

**UNIVERSIDADE PAULISTA**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**QUALIDADE DO RELACIONAMENTO E DESEMPENHO**  
**FINANCEIRO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS**

uma análise de consórcios de empresas de construção civil

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**PERON AVELINO**

São Paulo

2021

**UNIVERSIDADE PAULISTA**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**QUALIDADE DO RELACIONAMENTO E DESEMPENHO**  
**FINANCEIRO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS**

uma análise de consórcios de empresas de construção civil

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Renato Telles

**PERON AVELINO**

São Paulo

2021

Santos, Peron Avelino.

Qualidade do relacionamento e desempenho financeiro de redes interorganizacionais: uma análise de consórcios de empresas de construção civil / Peron Avelino Santos. - 2021. 88 f. : il.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2021.

Área de concentração: Redes Organizacionais.  
Orientador: Prof. Dr. Renato Telles.

1. Qualidade do relacionamento. 2. Redes interorganizacionais. 3. Desempenho. 4. Consórcios. 5. Construção civil. I. Telles, Renato (orientador). II. Título.

Ficha elaborada pelo Bibliotecário Rodney Eloy CRB8-6450

**PERON AVELINO**

**QUALIDADE DO RELACIONAMENTO E DESEMPENHO  
FINANCEIRO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS**

uma análise de consórcios de empresas de construção civil

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Renato Telles  
Universidade Paulista - UNIP

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Maciel M. Queiroz  
Universidade Paulista - UNIP

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Silvio A. Minciotti  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus filhos Pedro e José, e a meus pais Gildásio e Dirce (*in memoriam*), com amor e gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Orientador, Prof. Dr. Renato Telles, com quem compartilhei minhas dúvidas e planos, e pela excelente parceria construída ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Aos Professores do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP, por todo o conhecimento transmitido durante as aulas, congressos e eventos.

À CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pelo apoio financeiro concedido por meio da bolsa de estudos do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particular (PROSUP).

## RESUMO

No mundo de negócios dinâmico, competitivo e complexo de hoje, as organizações procuram parcerias para melhorar seu desempenho, compartilhar riscos, adquirir conhecimento, entrar em novos mercados, ganhar economia de escala ou racionalizar operações. Dessa maneira, o sucesso dos relacionamentos interorganizacionais é visto como crucial para o desempenho financeiro. A qualidade do relacionamento em redes de negócios é um tema frequente na literatura e explorado por diferentes autores. Esta pesquisa, descritiva e quantitativa, pretende investigar e avaliar em que medida os fatores associados à qualidade do relacionamento entre os membros de empresas construtoras que se associam em consórcio afeta o desempenho da associação. Consideram-se os constructos confiança, comprometimento, colaboração, cooperação e satisfação, como indicadores da qualidade do relacionamento e potenciais preditores do desempenho. Para coleta de dados foi utilizado um questionário tipo *survey* aplicado em um grupo de 155 gestores, em diferentes níveis e funções, de construtoras que se associaram em consórcios para a execução de obras públicas de saneamento e infraestrutura urbana, no estado de São Paulo (SP/Brasil). Dentre os resultados da pesquisa comprovou-se que a qualidade do relacionamento e o conjunto de constructos ora considerados, manifestaram-se como preditores significativos do desempenho financeiro.

Palavras-chave: Qualidade do relacionamento. Redes interorganizacionais. Desempenho. Consórcios. Construção civil.

## **ABSTRACT**

In today's dynamic, competitive and complex business environment, companies are looking for partnerships to improve their performance, share risks, acquire knowledge, enter new markets, realize economies of scale or streamline operations. In this way, the success of interorganizational relationships is seen as crucial to financial performance. The relationship quality in business networks is a frequent theme in the literature and explored by different authors. This research, descriptive and quantitative, intends to investigate and evaluate to which extent the factors associated with the quality of the relationship between members of companies that associate in a consortium or joint venture affect the financial performance of the association. The constructs trust, commitment, collaboration, cooperation and satisfaction are considered as indicators of the relationship quality and potential predictors of financial performance. For data collection, a survey questionnaire was applied to a group of 155 managers, at different levels and functions, of construction companies that joined in consortia for the execution of public works for sanitation and urban infrastructure, in the state of São Paulo (SP / Brazil). Among the results of the research, it was proved that the quality of the relationship and the set of constructs now considered, manifested themselves as significant predictors of financial performance.

**Keywords:** Relationship quality. Interorganizational networks. Performance. Consortia. Construction.



## FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Alianças estratégicas entre empresas parceiras.....                 | 21 |
| Figura 2 - Relação entre empresas, consórcio e cliente .....                   | 23 |
| Figura 3 - Relação entre constructos, qualidade do relacionamento e desempenho | 33 |
| Figura 4 - Frequência de casos por sexo .....                                  | 41 |
| Figura 5 - Frequência de casos por idade .....                                 | 41 |
| Figura 6 - Frequência de casos por cargo.....                                  | 42 |
| Figura 7 - Número de empregados por consórcio .....                            | 42 |
| Figura 8 - Fases dos consórcios .....  | 43 |

## QUADROS E TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Constructos de primeira ordem vinculados ao RELQUAL.....                                      | 26 |
| Quadro 2 - Referencial Teórico para o Instrumento de Pesquisa.....                                       | 38 |
| Tabela 3 – Resultados dos itens das escalas da Qualidade do Relacionamento .....                         | 44 |
| Tabela 4 - Itens das escalas de Satisfação .....   | 45 |
| Tabela 5 - Itens das escalas de Desempenho .....   | 45 |
| Tabela 6 - Resultados relativos aos itens das escalas de Desempenho.....                                 | 46 |
| Tabela 7 - Consistência interna da escala de Qualidade do Relacionamento .....                           | 47 |
| Tabela 8 - Análise da consistência interna da escala de Satisfação .....                                 | 48 |
| Tabela 9 - Análise da consistência interna da escala de Desempenho .....                                 | 48 |
| Tabela 10 - Tendência central, dispersão e distribuição das escalas de Qualidade do Relacionamento ..... | 49 |
| Tabela 11 - Tendência central, dispersão e distribuição da escala de Satisfação ....                     | 49 |
| Tabela 12 - Tendência central, dispersão e distribuição da escala de Desempenho                          | 50 |
| Tabela 13 - Coeficientes de correlação de Pearson entre as variáveis.....                                | 51 |
| Tabela 14 - Correlações entre todos os fatores extraídos.....  | 52 |
| Tabela 15 - Correlações entre os constructos (fatores) e Desempenho .....                                | 53 |
| Tabela 16 - Correlação entre Qualidade do Relacionamento e Desempenho .....                              | 53 |
| Tabela 17 - Extração de componente e teste de KMO para a confiança .....                                 | 55 |
| Tabela 18 - Variância total explicada para a confiança .....   | 55 |
| Tabela 19 - Extração de componente e teste de KMO para o comprometimento .....                           | 56 |
| Tabela 20 - Variância total explicada para o comprometimento.....  | 56 |
| Tabela 21 - Extração de componente e teste de KMO para a colaboração .....                               | 56 |

|  |    |
|--|----|
| Tabela 22 - Variância total explicada para a colaboração .....   | 57 |
| Tabela 23 - Extração de componente e teste de KMO para a cooperação .....  | 57 |
| Tabela 24 - Variância total explicada para a cooperação.....   | 58 |
| Tabela 25 - Extração de componente e teste de KMO para a satisfação .....  | 58 |
| Tabela 26 - Variância total explicada para a satisfação. ....  | 58 |
| Tabela 27 - Extração de componente e teste de KMO para o desempenho .....  | 59 |
| Tabela 28 - Variância total explicada para o Desempenho .....  | 59 |
| Tabela 29 - Extração de componente e KMO para a qualidade do relacionamento .  | 60 |
| Tabela 30 - Variância total explicada para Qualidade do Relacionamento .....   | 60 |
| Tabela 31 - Modelo ajustado para os Fatores e Desempenho.....  | 60 |
| Tabela 32 - Modelo ajustado para Qualidade do Relacionamento e Desempenho...   | 61 |
| Tabela 33 - Modelo ajustado para Satisfação .....  | 61 |
| Tabela 34 – Regressão Linear para Satisfação .....   | 62 |
| Tabela 35 – Regressão Linear para Qualidade do Relacionamento .....  | 63 |
| Tabela 36 – Correlação de Pearson entre Qualidade de Relacionamento e<br>respectivas subescalas .....                    | 63 |
| Tabela 37 - Modelo ajustado para Desempenho.....   | 64 |
| Tabela 38 – Regressão Linear para Desempenho.....  | 64 |
| Tabela 39 - Análise de regressão linear simples do efeito da qualidade do<br>relacionamento em geral no desempenho ..... | 65 |
| Figura 40 – Associações entre variáveis, fatores e constructos.....  | 66 |
| Quadro 41 – Hipóteses e Resultados.....  | 67 |

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>                                  | <b>13</b> |
| 1.1      | Problema e questão de pesquisa                     | 16        |
| 1.2      | Objetivo Geral                                     | 17        |
| 1.3      | Objetivos Específicos                              | 17        |
| 1.4      | Justificativa do estudo                            | 18        |
| <b>2</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>                       | <b>20</b> |
| 2.1      | Redes Interorganizacionais e Alianças Estratégicas | 20        |
| 2.2      | Redes horizontais                                  | 22        |
| 2.3      | Consórcios   | 22        |
| 2.4      | Desempenho   | 24        |
| 2.5      | Qualidade do Relacionamento                        | 26        |
| 2.6      | Confiança  | 28        |
| 2.7      | Comprometimento                                    | 29        |
| 2.8      | Colaboração  | 30        |
| 2.9      | Cooperação   | 31        |
| 2.10     | Satisfação percebida com o Consórcio               | 32        |
| 2.11     | Desenho da pesquisa                                | 33        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b>                     | <b>34</b> |
| 3.1      | Caracterização da pesquisa                         | 34        |
| 3.2      | Planejamento da pesquisa                           | 34        |
| 3.3      | População e amostra                                | 35        |
| 3.4      | Instrumentos de Pesquisa                           | 36        |
| 3.5      | Coleta de dados por meio eletrônico                | 36        |
| 3.6      | Unidade de Análise                                 | 37        |
| 3.7      | Procedimentos de coleta de dados                   | 37        |
| 3.8      | Métricas   | 38        |
| <b>4</b> | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS</b>      | <b>40</b> |
| 4.1      | Análise de Dados                                   | 40        |
| 4.2      | Caracterização da amostra                          | 40        |
| 4.3      | Análise dos itens das escalas de avaliação         | 43        |
| 4.4      | Confiabilidade Fatorial                            | 46        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 4.5      | Análises de Sensibilidade Fatorial .....                                       | 48        |
| 4.6      | Análise de correlação.....   | 50        |
| 4.7      | Análise de Regressão .....   | 54        |
| 4.8      | Análises de Estatística inferencial .....                                      | 61        |
| 4.9      | Discussão dos resultados .....   | 65        |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES.....</b>   | <b>69</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>73</b> |
|          | <b>APÊNDICE A .....</b>  | <b>82</b> |
|          | <b>Questionário da Pesquisa de Dissertação para o Mestrado .....</b>           | <b>82</b> |
|          | Bloco 1 – Informações Iniciais e Aspectos Demográficos dos Participantes ..... | 83        |
|          | Bloco 2 - Confiança .....  | 84        |
|          | Bloco 3 - Comprometimento .....  | 85        |
|          | Bloco 4 - Colaboração .....  | 85        |
|          | Bloco 5 - Cooperação .....   | 86        |
|          | Bloco 6 - Satisfação .....   | 86        |
|          | Bloco 7 – Desempenho do Consórcio .....  | 87        |

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo de negócios dinâmico, competitivo e complexo de hoje, as empresas procuram parceiros capazes para obter vantagem competitiva e, assim, melhorar seu desempenho (RAZA-ULLAH; KOSTIS, 2020). Diante das novas exigências do atual ambiente organizacional, no qual se percebe cada vez mais um aumento da concorrência, diminuição histórica das margens, expansão dos custos, falta de recursos e a crescente globalização da economia, surge a necessidade de as empresas atuarem de forma conjunta e associada, por meio do compartilhamento de recursos, informações, conhecimento e experiências (CASTRO et al., 2008).

Por meio do compartilhamento, as organizações podem acessar o conhecimento implícito e explícito e as capacidades complementares umas das outras para buscar oportunidades de inovação ou atingir um objetivo comum (PESCH et al., 2016). Nas economias de mercado, o motivo geral para colaborar com outras organizações é melhorar a eficiência e a eficácia organizacional (MERRILL-SANDS; SHERIDAN, 1996). Essa melhoria é percebida quando parceiros em potencial fornecem áreas complementares de conhecimento, habilidades, tecnologia ou recursos (DYER; KALE; SINGH, 2004; KANTER, 1994).

