos dados

A análise dos dados e os testes das hipóteses foram realizados a partir da técnica de modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM), estimada a partir de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS). Foi utilizado o *software* SmartPLS versão 4 (*SmartPLS4*), a partir do qual foi determinado, inicialmente, o algoritmo PLS (3.000 iterações com 10 critérios de paragem) para avaliação do modelo de mensuração e *bootstrapping* e do *blindfolding*, para avaliação do modelo estrutural. O *software* SmartPLS versão 4 foi utilizado para operacionalização desses procedimentos.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.4.1 Modelo de mensuração

Inicialmente, o modelo de mensuração foi avaliado, conforme Tabela 6, de forma a analisar os critérios de confiabilidade e validade construtos (Hair Jr. et al., 2017). No construto de laços interpessoais foram retiradas as assertivas LIN1, LIN2 e LIN7 por não apresentarem cargas fatoriais adequadas. No construto risco relacional percebido foram retirados os itens RRP5, RRP7, RRP8, RRP9, RRP10, RRP12, RRP13 e RRP14. Identificou-se, ainda, outros quatro itens no modelo com carga fatorial abaixo de 0,70, mas optou-se por mantê-las, uma vez que as cargas foram superiores a 0,60 e os construtos já foram validados na literatura, conforme orientação de Hair Jr. et al. (2017). Os demais itens apresentaram cargas fatoriais adequadas ($\geq 0,70$) para seus respectivos construtos (Hair Jr. et al., 2017). A Tabela 6 apresenta os resultados do modelo de mensuração.

Tabela 6 - Estudo 3: Modelo de mensuração

Construto	Média	DP	α	ρ_A	CR	AVE	Fornell-Larcker\ HTMT				
							1	2	3	4	5
LIN	3,15	2,17	0,815	0,822	0,864	0,515	0,717	0,411	0,503	0,340	0,245
RRP	2,99	1,87	0,860	0,882	0,906	0,708	0,458	0,712	0,321	0,199	0,208
IOCM	4,50	1,92	0,828	0,858	0,897	0,745	0,517	0,360	0,783	0,491	-0,058
DOF	3,28	1,73	0,808	0,812	0,859	0,507	0,428	0,263	0,529	0,863	0,038
DOI	3,21	1,87	0,957	0,963	0,962	0,612	0,321	0,231	0,124	0,213	0,842

Nota: Os coeficientes na diagonal inferior/esquerda representam o critério de Fornell-Larcker, enquanto os coeficientes na diagonal superior/direita representam o critério HTMT; valores em negrito correspondem à raiz quadrada da AVE.

Legenda: DP = Desvio padrão; α = alfa de Cronbach; ρ_A = Rho de Dijkstra-Henseler; CR = Confiabilidade Composta; AVE = Variância Média Extraída; HTMT = *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*; LIN = Laços interpessoais; RRP = Risco relacional percebido; IOCM = Gestão de custos interorganizacionais; DOF = Dependência da organização fornecedora; DOI = Dependência da organização inovadora.

Conforme Tabela 6, os valores do Alfa de Cronbach (consistência interna), rho de Dijkstra-Henseler (ρ_A) e Confiabilidade Composta (CR) variaram de 0,81 a 0,96, o que atesta a confiabilidade do modelo e assegura que as respostas dos *boundary spanners* que representam as organizações inovadoras em IORs com fornecedores não apresentam vieses, conforme

indicado por Hair Jr. et al. (2017). Os valores de AVE maiores ou iguais a 0,50 atestam a validade convergente (Hair Jr. et al., 2017). Já a validade discriminante foi analisada pelo critério de Fornell-Larcker, no qual os valores da raiz quadrada da AVE são maiores que os coeficientes das correlações (Hair Jr. et al., 2017), e pelo critério de *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT), com valores menores que 0,85 (Hair Jr. et al., 2017). Os indicadores apresentados na Tabela 6 indicam que o modelo de mensuração é adequado.

4.4.2 Modelo estrutural

O modelo estrutural foi avaliado pela análise de caminhos, a partir das relações estipuladas, nas quais se tem o coeficiente de caminhos (β), o t-Statistics ($|\beta/\text{desvio padrão}|$), o valor p (*p-value*) e a decisão para cada hipótese, conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 - Estudo 3: Modelo estrutural

Hipótese	S.E.	Análise de caminhos	β	t-statistics	p-value	Decisão
H1	-	LIN \rightarrow RRP	0,404	3,990	0.000***	Não suportada
H2	+	LIN \rightarrow IOCM	0,429	5,234	0.000***	Suportada
		DOF \rightarrow RRP	0.024	0.237	0.813	
H1a	+	DOF X LIN \rightarrow RRP	-0,185	1,736	0.083*	Não suportada
		DOI \rightarrow RRP	0.174	1.740	0.082*	
H1b	-	DOI X LIN \rightarrow RRP	-0,137	1,218	0.223	Não suportada
		DOF \rightarrow IOCM	0.375	4.796	0.000***	
H2a	-	DOF X LIN \rightarrow IOCM	-0,267	4,333	0.000***	Suportada
		DOI \rightarrow IOCM	-0.182	1.723	0.085*	
H2b	+	DOI X LIN \rightarrow IOCM	-0,131	1,424	0.155	Não suportada

Nota: n = 100. S.E = Sinal esperado; β = coeficientes estruturais; LIN = Laços interpessoais; RRP = Risco relacional percebido; IOCM = Gestão de custos interorganizacionais; DOF = Dependência da organização fornecedora; DOI = Dependência da organização inovadora. Entende-se que *** e * indicam níveis de significância de 1% e 10%, respectivamente.

A hipótese H1 postula que laços interpessoais influenciam negativamente o risco relacional percebido. Os resultados, porém, evidenciam que laços interpessoais estão associados positiva e significativamente a risco relacional percebido ($\beta = 0,404$, $p = 0,000$), o que indica que a relação proposta pela hipótese H1, ocorre em sentido contrário ao que se previa, ao nível de significância de 1%. Ou seja, laços interpessoais aumentam o risco relacional percebido pelos *boundary spanners* em IORs entre as organizações inovadoras e seus fornecedores.

Na hipótese H2 está prevista a influência positiva de laços interpessoais na adoção de práticas de IOCM. De fato, os resultados indicam a associação positiva entre laços interpessoais e adoção de práticas de IOCM, o que suporta a hipótese H2 ao nível de significância de 1% ($\beta = 0,429$, $p = 0,000$).

O efeito moderador da dependência entre a organização inovadora e a organização fornecedora foi testado a partir da relação proposta na hipótese H1 e H2. A hipótese H1a prevê que a dependência da organização fornecedora intensifica a relação negativa entre laços interpessoais e risco relacional percebido, apresentada na hipótese H1. Ou seja, acredita-se que laços interpessoais reduzam o risco relacional percebido, e que em IORs em que a organização fornecedora é mais dependente da organização inovadora, essa redução do risco relacional percebido é ainda maior. Como a relação esperada na hipótese H1 foi encontrada na direção contrária à prevista, ou seja, verificou-se que laços interpessoais aumentam a percepção de risco relacional na amostra, os resultados encontrados para a hipótese H1a sugerem que a dependência da organização fornecedora atenua a relação positiva entre laços interpessoais e risco relacional percebido, ao nível de significância de 10% ($\beta = -0,185$, $p = 0,0,083$). Ou seja, em IORs entre organizações inovadoras e seus fornecedores, laços interpessoais aumentam o risco relacional percebido, mas em cenários em que a organização fornecedora tem maior dependência da organização inovadora, essa relação positiva de laços interpessoais com risco relacional percebido é atenuada. A Figura 6 ilustra o efeito moderador contrário ao esperado em H1a.

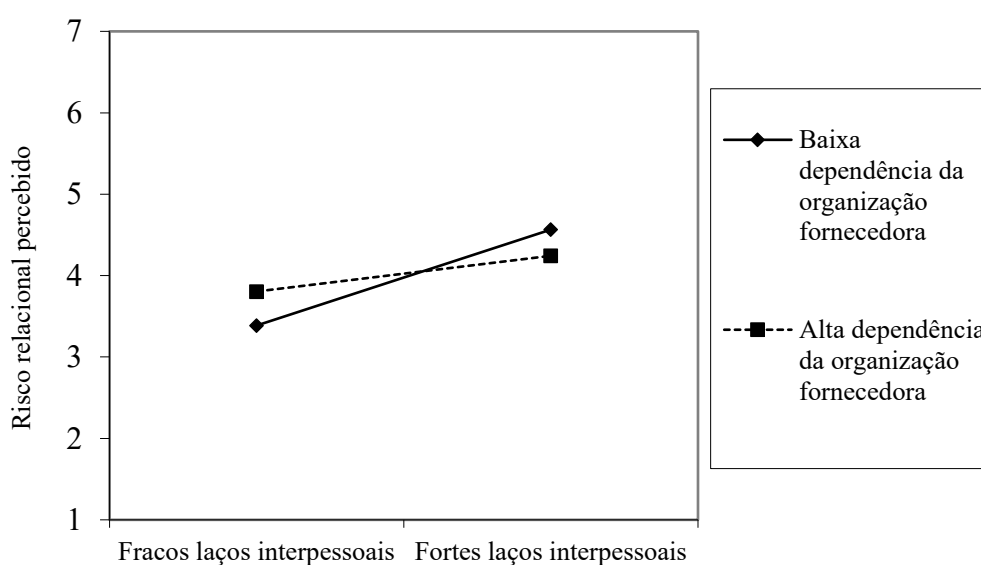


Figura 6 - Papel moderador da dependência da organização fornecedora entre laços interpessoais e risco relacional percebido

Neste caso, observa-se que em cenários de laços interpessoais fortes, o risco relacional percebido será menor à medida em que o fornecedor for mais dependente da organização inovadora. Em cenários de laços interpessoais fracos, o risco relacional percebido será menor à medida em que o fornecedor depende menos da organização inovadora.

Já na hipótese H1b, é apresentada a moderação positiva da dependência da organização inovadora na relação entre laços interpessoais e risco relacional percebido. Esperava-se que em cenários de maior dependência da organização inovadora, a influência negativa prevista de laços interpessoais sobre risco relacional percebido seria atenuada. Ou seja, acreditava-se que mesmo em cenário de fortes laços interpessoais, haveria maior risco relacional percebido, devido à dependência existente da organização inovadora em relação à fornecedora. No entanto, não se encontrou evidências de que a dependência da organização inovadora modere a relação entre laços interpessoais e risco relacional percebido, não suportando a hipótese H1b ($\beta = -0,137$, $p = 0,223$).

Na hipótese H2a, testou-se a moderação negativa da dependência da organização fornecedora na relação encontrada na hipótese H2, entre laços interpessoais e adoção de práticas de IOCM. Os resultados evidenciam que, de fato, a dependência do fornecedor atenua a relação entre laços interpessoais e IOCM ao nível de significância de 1% ($\beta = -0,267$, $p = 0,000$). Ou seja, laços interpessoais fortes influenciam a adoção de práticas de IOCM, no entanto, em cenários em que há maior dependência do fornecedor, a influência de laços interpessoais sobre a adoção de práticas de IOCM é menor. A Figura 7 ilustra o efeito moderador confirmado na hipótese H2a.

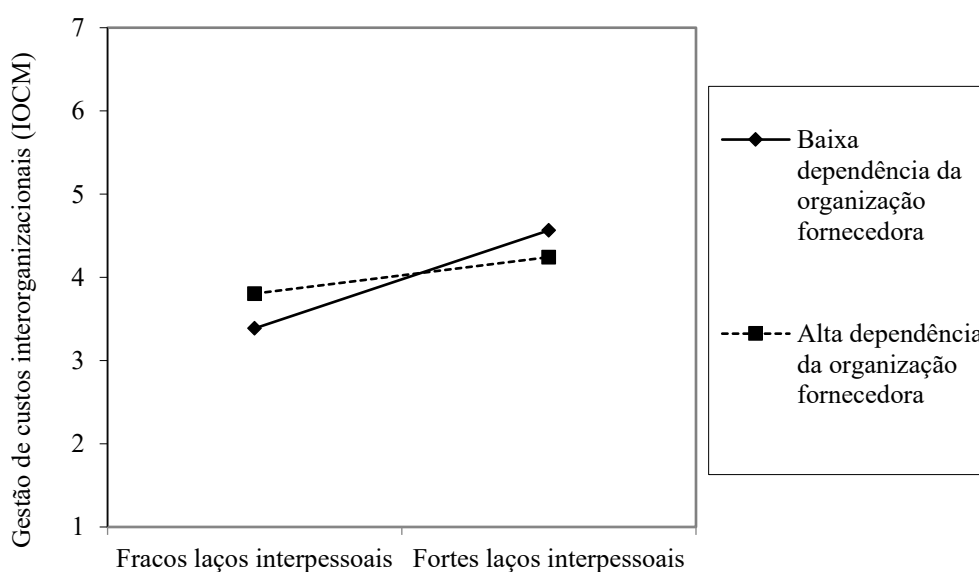


Figura 7 - Papel moderador da dependência da organização fornecedora entre laços interpessoais e IOCM

É possível observar que em cenários de laços interpessoais fortes, a adoção de práticas de IOCM será maior em IORs em que o fornecedor é menos dependente da organização inovadora. Em cenários de laços interpessoais fracos, a adoção de práticas de IOCM será maior em IORs em que o fornecedor é mais dependente da organização inovadora. Ou seja, maior dependência do fornecedor atenua a relação positiva entre laços interpessoais e IOCM.