Uma parceria pode ser definida como relações estratégicas intencionais entre empresas independentes que compartilham objetivos compatíveis, buscam benefícios mútuos e reconhecem um alto nível de interdependência mútua (MOHR, JAKKI; SPEKMAN, 1994). As empresas em parcerias estratégicas são motivadas a se engajarem na solução conjunta de problemas, uma vez que estão ligadas para gerenciar um ambiente mais incerto e/ou turbulento do que cada uma poderia controlar (MOHR; SPEKMAN, 1994). Uma parceria também pode ser definida como um compromisso de longo prazo entre duas ou mais organizações com a finalidade de atingir objetivos de negócios específicos, onde o relacionamento é baseado na confiança, na dedicação a objetivos comuns e por meio da maximização da eficácia dos recursos de cada participante (JELODAR et al., 2016).

Dentre as ponderações acerca de parcerias estratégicas, das vantagens e cuidados necessários, e dos fatores fundamentais para o sucesso das parcerias, cabem: (1) definição do número de consorciadas; (2) experiência do parceiro em consórcios; (3) idoneidade financeira das empresas; (4) detenção da tecnologia complementar necessária; (5) nível de interesse semelhante no negócio; (6)

disponibilidade para trabalhar em conjunto; e (7) flexibilidade para conviver com culturas empresariais diferentes. Valores, necessidades e objetivos compartilhados podem desenvolver e fortalecer um vínculo relacional entre parceiros (LUI; NGO; HON, 2006; MURRAY; KOTABE, 2005). Um número crescente de organizações colabora com outras organizações parceiras para enfrentar mudanças no ambiente e nos mercados (VAN GILS, 1998). Frequentemente, essa colaboração interorganizacional resulta em um acordo formal, uma aliança, por exemplo, ou em uma nova organização híbrida, tais como consórcios.

Alianças são acordos voluntários entre firmas que envolvem troca, compartilhamento ou desenvolvimento conjunto de produtos, tecnologias ou serviços (GULATI, 1998), são usadas como estratégia para conseguir vantagens competitivas, transferência de tecnologia, economia de escala e redução de incerteza e risco (HERGERT; MORRIS, 1987; ANDERSON, 1990; AHUJA, 1996). Os pontos fortes de uma aliança são os recursos agregados alocados das empresas em relação aos objetivos estratégicos específicos que pretendem buscar em conjunto (DAS; TENG, 2002). Por fim, as alianças são caracterizadas por uma perspectiva de longo prazo, comprometimento efetivo dos parceiros, investimento específico em ativos e mecanismos de governança, integração mútua e troca de recursos estratégicos, como informações, rotinas, conhecimentos e capacidades (MEIER et al., 2016).

O consórcio de empresas caracteriza-se pela união de duas ou mais empresas, sob o mesmo controle ou não que, sem perder as suas personalidades jurídicas, reúnem seus interesses, recursos e capacitações técnicas, com a finalidade de realizar um empreendimento ou efetuar negociações geralmente maiores do que a capacidade individual de cada participante. Essas organizações que passam a ter objetivos comuns, geralmente, estabelecem em um contrato as obrigações e responsabilidades de cada uma das empresas, nele são detalhados as normas, os regulamentos, os principais procedimentos e as demais condições necessárias para a gestão, manutenção e coexistência das empresas consorciadas. Assim, por meio dessa modalidade de associativismo, é possível realizar obras, participar de licitações, assumir concessões públicas e realizar serviços. Os consórcios são cada vez mais um elemento integrante da parceria entre os setores público e privado (ZOLLO; REUER; SINGH, 2002).

Uma outra forma de organização híbrida, o consórcio, citada anteriormente, envolve pelo menos duas empresas que contribuem com patrimônio e recursos para

uma entidade legalmente separada semiautônoma (GERINGER, 1988). É uma entidade criada quando duas ou mais empresas agrupam uma parte de seus recursos para criar uma organização separada, administrada em conjunto (CROSSAN; INKPEN, 1995). Elas oferecem a oportunidade de compartilhar riscos, adquirir conhecimento, entrar em novos mercados e ganhar economia de escala ou racionalizar operações (CONTRACTOR; LORANGE, 1988).

Projetos de infraestrutura de construção foram realizados e entregues usando a abordagem de consórcio, uma vez que oferece um pacote de serviços focado no cliente que atende às suas necessidades, preenchendo lacunas de conhecimento e experiência, compartilhando riscos e explorando oportunidades que agregam valor às empresas (WALKER; JOHANNES, 2003). As *joint ventures* ou consórcios de construção (CJVs) se tornaram uma das principais formas organizacionais utilizadas em projetos internacionais ou de larga escala. São considerados como tendo diferentes benefícios, incluindo redução de risco, qualidade aprimorada, redução de custos, conclusão no prazo e redução de trabalho no nível do projeto (CHENG et al., 2004).

A qualidade do relacionamento é um assunto que emergiu do campo do marketing, mas ganhou a atenção de acadêmicos e pesquisadores de vários campos de estudo nas últimas duas décadas (LEONIDOU et al., 2013). Sendo que Dwyer, Schurr e Oh (1987) foram os primeiros a publicar um importante artigo de revista sobre o tema e, a partir de 1998, o conceito de qualidade do relacionamento começou a receber um exame mais minucioso.

A qualidade do relacionamento em redes de negócios é um tema frequente na literatura e explorado por diferentes autores. Alguns instrumentos que procuram mensurar essa qualidade foram desenvolvidos e validados. Dentre eles será utilizado, para os fins desta investigação, o modelo RELQUAL (*Relationship Quality*), que busca capturar a qualidade do relacionamento entre diferentes organizações que se compõem numa rede. Na literatura acadêmica, o constructo RELQUAL é considerado um constructo de alta ordem ou um constructo guarda-chuva, por servir de plataforma a outros de primeira ordem (HUTCHINSON et al., 2012; LAGES; LAGES; LAGES, 2005; MYSEN; SVENSSON, 2010; SVENSSON et al., 2013).

A qualidade do relacionamento pode ser definida como o grau em que ambas as partes estão envolvidas em um relacionamento ativo e de longo prazo e operacionalizam o constructo usando indicadores de confiança, adaptação,

comunicação e cooperação (FYNES et al., 2004). A pesquisa sobre qualidade de relacionamento tem ganhado atenção na literatura (ATHANASOPOULOU, 2009; TERPEND et al., 2008), mas ainda não há consenso sobre os aspectos centrais das suas definições e medidas (HOLMLUND, 2008).

O sucesso dos relacionamentos interorganizacionais é visto como crucial para o desempenho financeiro, uma vez que a maioria das empresas deve aproveitar as capacidades e os recursos de outras organizações para competir de forma eficaz (PALMATIER et al., 2006). Entretanto, quando os gestores e suas equipes são convidados a partilhar seus conhecimentos, informações e práticas de gestão, começam também a construir e estabelecer, por meio dos relacionamentos interpessoais, um modelo comportamental específico para aquele consórcio e esses vários participantes constituem uma rede complexa de relacionamentos, onde os relacionamentos formados entre os diferentes participantes podem ser fortes ou fracos (WANG et al., 2019). Nesse sentido, o presente trabalho estuda os efeitos da qualidade dessas relações no desempenho das redes interorganizacionais formadas pelas empresas associadas em consórcio.

A partir da revisão da literatura, pode-se indicar que há uma combinação específica de fatores que podem influenciar o sucesso dos consórcios). Dentre eles destacam-se: acordo escrito abrangente e justo, entendimento mútuo, confiança entre parceiros, cooperação entre os membros, compromisso dos parceiros, comunicação entre os parceiros, controle gerencial e experiência dos parceiros. Estes são percebidos como influenciando diretamente o resultado do consórcio no projeto (BEKALE; AGUMBA, 2018).

### **1.1 Problema e questão de pesquisa**

Os estudos e pesquisas podem ser caracterizados por meio de três tipos: a) proposição – se o trabalho é efetivamente teórico; b) questão de pesquisa – quando o trabalho tem um viés exploratório e/ou descritivo; e c) hipótese – quando o trabalho apresenta viés quantitativo e apresenta tratamento estatístico de dados (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O problema de pesquisa consiste em um enunciado explicitado de forma clara, compreensível e operacional, cujo melhor modo de solução ou é uma pesquisa ou pode ser resolvido por meio de processos científicos (MARCONI; LAKATOS, 2003).



Pode também ser definido como uma questão existente na literatura, teoria ou prática, que necessita de estudo (CRESWELL, 2010). Neste sentido, a literatura existente acerca de relações interorganizacionais e os constructos que compõem estas relações, como possíveis preditores de desempenho, ainda não está completa.

Por esta razão, esta pesquisa visa investigar a relação entre a qualidade do relacionamento e o desempenho de redes interorganizacionais, especificamente em empresas da construção civil associadas em consórcio e responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Em que medida a qualidade do relacionamento, nos quais estão imersos os diferentes atores de organizações em rede, é um fator interveniente no desempenho de um consórcio?

## **1.2 Objetivo Geral**

Este estudo pretende investigar e avaliar em que medida os fatores associados à qualidade do relacionamento, que se manifesta no ambiente interno de organizações em rede, afeta o desempenho da associação, considerando-se os constructos confiança, comprometimento, colaboração, cooperação e satisfação, como indicadores da qualidade do relacionamento e possíveis preditores do desempenho.

## **1.3 Objetivos Específicos**

O propósito deste trabalho é contribuir para o avanço no conhecimento do impacto da qualidade do relacionamento em redes interorganizacionais e os possíveis impactos no desempenho financeiro de consórcios, a partir de uma análise comparativa de dados obtidos junto a empresas construtoras associadas em consórcio. Essa pesquisa é relevante à medida que oferece avanços no entendimento do tema, fornecendo implicações gerenciais para o aperfeiçoamento de procedimentos estratégicos e de administração.

Os objetivos específicos dizem respeito ao desdobramento das ações relativas ao objetivo geral da pesquisa, como segue:

1. Identificar potenciais associações entre qualidade do relacionamento interorganizacional e o desempenho de consórcios.

2. Identificar os fatores antecedentes e consequentes relacionados aos constructos qualidade do relacionamento, confiança, comprometimento, colaboração, cooperação, satisfação e desempenho financeiro de organizações que se compõem em consórcio.

#### 1.4 Justificativa do estudo

Há uma ampla literatura versando sobre como os relacionamentos sociais influenciam o desempenho de empresas em redes de negócios. No entanto, como observam Bresciani e Ferraris (2016, p. 108): "*hoje em dia relativamente pouco se sabe sobre o impacto da imersão social (embeddedness) nos resultados de desempenho, como maior lucratividade ou vantagem sustentável das empresas no mercado*".

Nas últimas três décadas, o desempenho de alianças estratégicas tem sido um importante tópico de pesquisa nos campos de negócios e gestão internacionais. Os pesquisadores investigaram vários fatores que explicam o desempenho, mas geralmente encontram resultados divergentes (CHRISTOFFERSEN et al., 2014). Há uma ênfase crescente no uso de alianças estratégicas como forma dominante de organização empresarial buscada tanto por empresas de nações industrializadas avançadas quanto por empresas de países em desenvolvimento (BOATENG; GLAISTER, 2003).

Ao mesmo tempo, a pesquisa sobre a investigação de questões domésticas sobre *joint ventures* (consórcios) de construção (CJVs) deve ser enriquecida, visto que a literatura existente sobre CJVs é predominantemente sobre CJVs internacionais. As CJVs, porém, como alternativa estratégica, também afetam parceiros do mesmo país para mostrar suas vantagens e colher benefícios práticos. Além disso, o possível impacto negativo das diferenças culturais entre os parceiros de consórcios no seu desempenho não existe em consórcios domésticos, uma vez que os parceiros compartilham o mesmo background cultural (HONG, 2014).

Pesquisas anteriores sugerem que, para se tornarem bem-sucedidas em consórcios as empresas precisam desenvolver vários tipos de rotinas e habilidades: elas precisam aprender como gerenciar o consórcio precisam aprender sobre seu parceiro e precisam obter insights sobre como aprender com e de um parceiro dessa aliança (INKPEN; TSANG, 2007). Portanto, a questão de quais relacionamentos

caracterizados por quais qualidades levam a um desempenho mais alto permanece válida (RATAJCZAK-MROZEK, 2017), e não se encontram estudos sobre como a qualidade do relacionamento influencia o desempenho de empresas associadas em um consórcio. A relevância dessa pesquisa reside na sua contribuição para o avanço da compreensão do impacto da qualidade do relacionamento no desempenho de empresas em rede, sugerindo avanços no conhecimento para a literatura e ao mesmo tempo oferece implicações gerenciais para o aperfeiçoamento de procedimentos de administração.

Esse trabalho está dividido em 5 capítulos que fazem (1) introdução ao assunto objeto do estudo e seus antecedentes, o problema e objetivo da pesquisa, (2) revisão literatura e definição dos constructos que serão utilizados como base para a investigação, (3) abordagem metodológica, (4) procedimentos executados, a análise dos dados e a apresentação dos resultados, e (5) conclusão, contribuições, limitações e discussão dos achados da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura oferece fundamentação para a validade e a justificativa do objetivo da pesquisa, na busca de trabalhos que utilizaram a qualidade do relacionamento como base para o desempenho de redes interorganizacionais. Nesta seção, serão apresentadas as construções focais do presente estudo, as quais são consideradas essenciais para desenvolver uma relação entre qualidade de relacionamentos e desempenho de empresas em rede.

### 2.1 Redes Interorganizacionais e Alianças Estratégicas

As redes podem ser descritas como acordos de longo prazo, com propósitos claros, entre empresas distintas, mas relacionadas, que permitem àquelas empresas estabelecerem ou sustentarem uma vantagem competitiva em face das empresas presentes fora da rede (JARILLO, 1988).

As redes interorganizacionais formam-se com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas por meio de coordenação e cooperação entre empresas (GRANDORI; SODA, 1995). Uzzi (1996, 1997) descobriu que a imersão (*embeddedness*) é um modo único de interação entre empresas em que as partes não buscam ganhos a curto prazo, mas se concentram em relacionamentos de colaboração a longo prazo que promovem aprendizado organizacional, compartilhamento de riscos e investimentos.

Aprender a trabalhar em conjunto, estabelecendo e mantendo relações de parceria em rede, passa a ser uma nova fronteira para ampliar a competitividade das empresas. A capacidade de uma empresa de estabelecer relacionamentos interorganizacionais, como alianças e parcerias, tornou-se uma fonte crítica de competitividade (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Assim, considera-se que as organizações buscam minimizar, ou anular, problemas que dificilmente seriam superados, de forma individual, por meio da adesão a redes interorganizacionais (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010).

Conforme Gulati (1998, p.293) algumas organizações não operam isoladas, mas em alianças estratégicas com outros agentes e organizações, incluindo clientes, fornecedores e até concorrentes, envolvendo compartilhamento, trocas, e desenvolvimento conjunto de tecnologia, produtos ou serviços. A interdependência é

um dos fatores que levam uma empresa a formar uma rede de cooperação com outras empresas, formando uma aliança estratégica (GULATI; GARGIULO, 1999).

As questões críticas que precisam ser respondidas são como estabelecer alianças estrategicamente importantes, como promover relacionamentos de longo prazo entre parceiros e como alcançar um desempenho sustentável (CULPAN, 2009). Observam-se duas propriedades distintas de uma aliança estratégica: compromisso de longo prazo dos parceiros e contribuição para o desempenho estratégico da(s) empresa(s) parceira(s) para distingui-la de outros tipos de acordos comerciais, ou seja, transações de mercado (CULPAN, 2002).

Do ponto de vista do número de participantes, as alianças estratégicas podem ser distinguidas como relacionamentos diádicos em que apenas duas partes estão envolvidas ou como relacionamentos múltiplos envolvendo três ou mais. E do ponto de vista do comprometimento de recursos, as empresas podem alocar algum patrimônio ou nenhum patrimônio, mas ainda assim distribuem parte de seus recursos para a aliança e compartilham algumas de suas capacidades com seus parceiros (CULPAN, 2009).

**Figura 1 - Alianças estratégicas entre empresas parceiras**

|                           | <b>Compromissos de Patrimônio</b>  | <b>Compromissos não patrimoniais</b>  |
|---------------------------|--|---|
| <b>RELAÇÕES DIÁDICAS</b>  | <i>Joint ventures</i> com dois parceiros<br>Propriedade de blocos de ações | Licenciamento<br>Franquias<br>Acordos com Fornecedores<br>Parcerias para Pesquisa e Desenvolvimento |
| <b>RELAÇÕES MÚLTIPLAS</b> | <i>Joint ventures</i> com múltiplos parceiros                              | Redes<br>Comunidade de firmas   |

Fonte: Adaptação de CULPAN (2009).

## 2.2 Redes horizontais

As redes horizontais dizem respeito aos relacionamentos entre empresas do mesmo nível, e caracterizam-se pela colaboração entre empresas que atuam na mesma fase de uma cadeia complementar (CASSAROTTO; PIRES, 1998, p.35).

As redes de cooperação entre firmas são constituídas de empresas que guardam cada uma sua independência, mas optam em coordenar algumas atividades específicas de forma conjunta. Knorringa e Meyer-Stamer (1998) argumentam que algumas redes são formalizadas por meio de termos contratuais, que vão estabelecer regras de conduta entre os atores; redes como o caso das alianças estratégicas, consórcios de exportação, consórcios de construção e franquias são exemplos de redes fortemente formalizadas.

Neste estudo entende-se que as redes horizontais são formadas por empresas concorrentes, visando a obtenção conjunta de benefícios, como aprendizagem, legitimação, status e benefícios econômicos (PODOLNY; PAGE, 1998, p.57), dentre as quais encontram-se os consórcios.

## 2.3 Consórcios

São um tipo especial de aliança estratégica que oferecem uma oportunidade única de combinar as competências distintas e os recursos complementares das empresas participantes (OZORHON et al., 2010). Um consórcio envolve pelo menos duas organizações que contribuem com patrimônio e recursos para uma entidade legalmente separada semiautônoma (GERINGER, 1988).

Tradicionalmente, os consórcios são considerados uma categoria diferente de outras alianças estratégicas, normalmente se referem à criação de uma nova entidade de negócios por duas ou mais empresas-mãe, por meio do investimento em ações e da designação de membros para o conselho de administração dessa nova empresa (CULPAN, 2009). Eles oferecem a oportunidade de compartilhar custos e riscos, adquirir conhecimento, entrar em novos mercados e ganhar economias de escala ou racionalizar operações (CONTRACTOR; LORANGE, 1988).

Os consórcios são cada vez mais comuns na indústria da construção, à medida que as empresas buscam reunir recursos e experiência para ampliar as oportunidades e se beneficiarem mutuamente do acordo, principalmente para projetos de grande escala (LONSDALE et al., 2019). Na indústria da construção, os consórcios

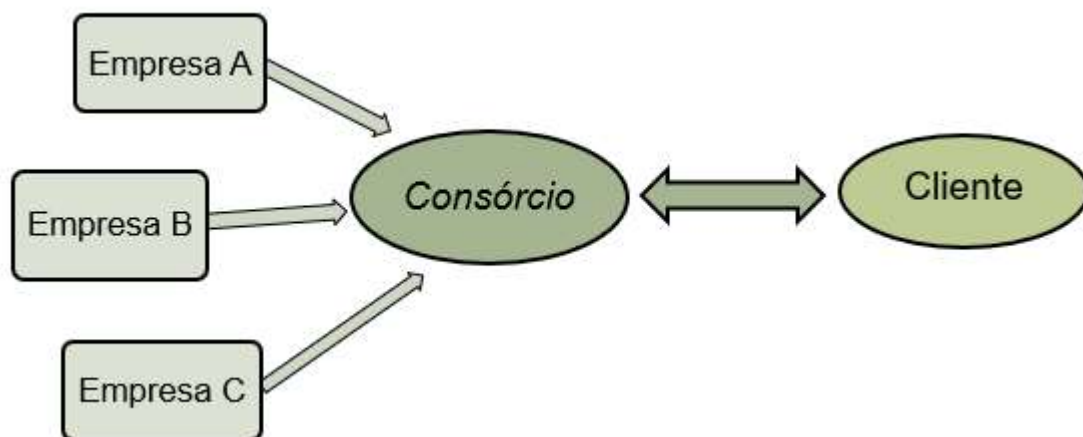
geralmente são lançados em projetos de infraestrutura grandes e complexos. O consórcio de construção é uma parceria voluntária de firmas de construção independentes, especificamente criada para realizar projetos de Arquitetura, Engenharia e Construção (AEC) (HONG; CHAN, 2014).

Os fatores críticos de sucesso para projetos de construção em consórcio são: comunicação; compatibilidade de objetivos; entendimento mútuo; lucro; acordo de contrato; estabilidade financeira; controle de gerenciamento; coordenação; comprometimento; cooperação; confiança entre parceiros; gerenciamento eficaz de recursos humanos; motivação; resolução de conflitos; controle patrimonial; experiência do parceiro; critérios para seleção de parceiros; compreensão cultural; compatibilidade de tamanho de empresas parceiras; estrutura organizacional; transferência de conhecimento (FAMAKIN et al., 2012).

O uso de uma relação de consórcio na indústria da construção tornou-se um meio conveniente e necessário de fornecer a concentração de recursos econômicos, habilidades e conhecimentos necessários para negociar, vincular e concluir um novo projeto de construção de grande escala (GARB, 1988).

No âmbito desta pesquisa, será utilizada a definição de consórcio, como uma entidade criada quando duas ou mais empresas agrupam uma parte de seus recursos para criar uma organização separada, administrada em conjunto (CROSSAN; INKPEN, 1995). A Figura 2 apresenta um exemplo de relação entre empresas que comporiam um consórcio.

**Figura 2 - Relação entre empresas, consórcio e cliente**



Fonte: Autor.

## 2.4 Desempenho

A abordagem para avaliar o sucesso de um empreendimento evoluiu substancialmente nos últimos trinta anos e, frequentemente, envolve cooperação ativa e alta qualidade de relacionamento entre as organizações do projeto (ZHENG et al., 2018). O foco inicial foi predominantemente no triângulo: custo, tempo e escopo/qualidade. Atualmente, pesquisadores estão reconhecendo a importância do relacionamento pessoa a pessoa, a fim de melhorar a qualidade das relações, uma vez que esta tem um papel fundamental na condução do desempenho organizacional. As alianças alcançam resultados de desempenho combinando e integrando de forma produtiva os recursos e habilidades complementares fornecidos pelas organizações-mãe (ROBSON et al., 2008).

Em última análise, qualquer estratégia deve ser avaliada em termos de seu sucesso, o desempenho de alianças atraiu considerável atenção da pesquisa. Apesar de uma quantidade significativa de pesquisas, no entanto, o desempenho de alianças continua sendo um dos seus aspectos menos compreendidos (DAS; TENG, 2003). Como as empresas parceiras geralmente têm objetivos e motivações diferentes em uma aliança, ocultos ou abertos, os critérios e medidas de desempenho da aliança podem ser divergentes (DAS; TENG, 2003).

Existem dois *loci* distintos de desempenho de aliança na literatura: a própria aliança e os parceiros que a formam. Por um lado, quando as alianças são vistas como entidades separadas, o desempenho da aliança é o sucesso dessas entidades separadas – em termos de, digamos, lucratividade ou taxa de crescimento. A pesquisa sobre consórcios geralmente adota esse *locus* de aliança (GERINGER; HEBERT, 1989). Por outro lado, porque as empresas parceiras usam alianças para atingir certos objetivos estratégicos, o desempenho da aliança deve ser medido em termos de resultados agregados para as empresas parceiras (DAS; TENG, 2003).

A mensuração do desempenho das empresas tem sido um importante tópico de pesquisa nas últimas décadas. No entanto, a validade das medidas possíveis ainda é questionável, pois o desempenho é um fenômeno complexo e multidimensional (OZORHON et al., 2010). E assim é, há muito tempo, uma das questões cruciais entre acadêmicos e gerentes de negócios. (BUHOVAC; GROFF, 2012; JUSOH et al., 2008; RICHARD et al., 2009).



Por exemplo, medidas baseadas em contabilidade podem refletir o desempenho da empresa em outras áreas que não apenas no consórcio; a reação do mercado de ações reflete as expectativas ex ante dos investidores; a sobrevivência do consórcio a longo prazo pode ser uma consequência de os objetivos da associação não terem sido realizados no tempo originalmente previsto; e a satisfação gerencial com um consórcio pode diferir entre os parceiros (PIASKOWSKA et al., 2019).

Pesquisas anteriores usaram uma variedade de medidas de desempenho de consórcios, variando de sobrevivência e estabilidade em participações de propriedade (BLODGETT, 1992; DHANARAJ; BEAMISH, 2004; GAUR; LU, 2007) a medidas financeiras, como retorno sobre o investimento ou ativos, e reações do mercado aos anúncios de consórcios recém-formados (ANAND; KHANNA, 2000; KALE et al., 2002; LUO, 2002) e indicadores baseados em pesquisas de satisfação gerencial com os resultados de consórcios (MJOEN; TALLMAN, 1997). Cada uma dessas medidas, embora tenha vantagens únicas, recebeu seu quinhão de críticas (CHRISTOFFERSEN, 2013).

Pode-se dividir o desempenho em três dimensões diferentes: (1) desempenho financeiro, (2) desempenho operacional e (3) satisfação, pois na literatura essas três dimensões são comumente usadas para medir o desempenho. Embora nem sempre seja o caso de todos serem considerados juntos, a medição de desempenho ainda está centrada nessas três perspectivas.

As empresas de construção civil utilizam indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicators – KPIs*) para mensurar a consecução de seus objetivos estratégicos, financeiros e não financeiros, para cada projeto realizado. Enquanto muitos autores consideram que custo, tempo e qualidade são critérios fundamentais para medir o sucesso de projetos de construção, outros sugerem que o sucesso é algo mais complexo. O sucesso de um projeto considera se os seus resultados estão em linha com os objetivos estratégicos dos investimentos da organização e essa meta pode ser medida pelo grau em que os principais interessados estão satisfeitos com a extensão em que o projeto atinge seus objetivos estratégicos (WANG et al., 2019). Neste estudo, define-se desempenho financeiro como a medida em que as empresas parceiras estão satisfeitas com os resultados de seu relacionamento.