Já a hipótese H2b pressupõe a moderação positiva da dependência da organização inovadora na relação entre laços interpessoais e a adoção de práticas de IOCM. Esta hipótese postula que em cenários de maior dependência da organização inovadora, a influência de laços interpessoais sobre a adoção de práticas de IOCM é intensificada. No entanto, não se encontrou evidências de que a dependência da organização inovadora modera a relação entre laços interpessoais e adoção de práticas de IOCM, não suportando a hipótese H2b ($\beta = -0,131$, $p = 0,155$).

A avaliação da validade preditiva no modelo de mensuração apresenta coeficiente de determinação de Pearson ajustado (R^2 ajustado) de 34,9 % para risco relacional percebido e 48,5% para IOCM, o que indica que a variável laços interpessoais traz alta explicação para risco relacional percebido pelos *boundary spanners* e para adoção de práticas de IOCM, conforme critérios de Cohen (1977). Além disso, a relevância preditiva de 24,4 % para risco relacional percebido e 40,2 % para adoção de práticas de IOCM, indicada pelo Q^2 , atesta acurácia do modelo, a qual prevê que quanto maior que zero, melhor (Hair Jr. et al., 2017).

Em relação às variáveis de controle utilizadas no modelo, observou-se que o tipo de fornecedor influencia o risco relacional percebido ($\beta = -0,363$, $p = 0,000$), o que indica que fornecedores mais próximos da organização inovadora (familiares e principais) estão relacionados a menor risco relacional percebido, quando comparados IORs com fornecedores comuns ou subcontratados. Não se encontrou evidência estatisticamente significativa que indique influência do tipo de fornecedor na adoção de práticas de IOCM ($\beta = 0,027$, $p = 0,740$).

Observou-se, ainda, que quando as organizações inovadoras adotam código de ética mais restritivo, que impede os *boundary spanners* de receber ou conceder vantagens e de fazer negócios com familiares ou pessoas de relacionamento pessoal, há menor adoção de práticas de IOCM. Ou seja, códigos de ética mais restritivos inibem a adoção de práticas de IOCM no relacionamento com o fornecedor ($\beta = -0,131$, $p = 0,065$). Já em relação ao risco relacional percebido, não se encontrou influência estatisticamente significativa a partir do código de ética adotado pela organização inovadora ($\beta = -0,162$, $p = 0,121$).

Outra variável de controle utilizada no modelo foi o volume de negócios realizados com

o fornecedor em relação ao total de negócios realizados pela organização inovadora. Os resultados indicam que o volume da negociação com o fornecedor não influencia no risco relacional ($\beta = 0,012$, $p = 0,889$). No entanto, quanto maior o volume de negociação com o fornecedor, maior a adoção de práticas de IOCM ($\beta = 0,145$, $p = 0,840$).

4.5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

4.5.1 Discussão dos principais achados

Neste estudo foram analisadas as relações diretas entre laços interpessoais e risco relacional percebido (H1) e entre laços interpessoais e adoção de práticas de IOCM (H2). Também foi analisado o efeito moderador da dependência entre os parceiros na relação entre laços interpessoais e risco relacional percebido (H1a e H1b) e na relação entre laços interpessoais e adoção de práticas de IOCM (H2a e H2b).

Contrariando a hipótese H1, os resultados indicam que laços interpessoais fortes aumentam o risco relacional percebido pelos *boundary spanners* que representam as organizações inovadoras em IORs com seus fornecedores. Esses achados divergem da literatura que sugere que laços interpessoais diminuem o risco relacional percebido, já que mitigaria o risco de uma das partes agir de forma oportunista, por meio da confiança e do comprometimento desenvolvidos pelos laços interpessoais (Boussard et al., 2019; Stadlmann e Strach, 2020; Manuela et al., 2021; DuHadway et al., 2022; Moon et al., 2022).

Essa literatura tem explorado laços interpessoais em IORs e verificado que organizações envolvidas em IORs extraem benefícios que as incentiva a continuarem nesses relacionamentos. Entretanto, a confiança desenvolvida a partir dos laços interpessoais pode encobrir ou ocultar a má conduta de um dos parceiros, encorajando-os a agir de forma oportunista ou, ainda, a organização pode tolerar o oportunismo do parceiro se isso for menos custoso do que as consequências negativas do rompimento do relacionamento (Manuela et al., 2021). Além disso, laços interpessoais desenvolvidos podem levar a uma sensação de dívida pessoal que pode abrir espaço para oportunismo (Zhang et al., 2021). Isso pode justificar porque *boundary spanners* de organizações inovadoras em IORs com fornecedores percebam maior risco relacional, já que podem esperar que o fornecedor possa se comportar de forma oportunista.

Acerca da relação entre laços interpessoais e IOCM, os resultados suportam a hipótese H2, indicando que laços interpessoais fortes influenciam a adoção de práticas de IOCM. Esse resultado corrobora a literatura (Fayard et al., 2012; Fehr & Rocha, 2018; DhaifAllah et al., 2019b; Uddin et al., 2020), a qual destaca que a IOCM necessita de envolvimento e cooperação

para que os custos totais em uma rede sejam reduzidos (DhaifAllah et al. 2019a), o que pode ser depender do contexto relacional (Fayard et al., 2012).

Os laços interpessoais desenvolvidos entre a organização inovadora e a organização fornecedora pode encorajá-las a assumir que as intenções e os motivos da outra parte são benevolentes, que as permite reduzir os esforços e investimentos na prevenção de perdas potenciais, e utilizar os recursos de forma mais produtiva (Meuleman et al., 2017), o que contribui com a melhoria da eficiência interorganizacional (DhaifAllah et al., 2019a). Nesse contexto, a IOCM pode depender do contexto relacional em cada IOR. Em IORs em que há interação mais próxima entre organizações parceiras podem favorecer a adoção de práticas de IOCM (Uddin et al., 2020).

Infere-se que os laços interpessoais desenvolvidos entre os *boundary spanners* que representam as organizações inovadoras e seus fornecedores em IORs contribui para criar um ambiente propício à adoção de práticas de IOCM, uma vez que os laços interpessoais criam e sustentam confiança entre os parceiros, o que faz com que se crie segurança no relacionamento para se compartilharem informações de custos, previsões de demandas, processos de custeio, controle conjunto de estoques e outras práticas de IOCM.

Analisou-se também o efeito moderador da dependência entre os parceiros na relação entre laços interpessoais e risco relacional percebido e na relação entre laços interpessoais e IOCM. A partir do teste da hipótese H1a, os resultados indicam que a dependência da organização fornecedora atenua a influência positiva de laços interpessoais no risco relacional percebido, o que não suporta a hipótese H1a. Enquanto a hipótese H1a propõe que a dependência da organização fornecedora intensifica a relação negativa entre laços interpessoais e risco relacional percebido, observou-se que a dependência da organização fornecedora atenua a relação positiva entre laços interpessoais e risco relacional percebido. Já na análise da hipótese H2b, a qual prevê que a dependência da organização inovadora modera a relação existente entre laços interpessoais e IOCM, não se confirmou nenhuma moderação, de forma que esta hipótese também não foi suportada.

De acordo com os achados, quando os laços interpessoais entre os parceiros são fortes, o risco relacional percebido será maior quando a dependência que o fornecedor tem da organização inovadora for mais baixa. Já quando os laços interpessoais entre os parceiros são mais fracos, o risco relacional percebido será maior quando a dependência que a organização fornecedora tem da organização inovadora for mais alta.

Apesar de divergirem da hipótese H1a, os resultados corroboram a literatura que destaca que os profissionais de uma organização podem perceber menor risco relacional quando a

organização parceira possui maior dependência no relacionamento (Teimoury et al., 2010; Knoppen & Saenz, 2017; Zhang et al., 2019). No contexto deste estudo, os *boundary spanners* que atuam nas organizações inovadoras que compõem a amostra percebem menor risco relacional quando acreditam que seus fornecedores possuem maior dependência no relacionamento. Neste caso, a organização inovadora que possui menor dependência no relacionamento experimenta maior poder e pode tentar explorá-lo, e, ao mesmo tempo, se sente mais segura na relação, visto que a organização fornecedora, que possui maior dependência no relacionamento, não deve adotar comportamentos oportunistas.

Na análise da moderação da dependência da organização fornecedora (H2a) e da dependência da organização inovadora (H2b) na relação entre laços interpessoais e IOCM, os resultados indicam que a dependência do fornecedor atenua a relação positiva entre laços interpessoais e IOCM, mas não há evidências de que a dependência da organização inovadora modere a relação existente entre laços interpessoais e IOCM.

Os resultados encontrados na H2a corroboram a literatura que destaca que a dependência dos fornecedores em relação aos compradores aumenta o comprometimento dos fornecedores e, ao mesmo tempo, faz com que a organização compradora perceba que não necessita compartilhar informações de custos, uma vez que o fornecedor depende dela (Möller et al., 2011; Zhang et al., 2019). No contexto deste estudo, observa-se que relacionamentos em que o fornecedor possui maior dependência, a organização inovadora não está propensa a adotar práticas de IOCM, como custeio meta, custeio baseado em atividades, previsões comuns de demanda, vendas ou pedidos, *kaizen*, *open-book accounting*, redesenho de processos, controle conjunto de estoques e compartilhamento de ativos (Fayard et al., 2012).

Na análise das variáveis de controle, verificou-se que em IORs em que os fornecedores são mais próximos das organizações inovadoras (familiares e principais), o risco relacional percebido pelos profissionais das organizações inovadoras é menor. Em relação ao código de ética adotado pela organização inovadora, quando mais restritivos, desestimulam a adoção de práticas de IOCM. Ou seja, a adoção de código de ética pelas organizações inovadoras que impede seus *boundary spanners* de receber ou conceder vantagens e de fazer negócios com familiares ou pessoas de relacionamento pessoal está relacionada com menor adoção de práticas de IOCM. Entretanto, quando se analisa o volume de negócios da organização inovadora com o fornecedor, observa-se que quanto maior o volume de negócios com o fornecedor, maior a adoção de práticas de IOCM no relacionamento.

4.5.2 Implicações teóricas

Os achados deste estudo trazem contribuições à literatura sobre IORs imersas em relações sociais. Primeiro, acerca de risco relacional percebido, este estudo faz um contraponto à literatura existente, na qual laços interpessoais diminuem o risco relacional percebido (Boussard et al., 2019; Stadlmann e Strach, 2020; Manuela et al., 2021; DuHadway et al., 2022; Moon et al., 2022). Os achados divergentes encontrados em IORs entre organizações inovadoras do Estado de Santa Catarina e seus fornecedores leva à necessidade de mais pesquisas para compreender os resultados divergentes e identificar outras variáveis que podem interferir na relação entre laços interpessoais e risco relacional percebido. É necessário compreender, inclusive, quais aspectos de laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* podem aumentar a percepção de risco relacional no IOR.

Segundo, este estudo contribui com a literatura de IOCM, e supre uma lacuna, ao confirmar empiricamente que laços interpessoais mais fortes influenciam a adoção de práticas de IOCM. Estudos anteriores eram predominantemente qualitativos, aplicados por meio de estudos de caso. Este estudo utiliza medidas do construto de IOCM desenvolvido em estudo anterior (Fayard et al., 2012), o qual contempla práticas como custeio meta, custeio baseado em atividades, previsões comuns de demanda, vendas ou pedidos, *kaizen*, *open-book accounting*, redesenho de processos, controle conjunto de estoques e compartilhamento de ativos. Contribui-se, então, com a literatura de IOCM ao utilizar e validar um construto desenvolvido em um novo contexto, o de IORs entre organizações inovadoras e seus fornecedores.

Em terceiro lugar, este estudo analisa o efeito moderador da dependência entre os parceiros, em que os resultados indicam que a dependência do fornecedor modera a relação entre laços interpessoais e risco relacional percebido, bem como modera a relação entre laços interpessoais e adoção de práticas de IOCM. Esses achados, que vão ao encontro da literatura (Möller et al., 2011; Zhang et al., 2019), trazem contribuições teóricas ao testar separadamente a dependência do fornecedor e a dependência da organização inovadora, em que evidenciam a necessidade de distinção entre a dependência que cada organização tem do seu parceiro.

4.5.3 Implicações práticas

Além de contribuições teóricas, os resultados deste estudo trazem implicações práticas no contexto da gestão de IORs entre organizações inovadoras e seus fornecedores. Primeiro, este estudo fornece evidências aos gestores acerca da influência positiva de laços interpessoais no risco relacional percebido, o que demanda dos gestores de organizações inovadoras a adoção de estratégias para aferir o real risco de comportamento oportunista dos fornecedores,

especialmente em IORs caracterizados por laços interpessoais fortes, em que a percepção de risco relacional tende a ser maior.

Este estudo também fornece subsídios a gestores de organizações inovadoras quanto a adoção de práticas de IOCM. Os resultados indicam que laços interpessoais fortes favorecem a adoção de práticas de IOCM, de forma que esses gestores podem incentivar o desenvolvimento de laços interpessoais entre *boundary spanners* de suas organizações e de seus fornecedores, no intuito de criar um cenário propício para a adoção de práticas de IOCM.

Em terceiro lugar, este estudo contribui com os gestores de organizações inovadoras na gestão de IORs em que há assimetria de dependência entre essas organizações e seus fornecedores. Os resultados indicam que ao se relacionar com fornecedores mais dependentes, as organizações inovadoras perceberão menor risco relacional e, ao mesmo tempo, poderão diminuir o interesse em adotar práticas de IOCM. Ter conhecimento disso é importante para que os gestores possam adotar estratégias que lidem com esses efeitos da dependência dos fornecedores, não negligenciando possíveis riscos relacionais apenas porque o fornecedor é mais dependente e estratégias que levem à adoção de práticas de IOCM.

4.5.4 Limitações e futuras pesquisas

Apesar dos procedimentos metodológicos adotados, este estudo possui limitações. Primeiramente, os dados foram coletados em contexto de IORs desenvolvidos entre organizações inovadoras e seus fornecedores, a partir da percepção de *boundary spanners* que representam apenas as organizações inovadoras nesses IORs. Ou seja, apesar de se analisar IORs no contexto de díades, os dados foram coletados de apenas uma parte das díades. Outra limitação refere-se ao período de coleta de dados que, como ocorreu de forma transversal, não capta alterações dessas percepções ao longo do tempo.

Pesquisas futuras podem investigar a influência de laços interpessoais no risco relacional percebido e comparar os resultados com os deste estudo e de outros estudos da literatura, buscando compreender os resultados divergentes e quais variáveis podem ter implicações nessa divergência de achados. Sugere-se novos estudos quantitativos que continuem testando empiricamente a adoção de práticas de IOCM em novos contextos e que possam ser comprados a esta pesquisa. Ainda, são sugeridos estudos que capturem as percepções de ambas as organizações parceiras em díades de IORs, em que se façam análises comparativas entre o grupo de organizações compradoras e o grupo de organizações fornecedoras.

REFERÊNCIAS

- Af Wählberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347.
- Agndal, H., & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20(2), 85-101.
- Anderson, S. W., Dekker, H. C., & Van den Abbeele, A. (2017). Costly control: An examination of the trade-off between control investments and residual risk in interfirm transactions. *Management Science*, 63(7), 2163-2180.
- Ardila, H. E., Mora Moreno, J. E., & Camacho Pico, J. A. (2020). Networks of collaborative alliances: The second order interfirm technological distance and innovation performance. *The Journal of Technology Transfer*, 45, 1255-1282.
- Bai, X., Wang, Q., Sheng, S., & Li, J. J. (2021). Cross-level interpersonal ties and IJV innovation: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 134, 618-630.
- Boussard, V., Godechot, O., & Woloszko, N. (2019). How to make a deal: the role of rankings and personal ties in creating trust in the mergers and acquisitions market. *Socio-Economic Review*, 17(2), 311-336.
- Cai, S., Jun, M., & Yang, Z. (2017). The effects of boundary spanners' personal relationships on interfirm collaboration and conflict: a study of the role of guanxi in China. *Journal of Supply Chain Management*, 53(3), 19-40.
- Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.
- Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Lee, C. Y. (2015). Creative entrepreneurs' guanxi networks and success: Information and resource. *Journal of Business Research*, 68(4), 900-905.
- Cheng, J. H., Chen, S. W., & Chen, F. Y. (2013). Exploring how inter-organizational relational benefits affect information sharing in supply chains. *Information Technology and Management*, 14, 283-294.
- Cobben, D., Neessen, P. C., Rus, D., & Roijakkers, N. (2022). How family firms use governance mechanisms to mitigate the risks of ecosystems: A case study from healthcare. *Small Business Economics*, 1-20.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (revised ed.). New York: Academic Press.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 1-26.

- Corsten, D., Gruen, T., & Peyinghaus, M. (2011). The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance - An empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. *Journal of Operations Management*, 29(6), 549-560.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of management studies*, 33(6), 827-843.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Relational risk and its personal correlates in strategic alliances. *Journal of Business and Psychology*, 15(3), 449-465.
- Dekker, H., Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2019). Boundary spanner relational behavior and inter-organizational control in supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 143-154.
- DhaifAllah, B., Auzair, S. M., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2016). Inter-organizational cost management and open book accounting: a review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 9(1), 67-96.
- DhaifAllah, B., Auzair, S. M., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2019a). Measuring Inter-organizational Cost Management and Open Book Accounting. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 56.
- DhaifAllah, B., Md-Auzair, S., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2019b). The effect of product complexity and communication quality on IOCM and OBA in buyer-supplier relationships. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2006). Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships?. *Management Accounting Research*, 17(3), 259-287.
- DuHadway, S., Talluri, S., Ho, W., & Buckhoff, T. (2022). Light in dark places: the hidden world of supply chain fraud. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(4), 874-887.
- Fagundes, E., & Gasparetto, V. (2023). Boundary spanners in inter-organizational relationships: A literature review and research agenda. *Brazilian Business Review*, 20(4), 381-406.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.
- Fayard, D., Lee, L. S., Leitch, R. A., & Kettinger, W. J. (2012). Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-

- organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 168-187.
- Fehr, L. C. F. D. A., & Rocha, W. (2018). Open-book accounting and trust: influence on buyer-supplier relationship. *RAUSP Management Journal*, 53, 597-621.
- Fu, J., & Fu, Y. (2015). An adaptive multi-agent system for cost collaborative management in supply chains. *Engineering applications of artificial intelligence*, 44, 91-100.
- Garcia, A. C., & Bittencourt, P. F. (2021). Sistema Regional de Inovação Catarinense: determinantes de seu desempenho. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional*, 9(1), 197-230.
- Gaski, J. F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of marketing*, 48(3), 9-29.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2008). Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), 165-190.
- Guo, M., Yang, N., & Zhang, Y. (2020). Focal enterprises' control and knowledge transfer risks in R&D networks: The mediating role of relational capability. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 870-892
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage publications.
- Hart, P., & Saunders, C. (1997). Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interchange. *Organization science*, 8(1), 23-42.
- He, Q., Ghobadian, A., & Gallear, D. (2013). Knowledge acquisition in supply chain partnerships: The role of power. *International Journal of Production Economics*, 141(2), 605-618.
- Huang, Y., Luo, Y., Liu, Y., & Yang, Q. (2016). An investigation of interpersonal ties in interorganizational exchanges in emerging markets: A boundary-spanning perspective. *Journal of Management*, 42(6), 1557-1587.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.

- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations management*, 25(2), 482-497.
- Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. G. (2009). Trust, calculation, and interorganizational learning of tacit knowledge: An organizational roles perspective. *Organization Studies*, 30(10), 1021-1044.
- Knoppen, D., & Sáenz, M. J. (2017). Interorganizational teams in low-versus high-dependence contexts. *International Journal of Production Economics*, 191, 15-25.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2004). Corporate entrepreneurship behavior among managers: a review of theory, research, and practice. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 7, 7-45.
- Laaksonen, T., Pajunen, K., & Kulmala, H. I. (2008). Co-evolution of trust and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 910-920.
- Lien, C. H., Wu, J. J., Chien, S. H., & Lee, C. Y. (2017). Anxious attachment, relational embeddedness, trust, co-production, and performance: An empirical study in online business-to-business relationships. *Telematics and Informatics*, 34(8), 1514-1523.
- Liu, Y., Li, Y., Shi, L. H., & Liu, T. (2017). Knowledge transfer in buyer-supplier relationships: The role of transactional and relational governance mechanisms. *Journal of Business Research*, 78, 285-293.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of retailing*, 88(4), 542-555.
- Manuela, P., Cristina, B., & Molina-Morales, F. X. (2021). I need you, but do I love you? Strong ties and innovation in supplier–customer relations. *European Management Journal*, 39(6), 790-801.
- Martínez-Pérez, Á., Elche, D., & García-Villaverde, P. M. (2019). From diversity of interorganizational relationships to radical innovation in tourism destination: The role of knowledge exploration. *Journal of destination marketing & management*, 11, 80-88.
- Meuleman, M., Jääskeläinen, M., Maula, M. V., & Wright, M. (2017). Venturing into the unknown with strangers: Substitutes of relational embeddedness in cross-border partner selection in venture capital syndicates. *Journal of Business Venturing*, 32(2), 131-144.
- Mayer, K. J., Xing, Z., & Mondal, P. (2022). Contracting for innovation: Designing contracts that account for exchange hazards and the need for innovation. *Strategic Management Journal*, 43(11), 2253-2278.

- Möller, K., Windolph, M., & Isbruch, F. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer–supplier partnerships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 121-131.
- Moon, H., Di Benedetto, A., & Kim, S. K. (2022). The effect of network tie position on a firm's innovation performance. *Journal of Business Research*, 144, 821-829.
- Ndubuisi, G. (2020). Trust and R&D investments: evidence from OECD countries. *Journal of Institutional Economics*, 16(6), 809-830.
- Nooteboom, B. (1996). Trust, opportunism and governance: A process and control model. *Organization studies*, 17(6), 985-1010.
- Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (2005). Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design. *Journal of operations management*, 23(3-4), 371-388.
- Rede Catarinense de Centros de Inovação. (2023, 15 de março). *O ecossistema de inovação de Santa Catarina*. <http://centrosdeinovacao.sc.gov.br/ecossistema-de-inovacao-sc/>
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Ruiz-Ortega, M. J., Parra-Requena, G., García-Villaverde, P. M., & Rodrigo-Alarcon, J. (2017). How does the closure of interorganizational relationships affect entrepreneurial orientation?. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(3), 178-191.
- Shahbaz, M. S., Rasi, R. Z. R., & Ahmad, M. F. B. (2019). A novel classification of supply chain risks: Scale development and validation. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(1), 201-218.
- Shen, L., Su, C., Zheng, X. V., & Zhuang, G. (2020). Between contracts and trust: Disentangling the safeguarding and coordinating effects over the relationship life cycle. *Industrial Marketing Management*, 84, 183-193.
- Soontornthum, T., Cui, L., Lu, V. N., & Su, J. (2020). Enabling SMEs' learning from global value chains: Linking the logic of power and the logic of embeddedness of interfirm relations. *Management International Review*, 60, 543-571.
- Stadlmann, C., & Štrach, P. (2020). Governance of international distributors: addressing distinct organizational levels and impacts on performance. *International Journal of Business & Applied Sciences*, 9(2), 10-20.
- Stouthuysen, K., Van den Abbeele, A., van der Meer-Kooistra, J., & Roodhooft, F. (2019). Management control design in long-term buyer-supplier relationships: Unpacking the learning process. *Management Accounting Research*, 45, 100643.

- Teimoury, E., Fesharaki, M., & Bazayar, A. (2010). The relationship between mediated power asymmetry, relational risk perception, and governance mechanism in new product development relationships. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Terawatanavong, C., Whitwell, G. J., & Widing, R. E. (2007). Buyer satisfaction with relational exchange across the relationship lifecycle. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 915-938.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação-5*. Bookman Editora.
- Tsaur, S. H., & Wang, C. H. (2011). Personal ties, reciprocity, competitive intensity, and performance of the strategic alliances in Taiwan's travel industry. *The Service Industries Journal*, 31(6), 911-928.
- Uddin, M. B., Fu, Y., & Akhter, B. (2020). Inter-organizational cost management: effects of antecedents and methods in a hybrid relational context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 909-923.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.
- Vanneste, B. S. (2016). From interpersonal to interorganisational trust: The role of indirect reciprocity. *Journal of Trust Research*, 6(1), 7-36.
- Weber, B., & Heidenreich, S. (2018). When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. *Long Range Planning*, 51(2).
- Van de Ven, A. H., & Engleman, R. M. (2004). Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (pp. 47-72). Emerald Group Publishing Limited.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Wu, G. S., Peng, M. Y. P., Chen, Z., Du, Z., Anser, M. K., & Zhao, W. X. (2020). The Effect of Relational Embeddedness, Absorptive Capacity, and Learning Orientation on SMEs' Competitive Advantage. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Yang, Z., Zhou, C., & Jiang, L. (2011). When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 86-96.