## 2.5 Qualidade do Relacionamento

Podem ser encontrados diversos estudos que utilizam vários constructos como determinantes e dimensões da qualidade do relacionamento, entretanto há pouco consenso sobre como esses constructos devem ser modelados. Fynes et al. (2004) definem a qualidade do relacionamento como o grau em que ambas as partes estão envolvidas em um relacionamento ativo e de longo prazo e operacionalizam o construto usando indicadores de confiança, adaptação, comunicação e cooperação. Outrossim, conceitos como confiança, comprometimento geral, comprometimento em nível sênior, colaboração, cooperação, comunicação, trabalho em equipe e muitas estratégias e ações diferentes são atribuídos e associados à qualidade do relacionamento (JELODAR et al., 2016).

A qualidade do relacionamento pode ser considerada, para esta pesquisa, um construto de ordem superior composto por uma variedade de resultados positivos que refletem a força geral de um relacionamento e a extensão em que ele atende às necessidades e expectativas das partes (SMITH, 1998).

A revisão da literatura indica que diferentes construtos, associados à qualidade de relacionamento entre organizações que trabalham juntas, podem constituir o constructo qualidade de relacionamento (RELQUAL), como pode ser observado no Quadro 1.

**Quadro 1 - Constructos de primeira ordem vinculados ao RELQUAL**

| <b>CONSTRUCTOS</b>                | <b>AUTORES</b>  |
|-----------------------------------|---|
| <b>1. Compromisso</b>             | Anderson e Weitz, 1992; Morgan e Hunt, 1994; Fullerton, 2003; Stanko et al., 2007 |
| <b>2. Intensidade competitiva</b> | Fynes et al., 2005  |
| <b>3. Continuidade</b>            | Lusch e Brown, 1996   |
| <b>4. Cooperação</b>              | Häkansson, 1982; Morgan e Hunt, 1994; Gummesson, 2002                             |
| <b>5. Coordenação</b>             | Alter e Hage, 1993; Anderson et al., 1994   |
| <b>6. Dependência</b>             | Lusch e Brown, 1996   |
| <b>7. Formalização</b>            | Dahlstrom e Nygaard, 1999; John, 1984   |
| <b>8. Turbulência do mercado</b>  | Anderson, 1985; Skarmeas et al., 2008   |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>9. Oportunismo</b>         | Dahlstrom e Nygaard, 1999; John, 1984; Provan e Skinner, 1989 |
| <b>10. Ativos específicos</b> | Rindfleisch e Heide, 1997; Weiss e Anderson, 1992             |
| <b>11. Confiança</b>          | Geyskens e Steenkamp, 1995; Razzaque e Boon, 2003             |
| <b>12. Satisfação</b>         | Duarte e Davies, 2004; Skinner et al., 1992                   |

Fonte: Adaptação de MYSEN & SVENSSON (2011).

O constructo da qualidade de relacionamento (RELQUAL) tem aplicação reconhecida pela literatura acadêmica, é validado por autores que o aplicaram em pesquisas sobre relacionamentos interorganizacionais, em diferentes tipos de empresa e mercados. É geralmente percebido como um meta-constructo composto de várias dimensões diferentes, mas relacionadas (DWYER; SCHURR; OH, 1987); SKARMEAS; ROBSON, 2008).

É caracterizado como um constructo de ordem superior e foi utilizado em pesquisas científicas inicialmente em Lages et al., (2005), cuja publicação seminal foi direcionada ao estudo das relações entre importadores e exportadores. Outros autores aplicaram o referido instrumento em pesquisas de diferentes modelos de relacionamentos interorganizacionais (MYSEN; SVENSSON, 2010; PAYAN et al., 2010; SOSA VARELA et al., 2012).

Alguns trabalhos sustentam a afirmativa de que relações interorganizacionais potencializam o desempenho da rede, como observado no trabalho de Souza et al. (2015), em que as categorias identificadas e fundamentais para a competitividade da rede são: (a) estratégia de grupo para competir como rede; (b) confiança; (c) comprometimento; e (d) cooperação.

Conceitos como confiança, comprometimento, trabalho em equipe e satisfação com o desempenho são atribuídos principalmente à qualidade do relacionamento tanto pelos profissionais da indústria quanto de pesquisa de construção convencional (JELODAR et al., 2012a). Para que o relacionamento permaneça forte durante um consórcio os objetivos acordados pelos participantes devem ser definidos no início de um projeto. Portanto, um esforço consciente deve ser

feito para selecionar objetivos comuns que promovam a confiança e a colaboração entre todos os parceiros (LONSDALE; LUCAS, 2019).

Este estudo baseia-se no fundamento de que confiança, comprometimento, colaboração, cooperação e satisfação, são aspectos-chave da qualidade do relacionamento interorganizacionais (SVENSSON et al., 2013), e sobre eles vamos nos ater para identificar seus impactos no desempenho. Com essa argumentação, a seguinte hipótese da pesquisa é apresentada:

**Hipótese 1:** *A qualidade do relacionamento entre as empresas está associada positivamente ao desempenho financeiro do consórcio.*

## 2.6 Confiança

Barney e Hansen (1994) afirmam que a confiança interorganizacional depende da confiança interpessoal entre indivíduos que ligam os setores de fronteira das organizações. A presença da confiança corrobora não só para a diminuição dos custos de transação, por meio da redução de riscos e incertezas, como também aumenta o capital social entre as empresas que mantêm relacionamento econômico (UZZI, 1996).

A confiança motiva os atores a colaborarem plenamente, integrando atividades de uma forma que coordene efetivamente as interdependências de tarefas e recursos associadas ao trabalho da aliança (ROBSON et al., 2008). Na falta de confiança, comportamentos oportunistas podem surgir e colocar em risco qualquer relacionamento (MENG 2010).

Portanto, a confiança pode ser considerada um meio de garantir a cooperação e inibir o comportamento oportunista (YBARRA; TURK, 2009), e assim, é considerada um importante impulsionador do desempenho superior da aliança (ZAHEER; HARRIS, 2006). Um alto grau de confiança entre os membros de um consórcio é vital para o sucesso da operação (ADNAN et al., 2018).

Em consórcios, a confiança pode ser construída por meio de experiência anterior com o mesmo parceiro (CHRISTOFFERSEN, 2013; GULATI, 1995; ZOLLO et al., 2002). Uma vez desenvolvida, a confiança pode substituir os mecanismos de governança que, de outra forma, seriam necessários para garantir a coordenação dentro do consórcio (GULATI, 1995; GULATI; SINGH, 1998).

Pesquisadores que investigam o impacto direto da confiança entre parceiros sobre o desempenho sugerem uma relação positiva, a maioria confiando nos argumentos de que a confiança reduz o risco de comportamento oportunista e complementa ou substitui mecanismos de controle rígidos, reduzindo assim os custos de transação (ROBSON et al., 2008; SARKAR et al., 2001).

Morgan e Hunt (1994) conceituam a confiança como a expectativa de integridade da outra parte em uma relação de troca, ou seja, é a confiança que leva um indivíduo a acreditar que a outra parte cumprirá com o que foi combinado, sem causar prejuízos aos seus parceiros, e esse será também nosso entendimento.

Pesquisas sobre confiança e desempenho sugerem cada vez mais que os comportamentos relacionais inspirados na confiança melhoram o desempenho, reduzindo os custos de transação e aumentando o valor da transação (ROBSON et al., 2008).

Com base nas referências acima que confirmam uma associação positiva entre confiança, qualidade do relacionamento e desempenho, é possível que sejam apresentadas as seguintes hipóteses da pesquisa:

**H2-a:** *A confiança entre as empresas está associada positivamente à qualidade do relacionamento entre os membros do consórcio.*

**H2-b:** *A confiança entre as empresas está associada positivamente ao desempenho financeiro do consórcio.*

## **2.7 Comprometimento**

O comprometimento surge como a consolidação do relacionamento, sendo que algumas definições se aproximam do conceito de confiança, quando se relaciona a expectativa de que o outro não vai agir contra a relação que existe, pois há um sentimento de que a relação é importante e deverá ser duradoura (MORGAN; HUNT, 1994). A relação entre comprometimento e outros constituintes da qualidade do relacionamento é apoiada em pesquisas empíricas (RAUYRUEN; MILLER, 2007; DICKINSON; RAMASESHAN, 2004; EVANGELISTA, 1994; FAULKNER, 1995; MORGAN; HUNT, 1994), em consequência das quais este estudo posiciona compromisso como um construto importante para a qualidade do relacionamento. Do

ponto de vista do comportamento, o compromisso é um ato crítico de estabelecer e manter um relacionamento de longo prazo, que inclui sacrificar benefícios de curto prazo em troca de benefícios de longo prazo e investir em recursos específicos para manter o relacionamento (WANG et al., 2019).

No âmbito desse estudo, o conceito de comprometimento é similar ao da confiança e reflete a expectativa que uma organização possui em relação ao relacionamento com outra, de que ambas não farão nada que possa atingir a relação existente (GUNDLACH; CADOTTE, 1994; DWYER et al., 1987; MORGAN; HUNT, 1994). Com base nas argumentações apresentadas, as seguintes hipóteses podem ser formuladas:

**H3-a:** *O comprometimento entre as empresas está associado positivamente à qualidade do relacionamento entre os membros do consórcio.*

**H3-b:** *O comprometimento entre as empresas está associado positivamente ao desempenho financeiro do consórcio.*

## **2.8 Colaboração**

Colaboração (da palavra latina *cum laborare*, ou seja, trabalhar junto com outras pessoas) é um termo genérico que geralmente é usado para se referir ao ato de trabalhar em conjunto por duas ou mais pessoas para realizar algo. O termo geralmente não traz nenhuma especificação adicional em relação ao objetivo e à eficácia do trabalho conjunto (SALVATO et al., 2017).

A colaboração entre os participantes das organizações em rede não pode ser assegurada por meio de formas de controle de mercado ou de hierarquia, pois a efetiva colaboração depende do relacionamento entre os membros participantes da rede; por consequência, a colaboração representa um complexo quadro de processos de negociações recíprocas entre os indivíduos participantes, presentes nas redes de negócios (EASTON; ARAUJO, 2002, p.90; HARDY; LAWRENCE; GRANT, 2005, p.59).

A colaboração é frequentemente considerada uma das características definidoras das alianças, visto que são “acordos voluntários entre empresas

envolvendo troca, compartilhamento ou desenvolvimento conjunto de produtos, tecnologias ou serviços” (GULATI, 1998: 293).

A vantagem advinda da colaboração será alcançada quando algo for produzido ou um objetivo seja atingido, que nenhuma organização poderia ter produzido por si só e quando cada organização, por meio da colaboração, conseguir atingir seus próprios objetivos melhor do que sozinha (HUXHAM, 1993), portanto, será essa a definição utilizada para esta pesquisa e permite que sejam apresentadas as seguintes hipóteses da pesquisa:

**H4-a:** *A colaboração entre as empresas está associada positivamente à qualidade do relacionamento entre os membros do consórcio.*

**H4-b:** *A colaboração entre as empresas está associada positivamente ao desempenho financeiro do consórcio.*

## **2.9 Cooperação**

Cooperação (do latim *cum operare*, ou seja, operar em conjunto com outros, ajudando assim, contribuindo para a realização de um objetivo comum) é comumente usada para se referir ao trabalho conjunto realizado por pessoas que compartilham um objetivo comum, onde o alinhamento de interesses é central na qualificação do ato de trabalhar em conjunto (SALVATO et al., 2017).

Cooperação é o Santo Graal para relacionamentos interorganizacionais, e esforços de pesquisa significativos têm sido direcionados para a compreensão de seus antecedentes. No entanto, a literatura existente sobre consórcios indica que relativamente poucos pesquisadores tentaram medir a cooperação ou suas consequências organizacionais (PEARCE, 2001).

De acordo com Andrighi, Hoffmann e Andrade (2011), a cooperação é a base das relações entre empresas que se desdobram em redes interorganizacionais, cujo objetivo é obter diferencial competitivo. Também pode ser considerada como sendo a atuação conjunta de pessoas ou grupos de maneira coordenada para buscar objetivos compartilhados ou complementares (ARGYLE, 1991).

Pode-se afirmar que a cooperação reduz os riscos de oportunismo e diminui os problemas administrativos e de agência por meio de um compartilhamento mais aberto de informações, o que reduz a assimetria de informações (LUO; PARK, 2004).

Portanto, a cooperação se dá por meio do uso comum de recursos, da divisão de riscos e benefícios, e que busca aumentar a competitividade da rede e de cada um de seus participantes e assim, se fortalecerem mutuamente (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997, p.934).