- Ylä-Kujala, A., Marttonen-Arola, S., & Kärri, T. (2018). Finnish “state of mind” on inter-organizational integration. *IMP Journal*.
- Zhang, C., Zheng, X. V., & Li, J. J. (2019). Is collaboration a better way to develop trust after opportunism? Distinguishing firm and boundary spanner opportunism. *Industrial Marketing Management*, 82, 38-51.
- Zhang, J., & Zhu, M. (2019). When can B2B firms improve product innovation capability (PIC) through customer participation (CP)? The moderating role of inter-organizational relationships?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), 12-23.
- Zhang, Z., Zhang, C., & Chang, J. (2021). The deterrence effect of Guanxi on opportunism: The moderating effects of “three institutional pillars”. *Industrial Marketing Management*, 94, 41-51.
- Zoghi, F. S., & Arslan, F. M. (2017). The effect of relational risk perception on supplier’s performance; an empirical study on turkish strategic alliances. *Review of Socio-Economic Perspectives*, 2(2), 67-84.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS DA TESE

Esta tese analisou a influência de laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações, em aspectos do desempenho de relacionamentos interorganizacionais (*interorganizational relationships* - IORs), no risco relacional percebido e na gestão de custos interorganizacionais (*interorganizational cost management* - IOCM), em IORs entre organizações do Estado de Santa Catarina e seus parceiros. A partir da Teoria da Imersão Social, foram analisadas díades comprador-fornecedor imersas em relacionamentos interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* que representam as organizações focais e *boundary spanners* que representam as organizações parceiras.

Os três estudos que compõem esta tese foram realizados em IORs entre organizações que atuam no Estado de Santa Catarina e seus parceiros (compradores e fornecedores). Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados a *boundary spanners* que representam suas organizações. Esses dados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais. O primeiro estudo analisou a influência dos laços interpessoais na relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações em relacionamentos entre organizações industriais do Estado de Santa Catarina e seus compradores e fornecedores. No segundo estudo, foi analisada a influência de mecanismos de controle interorganizacional na relação entre laços interpessoais e aspectos do desempenho de IORs entre organizações industriais do Estado de Santa Catarina e seus compradores e fornecedores. O terceiro estudo analisou a influência de laços interpessoais no risco relacional percebido pelos *boundary spanners* e na adoção de práticas de IOCM, moderada pela dependência entre os parceiros, em relacionamentos entre organizações inovadoras do Estado de Santa Catarina e seus fornecedores. Os achados desta tese subsidiam algumas constatações, permitem algumas conclusões e geram contribuições teóricas e práticas.

A partir dos três estudos desta tese, entende-se que laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* que representam organizações parceiras em IORs influenciam em aspectos econômicos que envolvem a parceria entre essas organizações. Primeiro, laços interpessoais influenciam a relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações entre organizações industriais e seus compradores e fornecedores, exceto quando se tratam de IORs entre organizações industriais e seus fornecedores, em que laços interpessoais não influenciam a relação entre escopo da transação e compartilhamento de informações pelas organizações industriais. Segundo, laços interpessoais influenciam diretamente a percepção de benefícios. Entretanto, por meio de mecanismos de controle relacional, laços interpessoais influenciam, além da percepção de benefícios, também a satisfação com o parceiro e a

disposição para cooperação futura. Enquanto isso, mecanismos de controle formal aumentam a satisfação com o relacionamento em IORs caracterizados por laços interpessoais fortes, mas diminuem a disposição para cooperação futura, nestes mesmos IORs. Terceiro, laços interpessoais aumentam o risco relacional percebido em IORs entre organizações inovadoras e seus fornecedores, e favorecem a adoção de práticas de IOCM. Nesses IORs, a dependência entre a organização inovadora e seus fornecedores modera as relações entre laços interpessoais e risco relacional percebido e laços interpessoais e adoção de práticas de IOCM.

A tese possui implicações e contribuições para a literatura de IORs. Primeiro, pesquisas anteriores apontaram lacunas sobre antecedentes de laços interpessoais (Huang et al., 2016; Fagundes & Gasparetto, 2023) e os resultados do primeiro estudo evidenciam que o escopo da transação apresenta influência positiva sobre laços interpessoais, o que indica que a amplitude e intensidade com que tarefas são desenvolvidas conjuntamente em IORs influenciam nos laços interpessoais desenvolvidos por seus *boundary spanners*. Além disso, esta tese traz evidências de que em relacionamentos entre organizações industriais e seus compradores, laços interpessoais influenciam o compartilhamento de informações pela organização parceira, mas não influenciam o compartilhamento de informações pela organização focal, e o escopo da transação não influencia diretamente o compartilhamento de informações pelo comprador, mas sim quando mediado por laços interpessoais.

Segundo, apesar da literatura discutir a relevância da governança no sucesso de IORs (Borah et al., 2022), pouco tem sido discutidos esses mecanismos de controle interorganização a partir da perspectiva da Teoria da Imersão Social e maior foco é dado aos mecanismos de controle relacional, mais especificamente a confiança. O segundo estudo desta tese analisou mecanismos de controle formal e relacional, sendo os mecanismos de controle formal representados por contratos e outros controles formais (Zhou & Xu, 2012; Punningtona & Ayoub, 2019) e mecanismos de controle relacional representados por confiança, normas relacionais compartilhadas, procedimentos informais e comprometimento (Zhou & Xu 2012; Cao & Lumineau, 2015; Abdi & Aulakh, 2017; Dekker et al., 2019). Acerca do desempenho de IORs, enquanto estudos anteriores não analisaram separadamente diferentes aspectos do desempenho de IORs, esta tese contribui ao pesquisar três aspectos desse desempenho (satisfação com o relacionamento, percepção de benefícios e disposição para cooperação futura) a partir de laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* de organizações industriais e seus compradores e fornecedores, e de mecanismos de controle interorganizacional.

Terceiro, este estudo faz um contraponto à literatura existente (Boussard et al., 2019;

Stadlmann e Strach, 2020; Manuela et al., 2021; DuHadway et al., 2022; Moon et al., 2022) ao encontrar evidências de que, em IORs entre organizações inovadoras do Estado de Santa Catarina e seus fornecedores, laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* podem aumentar a percepção de risco relacional. Além disso, esta tese confirma empiricamente, no contexto de IORs entre organizações inovadoras e seus fornecedores, que laços interpessoais mais fortes influenciam a adoção de práticas de IOCM. Contribuí teoricamente, ainda, ao testar separadamente o efeito moderador da dependência do fornecedor e da dependência da organização inovadora, na relação entre laços interpessoais e risco relacional percebido e na relação entre laços interpessoais e adoção de práticas de IOCM.

Enquanto contribuições práticas, esta tese fornece *insights* aos gestores de organizações industriais e organizações inovadoras. Primeiro, ao evidenciar que *boundary spanners* podem contribuir para o compartilhamento de informações, gestores de organizações industriais podem incentivar o desenvolvimento de laços interpessoais no intuito de criar um ambiente propício ao compartilhamento de informações entre os parceiros, especialmente em IORs caracterizados por maior escopo da transação. Além disso, gestores de organizações industriais podem esperar laços interpessoais mais fortes entre *boundary spanners* de sua organização e de seus parceiros, à medida que o IOR envolve maior escopo da transação, e utilizar-se desses laços interpessoais para aumentar o compartilhamento de informações e obter outros benefícios proporcionados por laços interpessoais fortes.

Segundo, gestores das organizações industriais podem trabalhar junto a gestores de organizações parceiras para aprender com as experiências anteriores e revisar os mecanismos de controle interorganizacional adotados, visando o melhor interesse de todos. Cabe a esses gestores dedicarem especial atenção aos mecanismos de controle interorganizacional, visto que mecanismos de controle relacional estão associados positivamente aos aspectos do desempenho de IORs pesquisados, e mecanismos de controle formal podem diminuir a disposição para cooperação futura, especialmente em IORs caracterizados por laços interpessoais fortes.

Terceiro, gestores de organizações inovadoras são demandados a adotarem estratégias para aferir o real risco de comportamento oportunista dos fornecedores, especialmente em IORs caracterizados por laços interpessoais fortes, em que a percepção de risco relacional tende a ser maior. Quanto à adoção de práticas de IOCM, gestores podem incentivar o desenvolvimento de laços interpessoais entre *boundary spanners* de suas organizações e de seus fornecedores, no intuito de criar um cenário propício para a adoção de práticas de IOCM, já que há evidências de que laços interpessoais influenciam positivamente a adoção de práticas de IOCM. Cabe também aos gestores de organizações inovadoras observar se há assimetria de dependência

entre suas organizações e seus fornecedores, para que possam adotar estratégias para lidarem com os efeitos da dependência dos fornecedores, não negligenciando possíveis riscos relacionais apenas porque o fornecedor é mais dependente. Cabe aos gestores, também, adotar estratégias que levem à adoção de práticas de IOCM.

Sob o enfoque social, esta tese contribui ao demonstrar que laços interpessoais desenvolvidos entre *boundary spanners* de organizações industriais e inovadoras e de seus parceiros influenciam em aspectos econômicos dos IORs. Desse modo, evidencia que o contexto econômico de IORs está imerso em relacionamentos interpessoais entre os profissionais envolvidos e isso reflete direta ou indiretamente na sociedade ao contribuir com o desenvolvimento de novos produtos e serviços, na busca por menor custo, que pode refletir em menor preço de produtos e serviços ofertados à sociedade.

Esta tese não está isenta de limitações. Primeiro, deve-se ter cautela ao generalizar resultados, visto que correspondem às percepções dos *boundary spanners* que participaram da pesquisa e que atuam nas organizações industriais e inovadoras de Santa Catarina. Segundo, apesar de se analisarem díades, os dados foram coletados de apenas uma parte das díades e correspondem às percepções dos *boundary spanners* dessas organizações industriais e inovadoras, dados que foram coletados em um único período e não captam alterações dessas percepções ao longo do tempo. Terceiro, todos os dados da tese são oriundos de *surveys*, de forma que novas pesquisas afins podem conciliar outras estratégias de coleta de dados, para compreender os fenômenos estudados sob outras óticas e dimensões.

Pesquisas futuras podem investigar comparativamente as percepções de *boundary spanners* em diferentes níveis hierárquicos (operacional e corporativo) que, por desempenharem diferentes papéis na construção e manutenção de IORs, talvez possam ter percepções distintas. Dada a natureza transversal dos dados, torna-se limitada a capacidade de refletir sobre o processo contínuo e dinâmico do compartilhamento de informações, de forma que se sugere a realização de estudos longitudinais para abordar essa limitação. Pesquisas futuras podem investigar a influência de laços interpessoais no risco relacional percebido e comparar os resultados com os deste estudo e de outros estudos da literatura, buscando compreender os resultados divergentes e quais variáveis podem ter implicações nessa divergência de achados. Sugere-se novos estudos quantitativos, que continuem testando empiricamente a adoção de práticas de IOCM em novos contextos e que possam ser comprados a esta pesquisa. Ainda, são sugeridos estudos que capturem as percepções de ambas as organizações parceiras em díades de IORs, em que se façam análises comparativas entre o grupo de organizações compradoras e o grupo de organizações fornecedoras.

REFERÊNCIAS DA TESE

- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2012). Do country-level institutional frameworks and interfirm governance arrangements substitute or complement in international business relationships? *Journal of International Business Studies*, 43(5), 477-497.
- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2014). Locus of uncertainty and the relationship between contractual and relational governance in cross-border interfirm relationships. *Journal of Management*, 43(3), 771-803.
- Adobor, H. (2006). The role of personal relationships in inter-firm alliances: Benefits, dysfunctions, and some suggestions. *Business Horizons*, 49(6), 473-486.
- Af Wåhlberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347.
- Agndal, H., & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20(2), 85-101.
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of management review*, 2(2), 217-230.
- Anderson, S. W., Dekker, H. C., & Van den Abbeele, A. (2017). Costly control: An examination of the trade-off between control investments and residual risk in interfirm transactions. *Management Science*, 63(7), 2163-2180.
- Ardila, H. E., Mora Moreno, J. E., & Camacho Pico, J. A. (2020). Networks of collaborative alliances: The second order interfirm technological distance and innovation performance. *The Journal of Technology Transfer*, 45, 1255-1282.
- Argyres, N., Bercovitz, J., & Zanarone, G. (2020). The role of relationship scope in sustaining relational contracts in interfirm networks. *Strategic Management Journal*, 41(2), 222-245.
- Atlas Brasil. (2022). *Ranking*. <http://www.atlasbrasil.org.br/ranking>
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of international business studies*, 27, 1005-1032.
- Bai, X., Wang, Q., Sheng, S., & Li, J. J. (2021). Cross-level interpersonal ties and IJV innovation: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 134, 618-630.
- Baía, E., & Franco, M. (2021). Interfirm cooperation and engagement barriers in a family business context. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

- Baldi, M., & Vieira, M. M. F. (2006). Calçado do vale: imersão social e redes interorganizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 46, 16-27.
- Beugelsdijk, S., Koen, C., & Noorderhaven, N. (2009). A dyadic approach to the impact of differences in organizational culture on relationship performance. *Industrial Marketing Management*, 38(3), 312-323.
- Bianchi, C. C., & Saleh, M. A. (2011). Antecedents of importer relationship performance in Latin America. *Journal of Business Research*, 64(3), 258-265.
- Borah, S. B., Mallapragada, G., Bommaraju, R., Venkatesan, R., & Thongpapanl, N. (2022). Interfirm collaboration and exchange relationships: An agenda for future research. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 603-618.
- Boussard, V., Godechot, O., & Woloszko, N. (2019). How to make a deal: the role of rankings and personal ties in creating trust in the mergers and acquisitions market. *Socio-Economic Review*, 17(2), 311-336.
- Butt, A. S. (2019). Absence of personal relationship in a buyer-supplier relationship: case of buyers and suppliers of logistics services provider in Australia. *Heliyon*, 5(6), e01799.
- Cai, S., Jun, M., & Yang, Z. (2017). The effects of boundary spanners' personal relationships on interfirm collaboration and conflict: a study of the role of guanxi in China. *Journal of Supply Chain Management*, 53(3), 19-40.
- Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33, 15-42.
- Chakkol, M., Karatzas, A., Johnson, M., & Godsell, J. (2018). Building bridges: boundary spanners in servitized supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Lee, C. Y. (2015). Creative entrepreneurs' guanxi networks and success: Information and resource. *Journal of Business Research*, 68(4), 900-905.
- Cheng, J. H., Chen, S. W., & Chen, F. Y. (2013). Exploring how inter-organizational relational benefits affect information sharing in supply chains. *Information Technology and Management*, 14, 283-294.
- Chien, S. H., Chen, Y. H., & Hsu, C. Y. (2012). Exploring the impact of trust and relational embeddedness in e-marketplaces: An empirical study in Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 460-468.

- Choi, Y. R., Phan, P. H., & Choi, J. (2020). Formal governance, interfirm coordination, and performance in partnerships: An empirical investigation of a mediation model. *European Management Journal*, 38(3), 413-424.
- Cobben, D., Neessen, P. C., Rus, D., & Roijakkers, N. (2022). How family firms use governance mechanisms to mitigate the risks of ecosystems: A case study from healthcare. *Small Business Economics*, 1-20.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (revised ed.). New York: Academic Press.
- Colicchia, C., Creazza, A., Noè, C., & Strozzi, F. (2019). Information sharing in supply chains: a review of risks and opportunities using the systematic literature network analysis (SLNA). *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, organizations and society*, 29(1), 1-26.
- Corrêa, V. S., Vale, G. M. V., Melo, P. L. D. R., & Cruz, M. D. A. (2020). O “problema da imersão” nos estudos do empreendedorismo: uma proposição teórica. *Revista de Administração Contemporânea*, 24, 232-244.
- Corsten, D., Gruen, T., & Peyinghaus, M. (2011). The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance - An empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. *Journal of Operations Management*, 29(6), 549-560.
- Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B., & Petersen, K. J. (2006). Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes. *Journal of operations management*, 24(6), 851-863.
- Cruz, P. E., & Grilo, A. (2019). The business interoperability decomposition framework to analyse buyer-supplier dyads. *Computers in Industry*, 109, 165-181.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of management studies*, 33(6), 827-843.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Relational risk and its personal correlates in strategic alliances. *Journal of Business and Psychology*, 15(3), 449-465.
- Dekker, H. C., Ding, R., & Groot, T. (2016). Collaborative performance management in interfirm relationships. *Journal of Management Accounting Research*, 28(3), 25-48.
- Dekker, H., Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2019). Boundary spanner relational behavior and inter-organizational control in supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 143-154.

- DhaifAllah, B., Auzair, S. M., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2016). Inter-organizational cost management and open book accounting: a review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 9(1), 67-96.
- DhaifAllah, B., Auzair, S. M., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2019a). Measuring Inter-organizational Cost Management and Open Book Accounting. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 56.
- DhaifAllah, B., Md-Auzair, S., Maelah, R., & Ismail, M. D. (2019b). The effect of product complexity and communication quality on IOCM and OBA in buyer–supplier relationships. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Dogbe, C. S. K., Tian, H., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., & Otoo, C. O. A. (2020). Effect of network embeddedness on innovation performance of small and medium-sized enterprises: The moderating role of innovation openness. *Journal of Strategy and Management*.
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2006). Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships?. *Management Accounting Research*, 17(3), 259-287.
- Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2020). Modes de coordination et performance des relations client-fournisseur: l'effet modérateur des risques collaboratifs. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 24(2), 124-137.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35-51.
- DuHadway, S., Talluri, S., Ho, W., & Buckhoff, T. (2022). Light in dark places: the hidden world of supply chain fraud. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(4), 874-887.
- Ebers, M., & Maurer, I. (2014). Connections count: How relational embeddedness and relational empowerment foster absorptive capacity. *Research Policy*, 43(2), 318-332.
- Ekanayake, S., Childerhouse, P., & Sun, P. (2017). The symbiotic existence of interorganizational and interpersonal ties in supply chain collaboration. *The International Journal of Logistics Management*.
- Fagundes, E., & Gasparetto, V. (2023). Boundary spanners in inter-organizational relationships: A literature review and research agenda. *Brazilian Business Review*, 20(4), 381-406.

- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.
- Fayard, D., Lee, L. S., Leitch, R. A., & Kettinger, W. J. (2012). Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 168-187.
- Federação da Indústria do Estado de Santa Catarina [FIESC] (2023, 26 de janeiro). Santa Catarina tem maior número de indústrias por mil habitantes do país. <https://observatorio.fiesc.com.br/publicacoes/maisindustrias>
- Fehr, L. C. F. D. A., & Rocha, W. (2018). Open-book accounting and trust: influence on buyer-supplier relationship. *RAUSP Management Journal*, 53, 597-621.
- Fu, J., & Fu, Y. (2015). An adaptive multi-agent system for cost collaborative management in supply chains. *Engineering applications of artificial intelligence*, 44, 91-100.
- Gadde, L. E., & Snehota, I. (2019). What does it take to make the most of supplier relationships?. *Industrial Marketing Management*, 83, 185-193.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 58(2), 1-19.
- Gao, T., Sirgy, M. J., & Bird, M. M. (2005). Reducing buyer decision-making uncertainty in organizational purchasing: can supplier trust, commitment, and dependence help? *Journal of Business Research*, 58(4), 397-405.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of marketing*, 63(2), 70-87.
- Garcia, A. C., & Bittencourt, P. F. (2021). Sistema Regional de Inovação Catarinense: determinantes de seu desempenho. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional*, 9(1), 197-230.
- Gaski, J. F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of marketing*, 48(3), 9-29.
- Ghantous, N., Das, S. S., & Chameroy, F. (2018). Governance capabilities and relationship performance in international franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 19-30.
- Goulart Filho, A. (2002). A formação econômica de Santa Catarina. *Ensaio FEE*, 23(2), 977-1007.

- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481–510.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Grawe, S. J., Daugherty, P. J., & Ralston, P. M. (2015). Enhancing dyadic performance through *boundary spanners* and innovation: An assessment of service provider–customer relationships. *Periódico of Business Logistics*, 36(1), 88-101.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2008). Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), 165-190.
- Guo, M., Yang, N., & Zhang, Y. (2020). Focal enterprises' control and knowledge transfer risks in R&D networks: The mediating role of relational capability. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 870-892
- Gur, F. A., Bendickson, J. S., & Solomon, S. J. (2020). Executive antecedents of interfirm cooperation. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 37(3), 300-314.
- Hadjielias, E., & Poutziouris, P. (2015). On the conditions for the cooperative relations between family businesses: the role of trust. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 867-897
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage publications.
- Han, J., Trienekens, J. H., & Omta, S. O. (2011). Relationship and quality management in the Chinese pork supply chain. *International Journal of Production Economics*, 134(2), 312-321.
- Hart, P., & Saunders, C. (1997). Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interchange. *Organization science*, 8(1), 23-42.
- He, Q., Ghobadian, A., & Gallea, D. (2013). Knowledge acquisition in supply chain partnerships: The role of power. *International Journal of Production Economics*, 141(2), 605-618.
- Heirati, N., Henneberg, S. C., Richter, A., & Harste, R. (2019). Differential importance of social and economic determinants of relationship performance in professional services. *Industrial Marketing Management*, 76, 23-35.

- Huang, Y., Luo, Y., Liu, Y., & Yang, Q. (2016). An investigation of interpersonal ties in interorganizational exchanges in emerging markets: A boundary-spanning perspective. *Journal of Management*, 42(6), 1557-1587.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2023, 30 de janeiro). Síntese de Indicadores Sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?=&t=resultados>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA]. (2019). Radar IDHM: Evolução de seus Índices e Componentes no Período de 2012 a 2017. Brasília: IPEA: PNUD: FJP.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations management*, 25(2), 482-497.
- Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. G. (2009). Trust, calculation, and interorganizational learning of tacit knowledge: An organizational roles perspective. *Organization Studies*, 30(10), 1021-1044.
- Keister, L. A. (1999). Where do strong ties come from? A dyad analysis of the strength of interfirm exchange relations during China's economic transition. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic management journal*, 19(3), 193-210.
- Kim, M., Cho, H., & Ryu, S. (2020). The relationship between mutual TSI and interfirm contracts: The moderating effect of strong ties. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 27(1), 41-54.
- Knoppen, D., & Sáenz, M. J. (2017). Interorganizational teams in low-versus high-dependence contexts. *International Journal of Production Economics*, 191, 15-25.
- Kohtamäki, M., Vesalainen, J., Henneberg, S., Naudé, P., & Ventresca, M. J. (2012). Enabling relationship structures and relationship performance improvement: The moderating role of relational capital. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1298-1309.
- Kretzer, J., & Cário, S. A. F. (2022). Potencial de crescimento industrial dos setores de especialização produtiva local do estado de Santa Catarina. *Textos de Economia*, 25(1), 1-30.

- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2004). Corporate entrepreneurship behavior among managers: a review of theory, research, and practice. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 7, 7-45.
- Laaksonen, T., Pajunen, K., & Kulmala, H. I. (2008). Co-evolution of trust and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 910-920.
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L. A. (2018). Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1).
- Li, Y., Xie, E., Teo, H. H., & Peng, M. W. (2010). Formal control and social control in domestic and international buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 28(4), 333-344.
- Lien, C. H., Wu, J. J., Chien, S. H., & Lee, C. Y. (2017). Anxious attachment, relational embeddedness, trust, co-production, and performance: An empirical study in online business-to-business relationships. *Telematics and Informatics*, 34(8), 1514-1523.
- Liu, Y., Huang, Y., Luo, Y., & Zhao, Y. (2012). How does justice matter in achieving buyer–supplier relationship performance? *Journal of Operations Management*, 30(5), 355-367.
- Liu, Y., Li, Y., Shi, L. H., & Liu, T. (2017). Knowledge transfer in buyer-supplier relationships: The role of transactional and relational governance mechanisms. *Journal of Business Research*, 78, 285-293.
- Luo, Y., Liu, Y., Yang, Q., Maksimov, V., & Hou, J. (2015). Improving performance and reducing cost in buyer–supplier relationships: The role of justice in curtailing opportunism. *Journal of Business Research*, 68(3), 607-615.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of retailing*, 88(4), 542-555.
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315-339.
- Mangus, S. M., Jones, E., Folse, J. A. G., & Sridhar, S. (2020). The interplay between business and personal trust on relationship performance in conditions of market turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 1138-1155.
- Manuela, P., Cristina, B., & Molina-Morales, F. X. (2021). I need you, but do I love you? Strong ties and innovation in supplier–customer relations. *European Management Journal*, 39(6), 790-801.

- Martin, D., Romero, I., & Wegner, D. (2019). Individual, organizational, and institutional determinants of formal and informal inter-firm cooperation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1698-1711.
- Martínez-Pérez, Á., Elche, D., & García-Villaverde, P. M. (2019). From diversity of interorganizational relationships to radical innovation in tourism destination: The role of knowledge exploration. *Journal of destination marketing & management*, 11, 80-88.
- Martins, G. S., Rossoni, L., Duarte, A. L., & Martins, R. S. (2017). Supply chain relationships: Exploring the effects of both relational and structural embeddedness on operational performance. *International Journal of Procurement Management*, 10(5), 639-664.
- Matous, P., & Todo, Y. (2017). Analyzing the coevolution of interorganizational networks and organizational performance: Automakers' production networks in Japan. *Applied Network Science*, 2(1), 5.
- Mayer, K. J., Xing, Z., & Mondal, P. (2022). Contracting for innovation: Designing contracts that account for exchange hazards and the need for innovation. *Strategic Management Journal*, 43(11), 2253-2278.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization science*, 14(1), 91-103.
- Meuleman, M., Jääskeläinen, M., Maula, M. V., & Wright, M. (2017). Venturing into the unknown with strangers: Substitutes of relational embeddedness in cross-border partner selection in venture capital syndicates. *Journal of Business Venturing*, 32(2), 131-144.
- Meuleman, M., Lockett, A., Manigart, S., & Wright, M. (2010). Partner selection decisions in interfirm collaborations: The paradox of relational embeddedness. *Journal of Management Studies*, 47(6), 995-1019.
- Mishra, A., Chandrasekaran, A., & MacCormack, A. (2015). Collaboration in multi-partner R&D projects: The impact of partnering scale and scope. *Journal of Operations Management*, 33, 1-14.
- Möller, K., Windolph, M., & Isbruch, F. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 121-131.
- Moon, H., Di Benedetto, A., & Kim, S. K. (2022). The effect of network tie position on a firm's innovation performance. *Journal of Business Research*, 144, 821-829.
- Mukherji, A., & Francis, J. D. (2008). Mutual adaptation in buyer-supplier relationships. *Journal of Business Research*, 61(2), 154-161.