As conclusões obtidas por meio da revisão bibliográfica feita por Robson et al. (2006) acerca das pesquisas e estudos pertinentes sugerem que, embora existam ligações diretas entre os aspectos comportamentais e o desempenho da aliança, a força deles varia entre as duas categorias. A cooperação é o mais consistente em seu efeito positivo sobre o desempenho, seguida de perto pelo compromisso, depois pela confiança e, finalmente, pela comunicação e pela redução de conflitos (ROBSON et al., 2006). A partir desses argumentos, é possível formular as seguintes hipóteses:

**H5-a:** *A cooperação entre as empresas está associada positivamente à qualidade do relacionamento entre os membros do consórcio.*

**H5-b:** *A cooperação entre as empresas está associada positivamente ao desempenho financeiro do consórcio.*

## **2.10 Satisfação percebida com o Consórcio**

A satisfação de um parceiro com o desempenho geral do consórcio é uma das medidas subjetivas mais frequentemente usadas do desempenho (KILLING, 1983; GERINGER; HEBERT, 1989; PARKHE, 1993; LASSERRE, 1999; DEMIRBAG; MIRZA, 2000; FEY; BEAMISH, 2001; CHOI; BEAMISH, 2004). A principal vantagem dos indicadores subjetivos com base nas percepções dos entrevistados é sua capacidade de fornecer informações sobre a extensão em que o consórcio atingiu seus objetivos gerais, incluindo objetivos financeiros, de sobrevivência ou de expansão, ou qualquer objetivo, conforme o caso (OZORHON et al., 2010). O mesmo artigo afirma que a satisfação percebida de um parceiro do consórcio pode ser captada adequadamente por métricas dessa natureza.



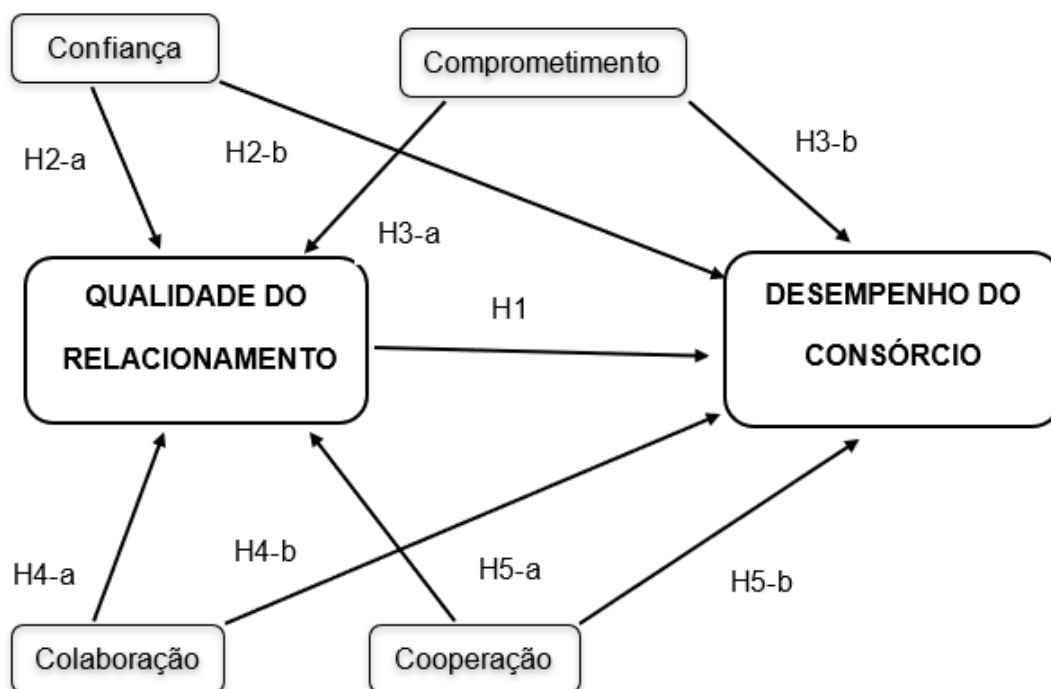
A satisfação com o trabalho realizado e também com a atitude exibida pela outra parte é de extrema importância em um relacionamento (CROSBY et al., 1990; ROBERTS et al., 2003). Geyskens et al. (1999) definem satisfação como o estado efetivo positivo resultante da avaliação de todos os aspectos do relacionamento de trabalho de uma organização com outra organização.

Pode-se utilizar esse fator afetivo (satisfação) baseando-se na noção de que o sucesso é determinado, em parte, por quão bem a parceria alcança as expectativas de desempenho estabelecidas pelos parceiros (ANDERSON; NARUS, 1990). Os profissionais da construção em geral consideram a satisfação no desempenho como o principal atributo ou fator que define a qualidade de seus relacionamentos (JELODAR et al., 2016). Portanto, para esta pesquisa, será utilizada a satisfação com os resultados, como indicador de desempenho financeiro do consórcio.

## 2.11 Desenho da pesquisa

A investigação da relação entre os construtos baseada nas hipóteses formuladas, sugere a representação esquemática exposta na Figura 3, entendida com o desenho da pesquisa.

Figura 3 - Relação entre constructos, qualidade do relacionamento e desempenho



### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Pode-se classificar esta pesquisa como de natureza quantitativa, descritiva – na qual se descrevem fatos e fenômenos de uma realidade; e explanatória – que expõe o porquê das coisas por meio dos resultados oferecidos e cuja abordagem pretende desenvolver, aperfeiçoar ou rever conceitos, percepções ou visões, de modo a disponibilizar maiores conhecimentos sobre a situação analisada, e facilitam a estruturação mais precisa de estudos futuros (CRESWELL, 2010). Pesquisa quantitativa é o procedimento para testar teorias analisando suas variáveis, a coleta de dados é para corroborar ou refutar as hipóteses; geralmente os dados são coletados por instrumentos que medem atitudes e os dados são analisados estatisticamente e por teste das hipóteses (CRESWELL, 2010).

A escolha do método quantitativo para este trabalho deve-se à propriedade de seu uso no acesso às repostas da questão de pesquisa, favorecendo a investigação de associações potenciais entre os construtos confiança, comprometimento, colaboração, cooperação e satisfação e o desempenho de uma rede de negócios, formada por um consórcio. Por meio da utilização de software de análise estatística de dados, foi possível chegar a resultados matemáticos que avaliam essas relações.

#### **3.2 Planejamento da pesquisa**

O objeto desta pesquisa é examinar o desempenho de empresas que se associam em consórcios, a partir da mensuração da influência dos constructos associados à qualidade do relacionamento existente entre os participantes dessas associações de empresas, quais sejam: confiança, comprometimento, colaboração, cooperação e satisfação, e assim, por consequência, identificar em que medida estes indicadores da qualidade do relacionamento podem ser considerados preditores do seu desempenho financeiro.

A estratégia adotada será o estudo de amostra de uma população que possibilite uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, de atitudes ou de opiniões dessa população (CRESWELL, 2010), para isso, foi utilizado um instrumento de pesquisa constituído de um questionário estruturado, com elenco definido e invariável de questões, aplicado aos potenciais respondentes. Essa estratégia permitiu desenvolver uma descrição de caráter predominantemente quantitativo de

opiniões de representantes de empresas participantes de consórcios sobre a qualidade do relacionamento entre os membros dessas empresas, que somada a um conjunto de dados de operação e desempenho dessas organizações, pode ser orientada para um potencial diagnóstico e prescrição estratégica.

O objetivo do estudo foi capturar evidências que suportassem as investigações sobre associações entre as variáveis de qualidade do relacionamento e o desempenho financeiro da rede de negócios. Foram utilizadas cinco dimensões: confiança, comprometimento, colaboração, cooperação e satisfação, consideradas intervenientes na qualidade do relacionamento entre empresas construtoras associadas em consórcios, que analisadas de forma conjugada poderiam oferecer indicações consistentes sobre a presença ou não de relações efetivas entre esses constructos.

Os participantes da pesquisa foram informados sobre o objetivo do trabalho, a metodologia utilizada e a importância de sua participação para colaborar com o resultado final da investigação. A definição dos participantes tomou, por base, o cargo e o acesso que o participante possui na organização pesquisada, visando garantir a qualidade das informações e adequada representação do contexto organizacional analisado.

### **3.3 População e amostra**

População, em termos estatísticos, pode ser entendida como todo grupo de pessoas, ocorrências ou coisas de interesse que um pesquisador almeja pesquisar e, por conseguinte, fazer inferências por meio das estatísticas amostrais (SEKARAN; BOUGIE, 2016). A amostra é considerada um elemento importante da pesquisa porque abrange o estudo de uma parcela pequena de pessoas (informantes) captada de um grupo maior, e impacta diretamente na coleta, análise e interpretação dos dados. O processo de amostragem pode ser entendido como um método para identificar e selecionar certos elementos representativos de uma dada população estudada (LIND; MARCHAL; WATHEN, 2008).

Foram aplicados questionários (*surveys*) a uma amostra intencionalmente selecionada, composta por representantes de empresas construtoras participantes de consórcios ativos, por meio eletrônico. São profissionais que possuem experiência prática com o fenômeno investigado na pesquisa, envolvendo consórcios de

construtoras tais como diretores, gerentes, engenheiros, pessoal técnico e administrativo de empresas que se associam em consórcios para a execução de obras públicas de saneamento e de infraestrutura urbana, sediadas no Estado de São Paulo.

### **3.4 Instrumentos de Pesquisa**

As técnicas de pesquisa podem ser as seguintes: coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opiniões e de atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida (MARCONI; LAKATOS, 2003). Para a captura de informações relevantes aos objetivos desse estudo, foi utilizada a técnica de levantamento de campo ou *survey*, a mais indicada para investigar fatores associados aos constructos apresentados, os quais podem influenciar a qualidade do relacionamento e o desempenho financeiro em consórcios de empresas construtoras.

### **3.5 Coleta de dados por meio eletrônico**

A pesquisa do tipo *survey* caracteriza-se pela pergunta direta a um grupo significativo de pessoas cujo comportamento se deseja avaliar acerca do problema estudado para, em seguida, obter conclusões por meio de análise quantitativa, conforme os dados coletados. A ênfase no conhecimento direto da realidade e capacidade de quantificação são as principais vantagens do *survey* (GIL, 2008). O questionário é composto de um grupo de questões que foram utilizadas para obter dos respondentes as informações necessárias para responder ao problema de pesquisa.

O questionário foi acompanhado de instruções para seu preenchimento e notas explicativas para compreensão e ciência do respondente (Apêndice A). O monitoramento dos questionários foi por e-mail e por contatos telefônicos, com o intuito de obter o maior número possível de questionários respondidos para a análise estatística.

A estrutura da coleta de dados baseia-se em um questionário formado por seis blocos. As informações de partida estão na primeira seção do questionário e são compostas por quatro questões sobre dados iniciais dos consórcios e aspectos demográficos dos participantes, procurando a caracterização das associações investigadas.

Os demais seis blocos são compostos de 4 (quatro) questões cada um deles, sendo que os blocos de número 2 (dois) a 6 (seis) apresentam afirmações acerca dos constructos confiança, comprometimento, colaboração, cooperação e satisfação, respectivamente, e o sétimo bloco busca coletar dados sobre a percepção do desempenho da associação. A medição se dará por meio de uma escala Likert de 5 pontos, com extremidades ancoradas pelas palavras: discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5) (V. Apêndice A).

### **3.6 Unidade de Análise**

Antes de delimitar a população ou universo da pesquisa, deve-se definir a unidade de análise (YIN, 2010; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Segundo Carneiro da Cunha, Passador e Passador (2011), a unidade de análise deve ser escolhida como sendo a que melhor irá responder à pergunta da pesquisa, devendo-se atentar para o fato de que a unidade de análise tem que ser coerente com o objetivo da pesquisa. Para esse trabalho, as unidades de análise definidas serão os consórcios formados por empresas construtoras que se associam para a execução de obras de saneamento ou infraestrutura no estado de São Paulo.

### **3.7 Procedimentos de coleta de dados**

Para a composição da amostra foram encaminhados 310 (trezentos e dez) convites para as conexões do autor no LinkedIn®, contendo as principais informações acerca das características da pesquisa e seus objetivos. Os possíveis respondentes foram selecionados com os seguintes critérios: diretores, gerentes, engenheiros ou representantes de construtoras que tivessem ou pudessem ter participado de consórcios. Deste grupo, foram obtidas 155 (cento e cinquenta e cinco) respostas válidas para o questionário, entre os dias 23 de fevereiro e 23 de março de 2021; esse é então, o universo dessa pesquisa.

Para obter esse resultado, foi utilizado o Google Forms® para a criação e envio do questionário para os e-mails dos respondentes selecionados. No site foi possível acompanhar as atualizações das respostas coletadas, identificar os respondentes, extrair gráficos e tabelas contendo os números absolutos e percentuais das respostas para cada questão e, por fim, exportar os dados para uma planilha de Excel®. Esta

por sua vez, foi devidamente tratada de forma que pudesse ser exportada para o IBM-SPSS® e utilizada neste programa para as análises necessárias.

### 3.8 Métricas

Para cada constructo foram atribuídas quatro variáveis, conforme pode ser observado no Quadro 2, cujas perguntas foram extraídas de pesquisas sobre relacionamentos interorganizacionais realizadas por vários autores, em diferentes tipos de empresas e mercados, e reconhecidas pela literatura acadêmica mundial.