- Ndubuisi, G. (2020). Trust and R&D investments: evidence from OECD countries. *Journal of Institutional Economics*, 16(6), 809-830.
- Newell, W. J., Ellegaard, C., & Esbjerg, L. (2019). The effects of goodwill and competence trust on strategic information sharing in buyer–supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 389-400.
- Nooteboom, B. (1996). Trust, opportunism and governance: A process and control model. *Organization studies*, 17(6), 985-1010.
- Oliveira, N., & Lumineau, F. (2019). The dark side of interorganizational relationships: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 45(1), 231-261.
- Oxley, J. E., & Sampson, R. C. (2004). The scope and governance of international R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 723-749.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of marketing*, 71(4), 172-194.
- Park, S. H., & Luo, Y. (2001). Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms. *Strategic management journal*, 22(5), 455-477.
- Perfil da Indústria. (2023, 31 de janeiro). Composição Setorial do Estado de Santa Catarina. <https://perfildaindustria.portaldaindustria.com.br/estado/sc>
- Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (2005). Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design. *Journal of operations management*, 23(3-4), 371-388.
- Pinnington, B. D., & Ayoub, R. (2019). Rebuilding supplier relationships: An action research study of contract complementarity. *Journal of Business Research*, 101, 323-333.
- Pooe, D., Mafini, C., & Loury-Okoumba, V. W. (2015). The influence of information sharing, supplier trust and supplier synergy on supplier performance: The case of small and medium enterprises. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 9(1), 1-11.
- Ramsey, R. P., & Sohi, R. S. (1997). Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. *Journal of the Academy of marketing Science*, 25(2), 127.
- Rawewan, M., & Ferrell Jr., W. G. (2018). Information sharing in supply chain collaboration. *Computers & Industrial Engineering*, 126, 269-281.
- Razzaque, M. A., & Boon, T. G. (2003). Effects of dependence and trust on channel satisfaction, commitment and cooperation. *Journal of Business to Business marketing*, 10(4), 23-48.

- Rede Catarinense de Centros de Inovação. (2023, 15 de março). *O ecossistema de inovação de Santa Catarina*. <http://centrosdeinovacao.sc.gov.br/ecossistema-de-inovacao-sc/>
- Reinecke, J., Donaghey, J., Wilkinson, A., & Wood, G. (2018). Global supply chains and social relations at work: Brokering across boundaries. *Human Relations, 71*(4), 459-480.
- Richter, A. W., West, M. A., Van Dick, R., & Dawson, J. F. (2006). Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *Academy of Management Journal, 49*(6), 1252-1269.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review, 19*(1), 90-118.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing, 13*(2), 56-73.
- Ruiz-Ortega, M. J., Parra-Requena, G., García-Villaverde, P. M., & Rodrigo-Alarcon, J. (2017). How does the closure of interorganizational relationships affect entrepreneurial orientation?. *BRQ Business Research Quarterly, 20*(3), 178-191.
- Sampson, R. C. (2004). Organizational choice in R&D alliances: Knowledge-based and transaction cost perspectives. *Managerial and Decision Economics, 25*(6-7), 421-436.
- Schruijer, S. G. (2020). Developing collaborative interorganizational relationships: an action research approach. *Team Performance Management, 26*(1/2), 17-28.
- Shaan, A. S., Reast, J., Johnson, D., & Tourky, M. E. (2013). East meets West: Toward a theoretical model linking guanxi and relationship marketing. *Journal of Business Research, 66*(12), 2515-2521.
- Shahbaz, M. S., Rasi, R. Z. R., & Ahmad, M. F. B. (2019). A novel classification of supply chain risks: Scale development and validation. *Journal of Industrial Engineering and Management, 12*(1), 201-218.
- Shahmehr, F. S., Khaksar, S. M. S., Zaefarian, R., & Talebi, K. (2015). How relational embeddedness affects business performance through trust: empirical research on emerging SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 26*(1), 61-77.
- Shen, L., Su, C., Zheng, X. V., & Zhuang, G. (2020). Between contracts and trust: Disentangling the safeguarding and coordinating effects over the relationship life cycle. *Industrial Marketing Management, 84*, 183-193.
- Shou, Z., Yang, L., Zhang, Q., & Su, C. (2013). Market munificence and inter-firm information sharing: The moderating effect of specific assets. *Journal of Business Research, 66*(10), 2130-2138.

- Silva, S. C., Bradley, F., & Sousa, C. M. (2012). Empirical test of the trust–performance link in an international alliances context. *International Business Review*, 21(2), 293-306.
- Smith, P., Callagher, L., & Huang, X. (2014). Alliance scope and firm performance in the biotechnology industry. *International Journal of Innovation Management*, 18(03), 1440008.
- Soontornthum, T., Cui, L., Lu, V. N., & Su, J. (2020). Enabling SMEs' learning from global value chains: Linking the logic of power and the logic of embeddedness of interfirm relations. *Management International Review*, 60, 543-571.
- Squire, B., Cousins, P. D., & Brown, S. (2009). Cooperation and knowledge transfer within buyer–supplier relationships: the moderating properties of trust, relationship duration and supplier performance. *British Journal of Management*, 20(4), 461-477.
- Stadlmann, C., & Štrach, P. (2020). Governance of international distributors: addressing distinct organizational levels and impacts on performance. *International Journal of Business & Applied Sciences*, 9(2), 10-20.
- Stock, R. M. (2006). Interorganizational teams as boundary spanners between supplier and customer companies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 588-599.
- Stouthuysen, K., Van den Abbeele, A., van der Meer-Kooistra, J., & Roodhooft, F. (2019). Management control design in long-term buyer-supplier relationships: Unpacking the learning process. *Management Accounting Research*, 45, 100643.
- Teimoury, E., Fesharaki, M., & Bazyar, A. (2010). The relationship between mediated power asymmetry, relational risk perception, and governance mechanism in new product development relationships. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Terawatanavong, C., Whitwell, G. J., & Widing, R. E. (2007). Buyer satisfaction with relational exchange across the relationship lifecycle. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 915-938
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação-5*. Bookman Editora.
- Tsaur, S. H., & Wang, C. H. (2011). Personal ties, reciprocity, competitive intensity, and performance of the strategic alliances in Taiwan's travel industry. *The Service Industries Journal*, 31(6), 911-928.
- Uddin, M. B., Fu, Y., & Akhter, B. (2020). Inter-organizational cost management: effects of antecedents and methods in a hybrid relational context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 909-923.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 674-698.

- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.
- Uzzi, B., & Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. *Management science*, 49(4), 383-399.
- Van de Ven, A. H., & Engleman, R. M. (2004). Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (pp. 47-72). Emerald Group Publishing Limited.
- Van de Vijver, M., Vos, B., & Akkermans, H. (2011). A tale of two partnerships: Socialization in the development of buyer–supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 47(4), 23-41.
- Vanneste, B. S. (2016). From interpersonal to interorganisational trust: The role of indirect reciprocity. *Journal of Trust Research*, 6(1), 7-36.
- Xu, G., Liu, X., Zhou, Y., & Su, J. (2012). Effects of relational embeddedness on technological innovation: An empirical study in China. *Chinese Management Studies*, 6(1), 108-123.
- Wang, Y., Liang, H., Yang, N., & Sun, S. (2021). How contract enforcement reduces opportunism? The paradoxical moderating effect of interfirm guanxi. *Industrial Marketing Management*, 97, 115-125.
- Wang, Z., Ling, J., & Chok, J. I. (2020). Relational embeddedness and disruptive innovations: The mediating role of absorptive capacity. *Journal of Engineering and Technology Management*, 57, 101587.
- Weber, B., & Heidenreich, S. (2018). When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. *Long Range Planning*, 51(2).
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford university press.
- Witkowski, T. H., & Thibodeau, E. J. (1999). Personal bonding processes in international marketing relationships. *Journal of Business Research*, 46(3), 315-325.

- Wu, G. S., Peng, M. Y. P., Chen, Z., Du, Z., Anser, M. K., & Zhao, W. X. (2020). The Effect of Relational Embeddedness, Absorptive Capacity, and Learning Orientation on SMEs' Competitive Advantage. *Frontiers in Psychology, 11*.
- Yang, Q., Wang, Q., & Zhao, X. (2019). Improving relationship performance on platforms: The role of platform technology usage in promoting justice. *Journal of Business & Industrial Marketing, 34*(5), 965-976.
- Yang, Z., Zhou, C., & Jiang, L. (2011). When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China. *Industrial Marketing Management, 40*(1), 86-96.
- Ylä-Kujala, A., Marttonen-Arola, S., & Kärri, T. (2018). Finnish “state of mind” on inter-organizational integration. *IMP Journal*.
- Zhang, C., Zheng, X. V., & Li, J. J. (2019). Is collaboration a better way to develop trust after opportunism? Distinguishing firm and boundary spanner opportunism. *Industrial Marketing Management, 82*, 38-51.
- Zhang, J., & Zhu, M. (2019). When can B2B firms improve product innovation capability (PIC) through customer participation (CP)? The moderating role of inter-organizational relationships?. *Journal of Business & Industrial Marketing, 34*(1), 12-23.
- Zhang, Q., Jin, J. L., & Yang, D. (2020). How to enhance supplier performance in China: interplay of contracts, relational governance and legal development. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Zhang, Z., Zhang, C., & Chang, J. (2021). The deterrence effect of Guanxi on opportunism: The moderating effects of “three institutional pillars”. *Industrial Marketing Management, 94*, 41-51.
- Zhou, C., Hu, N., Wu, J., & Gu, J. (2018). A new scale to measure cross-organizational cultural intelligence. *Chinese Management Studies*.
- Zhou, K. Z., & Xu, D. (2012). How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance. *Journal of International Business Studies, 43*(7), 677-692.
- Zinn, W., & Parasuraman, A. (1997). Scope and intensity of logistics-based strategic alliances: a conceptual classification and managerial implications. *Industrial Marketing Management, 26*(2), 137-147.
- Zoghi, F. S., & Arslan, F. M. (2017). The effect of relational risk perception on supplier's performance; an empirical study on turkish strategic alliances. *Review of Socio-Economic Perspectives, 2*(2), 67-84.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) respondente,

Esta pesquisa objetiva verificar a influência dos laços interpessoais em comportamentos de *boundary spanners* e resultados, em relações interorganizacionais. Trata-se de uma pesquisa relacionada a uma tese desenvolvida no âmbito do doutorado em contabilidade do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) pelo doutorando Ernando Fagundes, sob orientação da professora Dra. Valdirene Gasparetto.

Você foi convidado a participar desta pesquisa por ocupar uma posição que o envolve em pelo menos uma relação interorganizacional com alguma empresa parceira, de modo que detém conhecimento e experiência necessários para participar deste estudo.

Para responder este questionário, considere sua percepção acerca da principal relação fornecedor-comprador em que você esteja envolvido atualmente com uma empresa parceira. Asseguramos total anonimato e confidencialidade de suas respostas. Informamos ainda que não há respostas certas ou erradas. Suas respostas devem representar exatamente sua opinião quanto às assertivas apresentadas.

Contamos com a sua colaboração e desde já agradecemos!

Atenciosamente,

Ernando Fagundes, Me.
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
E-mail: fagundes.ernando@gmail.com

Valdirene Gasparetto, Dra.
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
E-mail: valdirene.gasparetto@ufsc.br

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título do estudo: Laços interpessoais em relacionamentos interorganizacionais de organizações do Estado de Santa Catarina

Pesquisador responsável: Doutorando Ernando Fagundes

Equipe de pesquisa: Profa. Dra. Valdirene Gasparetto

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Catarina- SC/Centro Socioeconômico

Telefone e endereço postal completo: (48) 3721-9897 / Rua Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n -Trindade, 88.040-900/ Departamento de Ciências Contábeis – CSE, Bloco C, Sala 110

Endereço eletrônico para contato: fagundes.ernando@gmail.com

Local da coleta de dados: *On-line* por meio da plataforma *Google Forms*

Eu, Ernando Fagundes e Profa. Dra. Valdirene Gasparetto, responsáveis pela pesquisa intitulada: “Laços interpessoais em relacionamentos interorganizacionais de organizações do Estado de Santa Catarina”.

Por gentileza queira responder às perguntas da entrevista de forma voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder o instrumento, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.