**Quadro 2 - Referencial Teórico para o Instrumento de Pesquisa**

|   | Constructos            | Variáveis | Com relação ao seu empreendimento em consórcio ( <i>joint venture</i> ), qual a sua opinião sobre as seguintes afirmações | Referencial Teórico |
|---|------------------------|-----------|---|---------------------|
| 1 | <b>Confiança</b>       | TRU1      | Nosso parceiro cumpre suas promessas  | RAZA-ULLAH, 2020    |
|   |                        | TRU2      | Nosso parceiro sempre foi imparcial em suas negociações conosco   | RAZA-ULLAH, 2020    |
|   |                        | TRU3      | Nosso parceiro nos ajuda quando precisamos  | RAZA-ULLAH, 2020    |
|   |                        | TRU4      | Nosso parceiro nos deu informações verdadeiras, mesmo quando não fazia parte do contrato.                                 | KWOK, F., 2019      |
| 2 | <b>Comprometimento</b> | CMT1      | Ambos os parceiros da JV estavam dispostos a dedicar todos os recursos necessários para tornar o projeto um sucesso.      | KWOK, F. 2019       |
|   |                        | CMT2      | Ambos os parceiros da JV forneceram pessoas experientes para os projetos.   | KWOK, F. 2019       |
|   |                        | CMT3      | Ambos os parceiros da JV estavam empenhados em tornar os projetos um sucesso.   | KWOK, F. 2019       |
|   |                        | CMT4      | Temos um alto nível de comprometimento com este parceiro  | MYSEN, T. 2010      |

|   |   |      |  |                      |
|---|---|------|--|----------------------|
| 2 | Comprometimento   | CMT1 | Ambos os parceiros da JV estavam dispostos a dedicar todos os recursos necessários para tornar o projeto um sucesso.           | KWOK, F. 2019        |
|   |   | CMT2 | Ambos os parceiros da JV forneceram pessoas experientes para os projetos.  | KWOK, F. 2019        |
|   |   | CMT3 | Ambos os parceiros da JV estavam empenhados em tornar os projetos um sucesso.  | KWOK, F. 2019        |
|   |   | CMT4 | Temos um alto nível de comprometimento com este parceiro   | MYSEN, T. 2010       |
| 3 | Colaboração   | COL1 | Tentamos integrar nossas ideias às deles para chegar a uma decisão em conjunto.  | LU, W., WANG J. 2017 |
|   |   | COL2 | Colaboramos com eles para chegar a decisões aceitáveis para nós.   | LU, W., WANG J. 2017 |
|   |   | COL3 | Tentamos trabalhar com eles para obter uma compreensão adequada de um problema.  | LU, W., WANG J. 2017 |
|   |   | COL4 | Trabalhamos em conjunto com este parceiro  | MYSEN, T. 2010       |
| 4 | Cooperação  | COP1 | A cooperação da minha empresa com este parceiro é uma prioridade.  | SVENSSON, G. 2011    |
|   |   | COP2 | Existe uma atitude cooperativa entre minha empresa e este parceiro   | MYSEN, T. 2010       |
|   |   | COP3 | Tentamos conduzir negócios em uníssono com este parceiro   | MYSEN, T. 2010       |
|   |   | COP4 | Nosso relacionamento com este parceiro é cooperativo   | SVENSSON G., 2012    |
| 5 | Satisfação  | STF1 | Nossa empresa está satisfeita com o desempenho financeiro desta JV   | KWOK, F. 2019        |
|   |   | STF2 | Nosso parceiro parece estar satisfeito com o desempenho financeiro desta JV.   | KWOK, F. 2019        |
|   |   | STF3 | Nossa empresa está satisfeita com o desempenho geral desta JV.   | KWOK, F. 2019        |
|   |   | STF4 | Nosso parceiro parece estar satisfeito com o desempenho geral deste JV   | KWOK, F. 2019        |
| 6 | Desempenho da JV  | PRF1 | Produz os resultados esperados e atinge seus marcos  | RAZA-ULLAH, 2019     |
|   |   | PRF2 | Gera receitas ou referências de clientes que atendem ou superam as expectativas  | RAZA-ULLAH, 2019     |
|   | Esse relacionamento foi/é bem-sucedido porque (RAZA-ULLAH, 2019): | PRF3 | Permite uma solução de alta qualidade com base na integração das tecnologias, recursos e / ou experiência de ambas as empresas | RAZA-ULLAH, 2019     |
|   |   | PRF4 | Gera novos clientes, produtos ou projetos  | RAZA-ULLAH, 2019     |

Fonte: Autor.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS**

### **4.1 Análise de Dados**

A partir da planilha contendo as respostas ao questionário, foram realizadas análises estatísticas descritivas e inferenciais, tendo como orientação os objetivos da pesquisa, tais como análises fatoriais, para estabelecer as correlações entre as variáveis e detectar potenciais associações entre elas, análises de confiabilidade, para garantir a consistência dos constructos e regressão linear, dentre outras, para verificar se confiança, comprometimento, colaboração, cooperação podem ser preditores de desempenho de uma associação de empresas em consórcio. As etapas que compuseram o tratamento de dados podem ser assim resumidas:

1. Revisão dos dados coletados por meio dos questionários: para a validação dos questionários respondidos foi verificado se havia respostas para todas as questões e/ou se existiam vícios que, porventura, invalidassem as respostas. Uma vez que todas as questões deveriam ser obrigatoriamente respondidas, não houve, portanto, respostas em branco (*missing values*);

2. Organização da base de dados: foram preparadas planilhas em EXCEL® com os dados obtidos de forma a torná-los adequados para tratamento no software IBM-SPSS®;

3. Análise descritiva: para a caracterização das regiões onde se encontram os constructos estudados, foram utilizados os parâmetros média, mediana, moda, desvio padrão e coeficiente de variação;

4. Análise de correlações: a aplicação desta técnica estatística buscou, preliminarmente, determinar quais variáveis representativas dos cinco constructos (confiança, comprometimento, colaboração, cooperação e satisfação) apresentam correlações significantes com as variáveis do desempenho;

5. Resultados: apresentação das respostas encontradas para a questão de pesquisa, considerando o quanto foram atendidos aos objetivos propostos e as limitações identificadas.

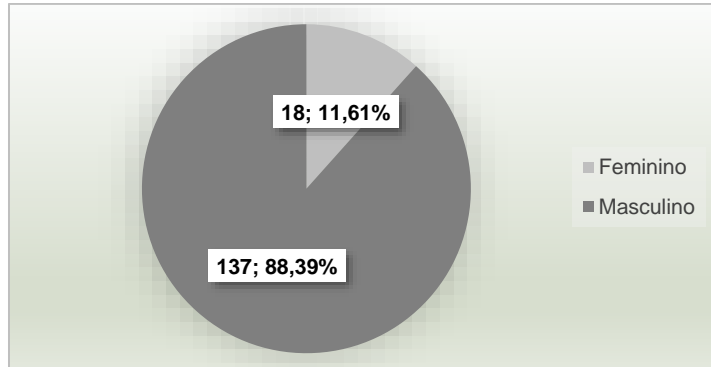
### **4.2 Caracterização da amostra**

Numa fase inicial foi feita a caracterização da amostra do presente estudo recorrendo para isso a uma análise de frequências e percentagens dos dados demográficos informados pelos participantes. A presente amostra é constituída por



155 indivíduos respondentes ao questionário aplicado e, de acordo com a Figura 4, a maioria dos participantes, 137 ou 88,4% do total da amostra, é do sexo masculino.

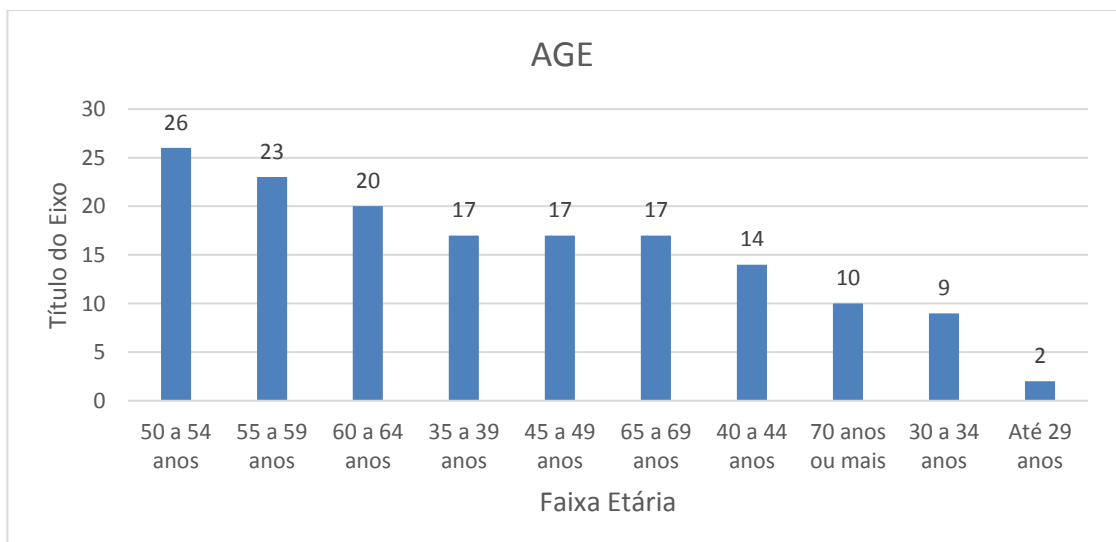
**Figura 4 - Frequência de casos por sexo**



Fonte: Autor.

Conforme os dados da Figura 5, verifica-se que a faixa etária da maioria dos participantes da pesquisa situa-se entre 50 e 64 anos, sendo que 26 respondentes têm entre 50 e 54 anos, ou 16,8% da amostra; 23 têm entre 55 e 59 anos, 14,8%; 20 entre 60 e 64 anos, 12,9%; e apenas 2 (1,3%) tem até 29 anos.

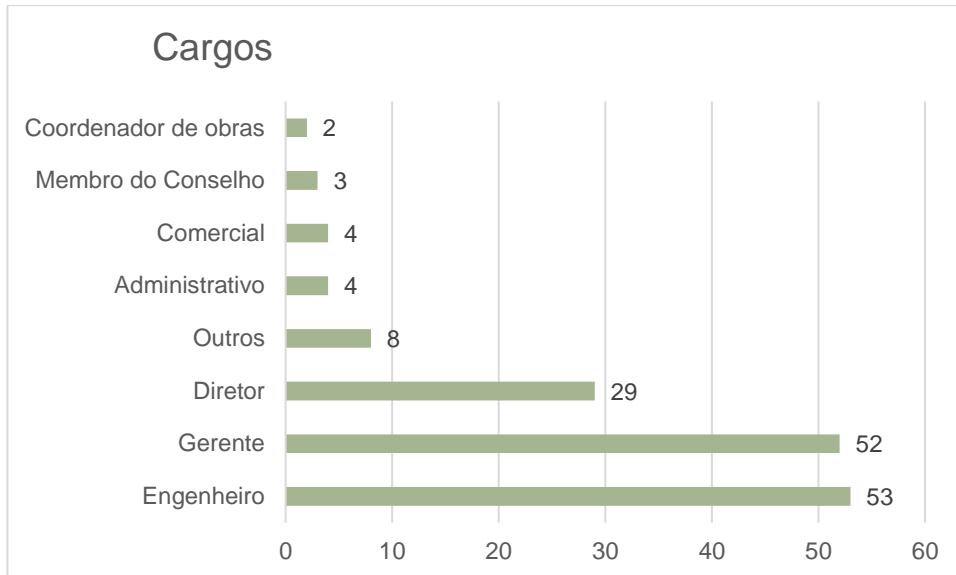
**Figura 5 - Frequência de casos por idade**



Fonte: Autor.

No que diz respeito ao cargo desempenhado na empresa, nota-se na Figura 6, que dos 155 respondentes, 53 são engenheiros (34,2%), 52 são gerentes (33,5%) e 29 são diretores (18,7%), que juntos totalizam 86,5% da amostra.

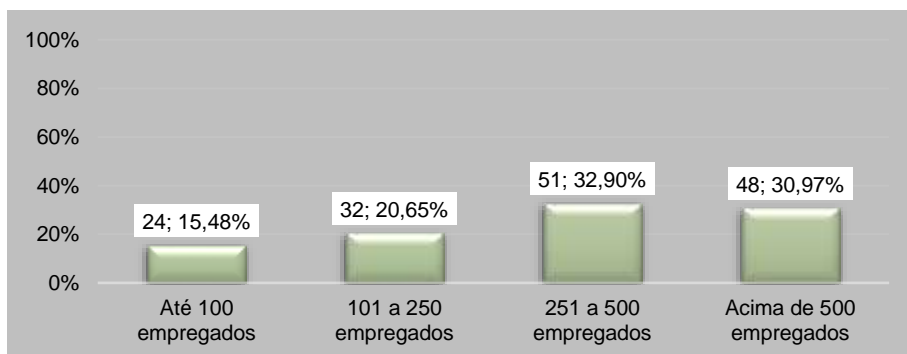
**Figura 6 - Frequência de casos por cargo**



Fonte: Autor.

Quanto ao número de empregados, nota-se que a maioria dos consórcios (99 deles ou 63,9% da amostra) tem acima de 250 empregados, sendo 51 consórcios de 251 a 500 empregados ou 32,9% da amostra, e 48 com mais de 500 empregados ou 31,0%. (Figura 7).

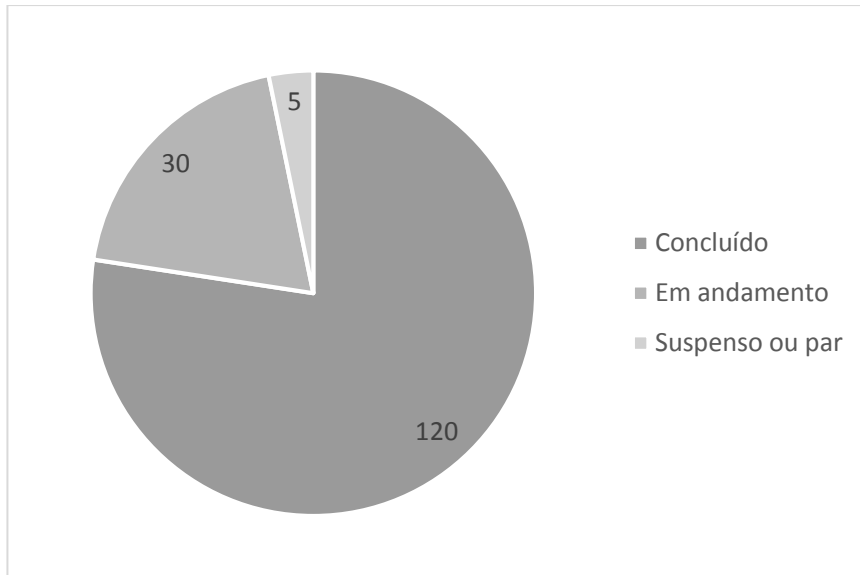
**Figura 7 - Número de empregados por consórcio**



Fonte: Autor.

Ao se verificar em que fase estão os consórcios pesquisados, observa-se que 120 deles estão concluídos, 30 encontram-se em andamento e apenas 5 estão suspensos ou paralisados (Figura 8).

**Figura 8 - Fases dos consórcios**



Fonte: Autor.

### **4.3 Análise dos itens das escalas de avaliação**

Para analisar os resultados obtidos nos itens de cada escala de avaliação utilizada optou-se por calcular as frequências e percentagens das respostas obtidas a cada opção de resposta. Também foram calculadas as medidas de tendência central, a média (M) e a mediana (MD), associadas a cada item.

#### **Escalas da Qualidade do Relacionamento**

De acordo com a Tabela 3, observa-se que existe uma maior tendência para os participantes apresentarem resultados mais elevados em cada uma das questões relacionadas com a confiança, comprometimento, colaboração e cooperação.

**Tabela 3 – Resultados dos itens das escalas da Qualidade do Relacionamento**

| <i>Confiança</i>       | <i>DT</i>    | <i>D</i>     | <i>NCND</i>  | <i>C</i>           | <i>CT</i>          | <i>M</i> | <i>MD</i> |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|--------------------|----------|-----------|
|                        | <i>N (%)</i> | <i>N (%)</i> | <i>N (%)</i> | <i>N (%)</i>       | <i>N (%)</i>       |          |           |
| TRU1                   | 6 (3,87%)    | 10 (6,45%)   | 28 (18,06%)  | <b>66 (42,58%)</b> | <b>45 (29,03)</b>  | 3,86     | 4,00      |
| TRU2                   | 11 (7,10%)   | 24 (15,48%)  | 36 (23,23%)  | <b>49 (31,61%)</b> | <b>35 (22,58%)</b> | 3,47     | 4,00      |
| TRU3                   | 5 (3,23%)    | 9 (5,81%)    | 40 (25,81%)  | <b>52 (33,55%)</b> | <b>49 (31,61%)</b> | 3,85     | 4,00      |
| TRU4                   | 5 (3,23%)    | 15 (9,68%)   | 25 (16,13%)  | <b>60 (38,71%)</b> | <b>50 (32,26%)</b> | 3,87     | 4,00      |
| <i>Comprometimento</i> | <i>DT</i>    | <i>D</i>     | <i>NCND</i>  | <i>C</i>           | <i>CT</i>          | <i>M</i> | <i>MD</i> |
|                        | <i>N (%)</i> | <i>N (%)</i> | <i>N (%)</i> | <i>N (%)</i>       | <i>N (%)</i>       |          |           |
| CMT1                   | 4 (2,58%)    | 12 (7,74)    | 12 (7,74%)   | <b>50 (32,26%)</b> | <b>77 (49,68%)</b> | 4,19     | 4,00      |
| CMT2                   | 7 (4,52%)    | 9 (5,81%)    | 25 (16,13%)  | <b>49 (31,61%)</b> | <b>65 (41,94%)</b> | 4,01     | 4,00      |
| CMT3                   | 2 (1,29%)    | 4 (2,58%)    | 13 (8,39%)   | <b>46 (29,68%)</b> | <b>90 (58,06%)</b> | 4,41     | 5,00      |
| CMT4                   | 7 (4,52%)    | 6 (3,87%)    | 22 (14,19%)  | <b>55 (35,48%)</b> | <b>65 (41,94%)</b> | 4,06     | 4,00      |
| <i>Colaboração</i>     | <i>DT</i>    | <i>D</i>     | <i>NCND</i>  | <i>C</i>           | <i>CT</i>          | <i>M</i> | <i>MD</i> |
|                        | <i>N (%)</i> | <i>N (%)</i> | <i>N (%)</i> | <i>N (%)</i>       | <i>N (%)</i>       |          |           |
| COL1                   | 2 (1,29%)    | 11 (7,10%)   | 24 (15,48%)  | <b>70 (45,16%)</b> | <b>48 (30,97%)</b> | 3,97     | 4,00      |
| COL2                   | 1 (0,65%)    | 3 (1,94%)    | 15 (9,68%)   | <b>65 (41,94%)</b> | <b>71 (45,81%)</b> | 4,30     | 4,00      |
| COL3                   | 3 (1,94%)    | 1 (0,65%)    | 17 (10,97%)  | <b>60 (38,71%)</b> | <b>74 (47,74%)</b> | 4,30     | 4,00      |
| COL4                   | 5 (3,23%)    | 3 (1,94%)    | 16 (10,32%)  | <b>61 (39,25%)</b> | <b>70 (45,16%)</b> | 4,21     | 4,00      |
| <i>Cooperação</i>      | <i>DT</i>    | <i>D</i>     | <i>NCND</i>  | <i>C</i>           | <i>CT</i>          | <i>M</i> | <i>MD</i> |
|                        | <i>N (%)</i> | <i>N (%)</i> | <i>N (%)</i> | <i>N (%)</i>       | <i>N (%)</i>       |          |           |
| COP1                   | 2 (1,29%)    | 9 (5,81%)    | 26 (16,77%)  | <b>55 (35,48%)</b> | <b>63 (40,65%)</b> | 4,08     | 4,00      |
| COP2                   | 1 (0,65%)    | 2 (1,29%)    | 20 (12,90%)  | <b>65 (41,94%)</b> | <b>67 (43,23%)</b> | 4,26     | 4,00      |
| COP3                   | 4 (2,58%)    | 4 (2,58%)    | 21 (13,55%)  | <b>67 (43,23%)</b> | <b>59 (38,06%)</b> | 4,12     | 4,00      |
| COP4                   | 3 (1,94%)    | 3 (1,94%)    | 22 (14,19%)  | <b>59 (38,06%)</b> | <b>68 (43,87%)</b> | 4,20     | 4,00      |

DT – Discordo Totalmente; D – Discordo; NCND – Não concordo nem discordo; C -Concordo; CT – Concordo Totalmente

Fonte: Autor.

### Escala de Satisfação

Também ao nível da satisfação, verifica-se que a mesma tende a ser mais elevada (Tabela 4).

**Tabela 4 - Itens das escalas de Satisfação**

| Satisfação | <i>DT</i>    | <i>D</i>       | <i>NCND</i>    | <i>C</i>                     | <i>CT</i>                    | <i>M</i> | <i>MD</i> |
|------------|--------------|----------------|----------------|------------------------------|------------------------------|----------|-----------|
|            | <i>N (%)</i> | <i>N (%)</i>   | <i>N (%)</i>   | <i>N (%)</i>                 | <i>N (%)</i>                 |          |           |
| STF1       | 8<br>(5,16%) | 21<br>(13,55%) | 28<br>(18,06%) | <b>47</b><br><b>(30,32%)</b> | <b>51</b><br><b>(32,90%)</b> | 3,72     | 4,00      |
| STF2       | 6<br>(3,87%) | 18 (11,61)     | 32<br>(20,65%) | <b>51</b><br><b>(32,90%)</b> | <b>48</b><br><b>(30,97%)</b> | 3,75     | 4,00      |
| STF3       | 3<br>(1,94%) | 11 (7,10)      | 36<br>(23,23%) | <b>57</b><br><b>(36,77%)</b> | <b>48</b><br><b>(30,97%)</b> | 3,88     | 4,00      |
| STF4       | 2<br>(1,29%) | 9 (5,81%)      | 32 (20,65)     | <b>54</b><br><b>(34,84%)</b> | <b>58</b><br><b>(37,42%)</b> | 4,01     | 4,00      |

Fonte: Autor.

### Escala de Desempenho

Também no que diz respeito à escala do desempenho, nota-se que a maioria dos participantes apresenta resultados mais elevados (Tabela 5).

**Tabela 5 - Itens das escalas de Desempenho**

| Desempenho | <i>DT</i>     | <i>D</i>       | <i>NCND</i>    | <i>C</i>                     | <i>CT</i>                    | <i>M</i> | <i>MD</i> |
|------------|---------------|----------------|----------------|------------------------------|------------------------------|----------|-----------|
|            | <i>N (%)</i>  | <i>N (%)</i>   | <i>N (%)</i>   | <i>N (%)</i>                 | <i>N (%)</i>                 |          |           |
| PRF1       | 3 (1,94%)     | 12 (7,74)      | 28<br>(18,06%) | <b>53</b><br><b>(34,19%)</b> | <b>59</b><br><b>(38,06%)</b> | 3,99     | 4,00      |
| PRF2       | 2 (1,29%)     | 16<br>(10,32%) | 28<br>(18,06%) | <b>56</b><br><b>(36,13%)</b> | <b>53</b><br><b>(34,19%)</b> | 3,92     | 4,00      |
| PRF3       | 4 (2,58%)     | 7 (4,52%)      | 24<br>(15,48%) | <b>62</b><br><b>(40,00%)</b> | <b>58 (37,42)</b>            | 4,05     | 4,00      |
| PRF4       | 11<br>(7,10%) | 18<br>(11,61%) | 35<br>(22,58%) | <b>42</b><br><b>(27,10%)</b> | <b>49</b><br><b>(31,61%)</b> | 3,65     | 4,00      |

DT – Discordo Totalmente; D – Discordo; NCND – Não concordo nem discordo; C -Concordo; CT – Concordo Totalmente

Fonte: Autor.

### Estatística Descritiva

A Tabela 6 apresenta os valores da média, desvio padrão, variância, assimetria e curtose, para cada uma das variáveis.

**Tabela 6 - Resultados relativos aos itens das escalas de Desempenho**

|      | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão | Variância | Assimetria | Curtose |
|------|--------|--------|-------|---------------|-----------|------------|---------|
| TRU1 | 1      | 5      | 3,9   | 1,03          | 1,07      | -0,94      | 0,60    |
| TRU2 | 1      | 5      | 3,5   | 1,20          | 1,45      | -0,43      | -0,74   |
| TRU3 | 1      | 5      | 3,8   | 1,04          | 1,08      | -0,70      | 0,07    |
| TRU4 | 1      | 5      | 3,9   | 1,07          | 1,15      | -0,86      | 0,09    |
| CMT1 | 1      | 5      | 4,2   | 1,04          | 1,09      | -1,36      | 1,19    |
| CMT2 | 1      | 5      | 4,0   | 1,11          | 1,23      | -1,09      | 0,56    |
| CMT3 | 1      | 5      | 4,4   | 0,85          | 0,72      | -1,66      | 2,96    |
| CMT4 | 1      | 5      | 4,1   | 1,06          | 1,13      | -1,25      | 1,23    |
| COL1 | 1      | 5      | 4,0   | 0,93          | 0,87      | -0,87      | 0,50    |
| COL2 | 1      | 5      | 4,3   | 0,78          | 0,60      | -1,18      | 1,86    |
| COL3 | 1      | 5      | 4,3   | 0,84          | 0,70      | -1,48      | 3,06    |
| COL4 | 1      | 5      | 4,2   | 0,94          | 0,88      | -1,53      | 2,71    |
| COP1 | 1      | 5      | 4,1   | 0,96          | 0,92      | -0,93      | 0,37    |
| COP2 | 1      | 5      | 4,3   | 0,78          | 0,61      | -0,99      | 1,24    |
| COP3 | 1      | 5      | 4,1   | 0,92          | 0,84      | -1,25      | 1,93    |
| COP4 | 1      | 5      | 4,2   | 0,89          | 0,80      | -1,24      | 1,81    |
| STF1 | 1      | 5      | 3,7   | 1,20          | 1,45      | -0,65      | -0,59   |
| STF2 | 1      | 5      | 3,8   | 1,13          | 1,28      | -0,65      | -0,40   |
| STF3 | 1      | 5      | 3,9   | 1,00          | 0,99      | -0,67      | -0,04   |
| STF4 | 1      | 5      | 4,0   | 0,97          | 0,93      | -0,77      | 0,04    |
| PRF1 | 1      | 5      | 4,0   | 1,03          | 1,05      | -0,85      | 0,08    |
| PRF2 | 1      | 5      | 3,9   | 1,03          | 1,05      | -0,71      | -0,29   |
| PRF3 | 1      | 5      | 4,1   | 0,97          | 0,95      | -1,09      | 1,07    |
| PRF4 | 1      | 5      | 3,6   | 1,24          | 1,53      | -0,59      | -0,63   |

Fonte: Autor.