Cabe aos pesquisadores responder todas as suas dúvidas antes de sua decisão em participar da presente pesquisa. Além disto, destaca-se que os mesmos se comprometem a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS 510/16, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa, bem como as demais normativas e legislações vigentes e aplicáveis, além da observação e cumprimento dos requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) quanto ao tratamento de dados pessoais e dados pessoais.

Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Examinar antecedente e consequentes de laços interpessoais em relações interorganizacionais.

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas nas respostas ao questionário disponibilizado de forma *on-line*, respondendo às perguntas relacionadas às temáticas de relações interpessoais no contexto de relações interorganizacionais. O tempo estimado de resposta ao questionário é de 10 minutos.

Riscos e desconfortos: O preenchimento do instrumento não representará qualquer risco de ordem física para o respondente. Entende-se que pode ser gerado algum desconforto emocional como aborrecimento, constrangimentos ou cansaço quando o pesquisado estiver respondendo à pesquisa. Destaca-se que, o instrumento poderá evocar memórias e mobilizar sentimentos nem sempre agradáveis nos participantes. Ressalta-se ainda que, de forma remota possa ocorrer possível constrangimento pessoal e profissional caso haja quebra de sigilo das respostas apresentadas, mesmo que involuntária e não intencional.

Minimização de riscos e/ou desconfortos: Em quaisquer das situações descritas acima ou outras situações desconfortáveis, o respondente poderá deixar de responder ao questionário,

sem qualquer prejuízo ou constrangimento, para isso, basta cessar o preenchimento que corresponde ao não envio de qualquer resposta.

Benefícios: Pesquisa acerca de antecedentes e consequentes de laços interpessoais em relações interorganizacionais pode contribuir com as organizações para que adotem estratégias que reduzam o risco relacional percebido e busquem o aumento do compartilhamento de informações, a propensão à gestão de custos interorganizacionais e a melhora no desempenho da relação.

Acompanhamento e assistência: Em caso de dúvida sobre os procedimentos ou sobre o projeto, o respondente poderá entrar em contato com os pesquisadores a qualquer momento para receber acompanhamento e assistência. Caso você venha a sentir algum desconforto emocional, os pesquisadores se comprometem em encaminhá-lo para uma consulta com um profissional qualificado, assim como acompanhá-lo junto a este serviço.

Privacidade, sigilo e confidencialidade: As informações fornecidas por você terão privacidade garantida pelo pesquisador responsável. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma. Os instrumentos receberão um código individual para cada respondente, a fim de manter o anonimato dos profissionais, para que se possa identificar o mesmo respondente de cada instrumento no momento de interpretação dos dados.

Resultados da pesquisa: Os resultados agregados desta pesquisa poderão ser publicados em eventos ou revistas científicas, indicando apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade. Após cinco anos do encerramento formal da pesquisa, os dados serão destruídos por meio de formatação das mídias.

Compensação financeira: A legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação financeira pela sua participação em pesquisa. As despesas necessárias para realização desta pesquisa são de responsabilidade do pesquisador e, por isso o participante não terá nenhum ônus e nem receberá nenhum valor pela sua participação. Contudo, caso haja ocorrência de despesas extraordinárias e/ou imprevistas, o participante será ressarcido pelo pesquisador no valor integral mediante comprovação e caso haja algum dano material ou imaterial comprovadamente em decorrência da pesquisa, a pesquisadora compromete-se a prestar assistência e indenizar o participante caso necessário.

Informações sobre CEPESH e formas de contato: O CEPESH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC pelo e-mail cep.propesq@contato.ufsc.br, pelo telefone (48) 3721-6094 ou pessoalmente na UFSC, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040-400.

Este documento está assinado pelo pesquisador nominado para sua guarda, pois é um documento que traz importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa, cuja impressão da sua via, assinatura e arquivamento é incentivada. Tal pesquisador garante que o participante terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado. Ao clicar em ‘concordo em participar da pesquisa’, você assina a concordância com o presente termo e somente assim poderá participar da pesquisa.

Declaro que li este documento e obtive do pesquisador todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa.

- () Concordo em participar da pesquisa.
() Não concordo em participar da pesquisa.

Florianópolis, 06 de junho de 2022.

Ernando Fagundes, Me.
Pesquisador Responsável

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO (ESTUDOS 1 E 2)

Declaro que li o TCLE e obtive do pesquisador todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa.

() Concordo em participar da pesquisa () Não concordo em participar da pesquisa

Solicita-se que você considere a principal relação fornecedor-comprador em que você esteja envolvido atualmente com uma empresa parceira e que mantenha essa relação em mente enquanto responde as questões que seguem.

1. ESCOPO DA TRANSAÇÃO

Em que extensão a relação interorganizacional com a empresa parceira inclui as seguintes atividades, considerando a escala de 1 (pouco) a 7 (muito).

1. Pesquisa e desenvolvimento.
2. Engenharia.
3. Compras.
4. Produção.
5. Marketing e vendas.
6. Serviço pós-venda.
7. Troca de conhecimento.
8. Prestação de serviços.

2. LAÇOS INTERPESSOAIS

Em que extensão as assertivas a seguir representam sua percepção acerca do vínculo existente entre os membros da sua equipe e os membros da equipe da empresa parceira, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. Nossa equipe e a equipe de nosso parceiro mantêm boas relações pessoais.
2. Nossa equipe e a equipe de nosso parceiro conhecem as famílias uns dos outros.
3. Nossa equipe e a equipe de nosso parceiro fazem favores pessoais uns aos outros.
4. Nossa equipe e a equipe de nosso parceiro geralmente dão presentes um ao outro.
5. Nossa equipe e a equipe de nosso parceiro costumam passar seu tempo livre juntos em atividades sociais.
6. Líderes de ambas as equipes sempre se convidam para participar de várias atividades sociais
7. Nossa equipe e a equipe de nosso parceiro se conhecem bem por meio de reuniões frequentes.
8. Nossa equipe e a equipe de nosso parceiro se convidam para eventos sociais e refeições.
9. Nossa equipe e a equipe de nosso parceiro frequentemente visitam as empresas uns dos outros.

4. COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

Em que extensão as assertivas a seguir representam sua percepção acerca do compartilhamento de informações existente entre sua empresa e a empresa parceira, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Informações do parceiro para a nossa empresa

1. Informamos nosso parceiro antecipadamente sobre novas necessidades.
2. Nosso parceiro compartilha informações confidenciais conosco.

3. Nosso parceiro nos mantém totalmente informados sobre questões que afetam nossos negócios.
4. Nosso parceiro compartilha conosco o conhecimento dos principais processos de negócio.
5. Nós e nosso parceiro trocamos informações úteis no planejamento de negócios.

Informações da nossa empresa para o parceiro

1. Estamos dispostos a fornecer qualquer informação que possa ajudar nosso parceiro.
2. Estamos dispostos a fornecer informações confidenciais que possam ajudar nosso parceiro.
3. Estamos dispostos a informar eventos ou mudanças que possam afetar nosso parceiro.
4. Estamos dispostos a compartilhar nossas informações sobre previsões de vendas com nosso parceiro.
5. Estamos dispostos a compartilhar informações frequentemente e informalmente com nosso parceiro, e não apenas mediante com um acordo predeterminado.

5. MECANISMOS DE CONTROLE RELACIONAL

Em que extensão as assertivas a seguir representam sua percepção acerca dos mecanismos de controle adotados na relação entre sua empresa e a empresa parceira, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. Nossa relação comercial com este parceiro é caracterizada por altos níveis de confiança.
2. Nesta parceria, nossa empresa e nosso parceiro esperam poder fazer ajustes na relação em curso quando as circunstâncias exigem.
3. Ao longo dos anos, nossa relação com esse parceiro é cada vez mais orientada por procedimentos informais.
4. Nossa empresa e a nosso parceiro são muito comprometidos um com o outro.

5. MECANISMOS DE CONTROLE FORMAL

Em que extensão as assertivas a seguir representam sua percepção acerca dos mecanismos de controle adotados na relação entre sua empresa e a empresa parceira, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. A maioria dos aspectos de nosso relacionamento com este parceiro são guiados por regras escritas formais.
2. A maioria dos aspectos do nosso acordo com este parceiro estão claramente especificados em contrato.
3. Se este parceiro não atingir as metas especificadas no contrato, nós a penalizamos.

7. ASPECTOS DESEMPENHO DE IORs

Em que extensão as assertivas a seguir representam sua percepção acerca do desempenho da relação existente entre sua empresa e a empresa parceira, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Satisfação com o relacionamento

1. Estamos felizes com os esforços que este parceiro está fazendo por nossa empresa.
2. Estamos satisfeitos com a relação que temos com o parceiro.
3. No geral, o parceiro e nossa empresa proporcionamos um ao outro os mesmos benefícios.

Percepção de benefícios recebidos

1. A relação com este parceiro nos proporcionou uma posição dominante no mercado em que atuamos.
2. A relação com este parceiro nos proporcionou ganhos financeiros muito atrativos.
3. A relação com este parceiro nos proporcionou maior volume de clientes.
4. A relação com este parceiro nos proporcionou maior eficiência no processo

Cooperação futura

1. É provável que nos envolvamos com esse parceiro novamente.
2. Estamos dispostos a discutir negócios novamente com este parceiro.
3. Planejamos negociar com este parceiro novamente.
4. Pretendemos continuar realizando projetos com este parceiro.

CARACTERÍSTICAS DO RESPONDENTE E DA ORGANIZAÇÃO

1. **Idade:** _____ anos.

2. **Gênero:**

() Masculino () Feminino () Prefiro não responder () Outro

3. **Grau de instrução (indique apenas a mais alta):**

- () Ensino Fundamental
- () Ensino Médio
- () Curso Técnico
- () Graduação
- () Especialização
- () Mestrado
- () Doutorado

4. **Qual o seu cargo/ocupação na empresa?** _____.

5. **Qual a sua experiência no cargo?** _____ anos.

6. **Em que cidade sua empresa está localizada?** _____.

7. **Há quantos anos sua empresa já existe?** _____ anos.

8. **Quantos funcionários, aproximadamente, sua empresa possui?** _____ funcionários.

VARIÁVEIS DE CONTROLE

1. **A empresa parceira que tive em mente enquanto respondi esta pesquisa é um:**

- () Fornecedor da minha empresa.
- () Comprador (cliente) da minha empresa.

2. **Aproximadamente, qual percentual de suas compras corresponde a negócios com este fornecedor? (0 a 100%)**

3. **Quanto tempo sua empresa possui relacionamento com este fornecedor?**

4. **Indique o contexto relacional que mais se aproxima da relação da sua empresa com a principal montadora com que se relaciona. Na relação com a montadora você percebe sua empresa como um:**

- () Membro familiar - fornecedor com o qual a montadora possui os mais altos níveis de dependência de *design*. Pode ser realizada a gestão de custos em conjunto com a montadora

durante o processo de desenvolvimento de novos produtos.

() Fornecedor principal - contexto relacional intermediário, que envolve relações em que pode ser realizada a gestão conjunta para alcance dos custos desejados (modificando componentes do produto ou a localização das atividades para que sejam executadas com mais eficiência).

() Subcontratado – fornecedor que fabrica itens terceirizados que são projetados pela montadora, tem poucos recursos de *design* interno, mas é altamente qualificado na fabricação de itens especializados. O fornecedor fabrica, mas a montadora é responsável por estabelecer as especificações e projetar cada peça.

() Fornecedor comum – fornecedor que publica catálogos que detalham suas ofertas de produtos, e assume a responsabilidade por todos os aspectos do projeto e fabricação dos itens. Contexto relacional é de relações de mercado – de compra e venda.

5. Sua empresa possui código de ética empresarial?

() Sim () Não

6. Se sim, o código de ética da sua empresa permite receber ou conceder vantagens de qualquer natureza a colaboradores da empresa parceira?

() Sim () Não

7. Se sim, o código de ética da sua empresa permite que você faça negócios com a empresa parceira, mesmo que você e o representante da empresa parceira possuam algum vínculo de relacionamento pessoal ou familiar?

() Sim () Não

Agradecemos a sua colaboração!

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO (ESTUDO 3)

Declaro que li o TCLE e obtive do pesquisador todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa.

() Concordo em participar da pesquisa () Não concordo em participar da pesquisa

Solicita-se que você considere a principal relação fornecedor-comprador em que você esteja envolvido atualmente com uma empresa parceira e que mantenha essa relação em mente enquanto responde as questões que seguem.

1. LAÇOS INTERPESSOAIS

Em que extensão as assertivas a seguir representam sua percepção acerca do vínculo existente entre os membros da sua equipe e os membros da equipe da empresa parceira, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. Nossa equipe e a equipe de nosso parceiro mantêm boas relações pessoais.
2. Nossa equipe e a equipe de nosso parceiro conhecem as famílias uns dos outros.
3. Nossa equipe e a equipe de nosso parceiro fazem favores pessoais uns aos outros.
4. Nossa equipe e a equipe de nosso parceiro geralmente dão presentes um ao outro.
5. Nossa equipe e a equipe de nosso parceiro costumam passar seu tempo livre juntos em atividades sociais.
6. Líderes de ambas as equipes sempre se convidam para participar de várias atividades sociais
7. Nossa equipe e a equipe de nosso parceiro se conhecem bem por meio de reuniões frequentes.
8. Nossa equipe e a equipe de nosso parceiro se convidam para eventos sociais e refeições.
9. Nossa equipe e a equipe de nosso parceiro frequentemente visitam as empresas uns dos outros.

2. RISCO RELACIONAL PERCEBIDO

Em que extensão as assertivas a seguir representam sua percepção de risco relacional na relação entre sua empresa e a empresa parceira, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

1. O parceiro pode se tornar desonesto.
2. O parceiro pode ter objetivos incompatíveis na relação.
3. O parceiro pode manipular as operações da relação.
4. O parceiro pode alterar os fatos para obter o que deseja.
5. O parceiro não pode desempenhar suas funções se não for controlado.
6. O parceiro nem sempre pode cumprir aquilo que promete.
7. O parceiro faz tudo o que está ao seu alcance para ajudá-lo a promover seus futuros interesses.
8. O parceiro pode não ser justo em suas negociações.
9. As políticas e programas do parceiro podem não beneficiar a relação.
10. O parceiro pode não atender solicitações especiais que façamos a ele.
11. O parceiro pode se apropriar de recursos valiosos da relação.
12. O parceiro pode ter interesses não compartilhados (ocultos) na relação.
13. A relação pode não alcançar alto nível de harmonia.
14. Os nossos interesses e os interesses do parceiro podem entrar em conflito nesta relação.

3. GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS

Em que extensão as assertivas a seguir representam sua percepção acerca da gestão de custos interorganizacionais na relação entre sua empresa e a empresa parceira, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Nossa empresa e nosso parceiro, em conjunto...

1. ...analisam as informações de custos interorganizacionais para determinar se os custos são fixos ou variáveis.
2. ...desenvolvem previsões comuns de demanda, vendas ou pedidos.
3. ...medem os custos interorganizacionais em função das atividades que impulsionam os custos (ou seja, aplicam o Custeio Baseado em Atividades aos custos interorganizacionais).
4. ...usam informações sobre as atividades que impulsionam os custos interorganizacionais para gerenciar e controlar essas atividades (ou seja, aplicam o gerenciamento baseado em atividades aos custos interorganizacionais).
5. ...envolvem-se em processos de melhoria contínua (por exemplo, Kaizen) para controlar os custos interorganizacionais.
6. ...usam processos de custeio-meta (target costing) interorganizacional para atender aos preços de mercado de nosso produto, ao mesmo tempo em que fornece uma margem de lucro para nossa empresa e nosso parceiro.
7. ...envolvem-se em investigações de custos interorganizacionais, a fim de analisar a estrutura de custos de processos / produtos que afetam ambas as empresas.
8. ...engajam-se na análise de trade-offs (trocas) de funcionalidade-preço qualidade para gerenciar os custos conjuntos a fim de fornecer um nível apropriado de funcionalidade, preço e qualidade.
9. ... envolvem-se em contabilidade de livros abertos (open-book accounting – OBA).
10. ...realizam redesenho de processos de negócios para gerenciar e controlar custos interorganizacionais.
11. ...usam processos para gerenciar e controlar os níveis de estoque (por exemplo, Just in Time) para controlar custos interorganizacionais.
12. ...compartilham ativos ou colocam ativos na principal empresa parceira para coordenar atividades e/ou reduzir custos.
13. ...colocam os funcionários na localização uns dos outros com a finalidade de coordenar atividades e colaborar no planejamento, design ou desenvolvimento de produtos ou serviços.
14. ...promovem e desenvolvem atividades de colaboração de gerenciamento de custos interorganizacionais para gerenciar e controlar os custos gerais de ambas as empresas.
15. ...analisam e gerenciam nossa cadeia de suprimentos total ou custos da cadeia de valor que se estendem além da nossa empresa e da empresa parceira.
16. ... trabalham para gerenciar os custos da qualidade na cadeia de valor interorganizacional.

4. DEPENDÊNCIA ENTRE OS PARCEIROS

Em que extensão as assertivas a seguir representam sua percepção acerca da dependência existente entre sua empresa e a empresa parceira, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Nossa dependência em relação ao parceiro

1. Se nossa relação com o parceiro fosse descontinuada, teríamos dificuldade em atender nossas demandas.
2. Seria difícil para substituímos o parceiro.
3. Somos bastante dependentes do parceiro.
4. Não temos uma boa alternativa ao parceiro na nossa área comercial.

Dependência do parceiro em relação à nossa empresa
1. Se descontinuássemos a relação com o parceiro, haveria dificuldade em o parceiro compensar seus negócios.
2. Seria difícil para o parceiro nos substituir.
3. O parceiro é bastante dependente de nós.

CARACTERÍSTICAS DO RESPONDENTE E DA ORGANIZAÇÃO

1. Idade: _____ anos.

2. Gênero:

Masculino Feminino Prefiro não responder Outro

3. Grau de instrução (indique apenas a mais alta):

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Curso Técnico
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4. Qual o seu cargo/ocupação na empresa? _____.

5. Qual a sua experiência no cargo? _____ anos.

6. Em que cidade sua empresa está localizada? _____.

7. Há quantos anos sua empresa já existe? _____ anos.

8. Quantos funcionários, aproximadamente, sua empresa possui? _____ funcionários.

VARIÁVEIS DE CONTROLE

1. Aproximadamente, qual percentual de suas compras corresponde a negócios com este fornecedor? (0 a 100%)

2. Quanto tempo sua empresa possui relacionamento com este fornecedor?

3. Indique o contexto relacional que mais se aproxima da relação da sua empresa com a principal montadora com que se relaciona. Na relação com a montadora você percebe sua empresa como um:

- Membro familiar - fornecedor com o qual a montadora possui os mais altos níveis de dependência de *design*. Pode ser realizada a gestão de custos em conjunto com a montadora durante o processo de desenvolvimento de novos produtos.
- Fornecedor principal - contexto relacional intermediário, que envolve relações em que pode ser realizada a gestão conjunta para alcance dos custos desejados (modificando

componentes do produto ou a localização das atividades para que sejam executadas com mais eficiência).

() Subcontratado – fornecedor que fabrica itens terceirizados que são projetados pela montadora, tem poucos recursos de *design* interno, mas é altamente qualificado na fabricação de itens especializados. O fornecedor fabrica, mas a montadora é responsável por estabelecer as especificações e projetar cada peça.

() Fornecedor comum – fornecedor que publica catálogos que detalham suas ofertas de produtos, e assume a responsabilidade por todos os aspectos do projeto e fabricação dos itens. Contexto relacional é de relações de mercado – de compra e venda.

4. Sua empresa possui código de ética empresarial?

() Sim () Não

5. Se sim, o código de ética da sua empresa permite receber ou conceder vantagens de qualquer natureza a colaboradores da empresa parceira?

() Sim () Não

6. Se sim, o código de ética da sua empresa permite que você faça negócios com a empresa parceira, mesmo que você e o representante da empresa parceira possuam algum vínculo de relacionamento pessoal ou familiar?

() Sim () Não

Agradecemos a sua colaboração!

APÊNDICE E - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS ESTUDOS 1 E 2

Construto/dimensão	Assertiva	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Escopo da transação	ESC1	4,68	5	1,85	1	7
	ESC2	4,37	5	2,04	1	7
	ESC3	5,45	6	1,69	1	7
	ESC4	4,94	5	1,82	1	7
	ESC5	4,55	5	2,03	1	7
	ESC6	4,60	5	1,91	1	7
	ESC7	5,35	6	1,63	1	7
	ESC8	4,76	5	2,07	1	7
Laços interpessoais	LIN1*	5,70	6	1,51	1	7
	LIN2	2,19	1	1,80	1	7
	LIN3	1,94	1	1,72	1	7
	LIN4	1,96	1	1,56	1	7
	LIN5	2,33	2	1,80	1	7
	LIN6	2,14	1	1,76	1	7
	LIN7	4,39	5	2,00	1	7
	LIN8	2,68	2	1,96	1	7
	LIN9	4,14	4	1,97	1	7
Compartilhamento de informações pela organização parceira	CIP1	5,33	5	1,47	1	7
	CIP2*	3,34	3	1,97	1	7
	CIP3	4,75	5	1,74	1	7
	CIP4	4,58	5	1,83	1	7
	CIP5	5,02	5	1,78	1	7
Compartilhamento de informações pela organização focal	CIN1	5,06	5	1,67	1	7
	CIN2	3,27	3	2,07	1	7
	CIN3	5,52	6	1,51	1	7
	CIN4	5,29	6	1,77	1	7
	CIN5*	4,33	5	1,97	1	7
Mecanismos de controle formal	MCF1	4,53	5	1,92	1	7
	MCF2	4,50	5	2,22	1	7
	MCF3	3,26	3	2,19	1	7
Mecanismos de controle relacional	MCR1	5,61	6	1,41	1	7
	MCR2	5,41	5	1,40	1	7

	MCR3*	3,54	3	2,04	1	7
	MCR4	5,44	6	1,49	1	7
Satisfação com o relacionamento	SAP1	5,46	6	1,41	1	7
	SAP 2	5,65	6	1,26	2	7
	SAP 3	5,21	5	1,61	2	7
Percepção de benefícios	PEB1	4,86	5	1,73	1	7
	PEB 2	5,29	5	1,42	1	7
	PEB 3	5,44	6	1,49	1	7
	PEB 4	5,40	6	1,42	1	7
Disposição para cooperação futura	DCF1	6,26	7	1,20	1	7
	DCF 2	6,25	7	1,33	1	7
	DCF 3	6,42	7	0,97	1	7
	DCF 4	6,27	7	1,04	1	7

Nota: ESC = Escopo da transação; LIN = Laços Interpessoais; CIP = Compartilhamento de informações pela organização parceira; CIF = Compartilhamento de informações pela organização focal; MCF = Mecanismos de controle formal; MCR = Mecanismos de controle relacional; SAR = Satisfação com o relacionamento; PEB = Percepção de benefícios; DCF = Disposição para cooperação futura.

*Itens eliminados durante o processo de purificação da escala

APÊNDICE E - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO ESTUDO 3

Construto/dimensão	Assertiva	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Laços interpessoais	LIN1*	5,75	6	1,37	1	7
	LIN2*	2,00	1	1,64	1	7
	LIN3	2,42	1	1,86	1	7
	LIN4	2,36	1	1,89	1	7
	LIN5	1,77	1	1,33	1	7
	LIN6	2,40	1	1,79	1	7
	LIN7*	4,46	5	1,92	1	7
	LIN8	2,80	2	1,88	1	7
	LIN9	4,35	5	1,94	1	7
Risco relacional percebido	RRP1	2,17	2	1,54	1	7
	RRP2	2,52	2	1,71	1	7
	RRP3	2,42	2	1,67	1	7
	RRP4	2,78	2	1,89	1	7
	RRP5*	3,45	3	2,11	1	7
	RRP6	3,97	4	1,78	1	7
	RRP7*	5,01	5	1,62	1	7
	RRP8*	2,63	2	1,57	1	7
	RRP9*	2,67	2	1,65	1	7
	RRP10*	3,62	3	1,85	1	7
	RRP11	2,13	1	1,57	1	7
	RRP12*	2,70	2	1,66	1	7
	RRP13*	2,43	2	1,52	1	7
	RRP14*	3,41	4	1,69	1	7
Gestão de custos interorganizacionais	IOCM1	4,61	5	1,79	1	7
	IOCM2	4,96	5	1,81	1	7
	IOCM3	4,45	5	1,86	1	7
	IOCM4	4,61	5	1,83	1	7
	IOCM5	4,52	5	1,97	1	7
	IOCM6	4,65	5	1,75	1	7
	IOCM7	4,66	5	1,87	1	7
	IOCM8	4,33	5	1,92	1	7
	IOCM9	3,34	3	2,23	1	7

	IOCM10	4,43	5	1,93	1	7
	IOCM11	4,79	5	1,79	1	7
	IOCM12	4,24	5	1,98	1	7
	IOCM13	4,40	5	2,02	1	7
	IOCM14	4,55	5	1,78	1	7
	IOCM15	4,67	5	1,86	1	7
	IOCM16	4,86	5	1,81	1	7
Dependência da organização fornecedora	DOF1	3,26	3	1,53	1	7
	DOF 2	3,48	3	1,86	1	7
	DOF 3	3,10	3	1,77	1	7
Dependência da organização inovadora	DOI1	3,42	3	1,81	1	7
	DOI 2	3,19	3	1,64	1	7
	DOI 3	3,41	4	1,99	1	7
	DOI 4	2,82	2	1,99	1	7

Nota: LIN = Laços interpessoais; RRP = Risco relacional percebido; IOCM = Gestão de custos interorganizacionais; DOF = Dependência da organização fornecedora; DOI = Dependência da organização inovadora

*Itens eliminados durante o processo de purificação da escala