#### 4.4 Confiabilidade Fatorial

Relativamente à confiabilidade fatorial, a mesma foi testada mediante uma análise da consistência interna dos itens de cada escala, considerando o cálculo do valor de alfa de Cronbach, sendo que existe uma adequada consistência interna e respectiva confiabilidade das escalas, cujo valor de alfa se apresenta superior a 0.60 (MAROCO; MARQUES, 2006; PESTANA; GAGEIRO, 2014; HILL; HILL, 2005; GEORGE; MALLERY, 2003). Deste modo, são considerados os seguintes intervalos de valores para alfa de Cronbach:

- Muito boa:  $\alpha > 0,9$
- Boa:  $\alpha$  entre 0,8 e 0,9
- Razoável:  $\alpha$  entre 0,7 e 0,8

- Fraca, mas aceitável:  $\alpha$  entre 0,6 e 0,7
- Inadmissível e inaceitável:  $\alpha < 0,6$

### Escala de Qualidade do Relacionamento

Conforme a Tabela 7, verificou-se que todas as escalas da qualidade do relacionamento e a qualidade do relacionamento em geral apresentam uma adequada confiabilidade fatorial, em função dos índices de consistência interna obtidos, definidos pelo valor de alfa de Cronbach superior a 0,70.

**Tabela 7 - Consistência interna da escala de Qualidade do Relacionamento**

| <i>Confiança</i>                   | <i>Correlação item total</i> | <i>Cronbach's Alpha se item removido</i> | <i>Cronbach's Alpha</i> |
|------------------------------------|------------------------------|--|-------------------------|
| TRU1                               | 0,69                         | 0,8                                      | 0.85                    |
| TRU2                               | 0,65                         | 0,82                                     |                         |
| TRU3                               | 0,71                         | 0,79                                     |                         |
| TRU4                               | 0,7                          | 0,8                                      |                         |
| <i>Comprometimento</i>             | <i>Correlação item total</i> | <i>Cronbach's Alpha se item removido</i> | <i>Cronbach's Alpha</i> |
| CMT1                               | 0,75                         | 0,78                                     | 0.85                    |
| CMT2                               | 0,61                         | 0,85                                     |                         |
| CMT3                               | 0,78                         | 0,79                                     |                         |
| CMT4                               | 0,67                         | 0,82                                     |                         |
| <i>Colaboração</i>                 | <i>Correlação item total</i> | <i>Cronbach's Alpha se item removido</i> | <i>Cronbach's Alpha</i> |
| COL1                               | 0,67                         | 0,83                                     | 0.86                    |
| COL2                               | 0,72                         | 0,81                                     |                         |
| COL3                               | 0,76                         | 0,79                                     |                         |
| COL4                               | 0,66                         | 0,83                                     |                         |
| <i>Cooperação</i>                  | <i>Correlação item total</i> | <i>Cronbach's Alpha se item removido</i> | <i>Cronbach's Alpha</i> |
| COP1                               | 0.78                         | 0.88                                     | 0.91                    |
| COP1                               | 0.81                         | 0.88                                     |                         |
| COP3                               | 0.79                         | 0.87                                     |                         |
| COP4                               | 0.78                         | 0.88                                     |                         |
| <i>Qualidade do Relacionamento</i> | <i>Correlação item total</i> | <i>Cronbach's Alpha se item removido</i> | <i>Cronbach's Alpha</i> |
|                                    | -                            | -  | 0.84                    |

Fonte: Autor.

### Escala de Satisfação

Conforme a Tabela 8, nota-se que a escala de satisfação apresenta uma excelente confiabilidade, tendo em conta o valor de alfa de Cronbach obtido ( $\alpha=0.92$ ).

**Tabela 8 - Análise da consistência interna da escala de Satisfação**

| <i>Satisfação</i> | <i>Correlação item total</i> | <i>Cronbach's Alpha se item removido</i> | <i>Cronbach's Alpha</i> |
|-------------------|------------------------------|--|-------------------------|
| STF1              | 0.81                         | 0.90                                     |                         |
| STF2              | 0.83                         | 0.89                                     |                         |
| STF3              | 0.83                         | 0.90                                     | 0.92                    |
| STF4              | 0.82                         | 0.90                                     |                         |

Fonte: Autor.

### Escala de Desempenho

Também de acordo com o valor de alfa de Cronbach obtido ( $\alpha=0.80$ ), pode-se observar que a escala de desempenho também apresenta uma adequada consistência interna dos seus itens, assim como uma boa confiabilidade fatorial (Tabela 9).

**Tabela 9 - Análise da consistência interna da escala de Desempenho**

| <i>Desempenho do Consórcio</i> | <i>Correlação item total</i> | <i>Cronbach's Alpha se item removido</i> | <i>Cronbach's Alpha</i> |
|--------------------------------|------------------------------|--|-------------------------|
| PRF1                           | 0.66                         | 0.73                                     |                         |
| PRF2                           | 0.62                         | 0.75                                     |                         |
| PRF3                           | 0.67                         | 0.74                                     | 0.80                    |
| PRF4                           | 0.55                         | 0.80                                     |                         |

Fonte: Autor.

## 4.5 Análises de Sensibilidade Fatorial

Após o estudo da confiabilidade das escalas, foi analisada a sua sensibilidade considerando as medidas de tendência central (média), de dispersão (desvio padrão, valor mínimo e valor máximo) e de distribuição (simetria e curtose).



### Escala de Qualidade de Relacionamento

Na Tabela 10 estão apresentados os resultados obtidos em cada uma das escalas da qualidade do relacionamento, assim como da qualidade do relacionamento em geral. Pode-se verificar que, considerando uma escala que varia entre 1 e 5 pontos, os resultados apresentam-se na sua maioria elevados, o que revela que existe uma percepção de que a qualidade do relacionamento entre os participantes da amostra é positiva. Também, de acordo com os coeficientes de simetria obtidos, pode-se verificar que em todas as escalas o coeficiente de simetria obtido é inferior a -1.96, o que revela que existe uma tendência para resultados mais elevados.

**Tabela 10 - Tendência central, dispersão e distribuição das escalas de Qualidade do Relacionamento**

| <i>Escalas de Qualidade do Relacionamento</i> | <i>Média</i> | <i>Mediana</i> | <i>Desvio Padrão</i> | <i>Coeficiente de Simetria</i> | <i>Coeficiente de Curtose</i> | <i>Mínimo</i> | <i>Máximo</i> |
|---|--------------|----------------|----------------------|--------------------------------|-------------------------------|---------------|---------------|
| Confiança                                     | 3,76         | 4              | 0,9                  | -3,29                          | 0,25                          | 1             | 5             |
| Comprometimento                               | 4,16         | 4,5            | 0,85                 | -7,85                          | 6,86                          | 1             | 5             |
| Colaboração                                   | 4,19         | 4,25           | 0,73                 | -6,59                          | 6,68                          | 1             | 5             |
| Cooperação                                    | 4,16         | 4,25           | 0,78                 | -6,03                          | 3,89                          | 1,25          | 5             |
| Qualidade do Relacionamento                   | 4,07         | 4,12           | 0,67                 | -5,27                          | 3,85                          | 1,5           | 5             |

Fonte: Autor.

### Escala de Satisfação

Também na escala de satisfação se obteve resultados médios elevados que, associados a um coeficiente de simetria assimétrico negativo (-2.52), revelam que existe uma tendência para uma maior satisfação (Tabela 11).

**Tabela 11 - Tendência central, dispersão e distribuição da escala de Satisfação**

| <i>Escalas de Satisfação</i> | <i>Média</i> | <i>Mediana</i> | <i>Desvio Padrão</i> | <i>Coeficiente de Simetria</i> | <i>Coeficiente de Curtose</i> | <i>Mínimo</i> | <i>Máximo</i> |
|------------------------------|--------------|----------------|----------------------|--------------------------------|-------------------------------|---------------|---------------|
|                              | 3.84         | 4.00           | 0.97                 | -2.52                          | -1.47                         | 1.00          | 5.00          |

Fonte: Autor.

## Escala de desempenho

Quanto à escala de desempenho, os resultados médios obtidos revelam que o desempenho se encontra alto. Também o resultado do coeficiente de simetria assimétrico negativo obtido (-2,36) indica uma tendência para um valor de desempenho mais elevado (Tabela 12).

**Tabela 12 - Tendência central, dispersão e distribuição da escala de Desempenho**

| <i>Escalas de Desempenho</i> | <i>Média</i> | <i>Mediana</i> | <i>Desvio Padrão</i> | <i>Coeficiente de Simetria</i> | <i>Coeficiente de Curtose</i> | <i>Mínimo</i> | <i>Máximo</i> |
|------------------------------|--------------|----------------|----------------------|--------------------------------|-------------------------------|---------------|---------------|
|                              | 3.90         | 4.00           | 0.84                 | -2.36                          | -0.70                         | 1.00          | 5.00          |

Fonte: Autor.

## 4.6 Análise de correlação

Para verificar a presença de alguma relação sistemática entre as variáveis, foram utilizados os coeficientes de correlação de Pearson, que consistem em uma medida de associação linear entre duas ou mais variáveis. Esse indicador varia de -1 a 1, sendo que seu sinal indica associação positiva ou negativa do relacionamento e seu valor indica a força da relação; valores menores do que 0,3 indicam uma correlação fraca; valores entre 0,3 e 0,6 indicam uma correlação moderada e valores acima de 0,6 indicam uma correlação forte (FIGUEIREDO et al., 2014). Por fim, foram consideradas significativas as correlações com significância  $p < 0,05$  e  $p < 0,01$  (FIGUEIREDO et al., 2014; PESTANA; GAGEIRO, 2014).

A Tabela 13 apresenta os coeficientes de correlação de Pearson para todas as variáveis pesquisadas e, em destaque, estão as correlações significativas com valores acima de 0,5, que indicam uma associação de moderada a forte entre as variáveis.

Tabela 13 - Coeficientes de correlação de Pearson entre as variáveis

|      | Confiança |        |        |        | Comprometimento |        |        |        | Colaboração |        |        |        | Cooperação |        |        |        | Satisfação |        |        |        | Desempenho |        |        |       |
|------|-----------|--------|--------|--------|-----------------|--------|--------|--------|-------------|--------|--------|--------|------------|--------|--------|--------|------------|--------|--------|--------|------------|--------|--------|-------|
|      | TRU 1     | TRU 2  | TRU 3  | TRU 4  | CMT 1           | CMT 2  | CMT 3  | CMT 4  | COL 1       | COL 2  | COL 3  | COL 4  | COP 1      | COP 2  | COP 3  | COP 4  | STF1       | STF2   | STF3   | STF4   | PRF 1      | PRF 2  | PRF 3  | PRF 4 |
| TRU1 | 1         |        |        |        |                 |        |        |        |             |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |       |
| TRU2 | ,538**    | 1      |        |        |                 |        |        |        |             |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |       |
| TRU3 | ,719**    | ,495** | 1      |        |                 |        |        |        |             |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |       |
| TRU4 | ,523**    | ,651** | ,605** | 1      |                 |        |        |        |             |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |       |
| CMT1 | ,615**    | ,421** | ,590** | ,462** | 1               |        |        |        |             |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |       |
| CMT2 | ,404**    | ,324** | ,272** | ,268** | ,527**          | 1      |        |        |             |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |       |
| CMT3 | ,596**    | ,288** | ,476** | ,335** | ,726**          | ,638** | 1      |        |             |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |       |
| CMT4 | ,696**    | ,455** | ,657** | ,560** | ,670**          | ,475** | ,604** | 1      |             |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |       |
| COL1 | ,415**    | ,457** | ,385** | ,457** | ,399**          | ,371** | ,300** | ,428** | 1           |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |       |
| COL2 | ,433**    | ,333** | ,357** | ,273** | ,419**          | ,383** | ,402** | ,378** | ,621**      | 1      |        |        |            |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |       |
| COL3 | ,414**    | ,253** | ,336** | ,187** | ,389**          | ,466** | ,440** | ,438** | ,574**      | ,729** | 1      |        |            |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |       |
| COL4 | ,639**    | ,359** | ,486** | ,375** | ,549**          | ,529** | ,460** | ,677** | ,562**      | ,525** | ,644** | 1      |            |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |       |
| COP1 | ,365**    | ,371** | ,228** | ,338** | ,341**          | ,219** | ,181** | ,447** | ,401**      | ,419** | ,356** | ,455** | 1          |        |        |        |            |        |        |        |            |        |        |       |
| COP2 | ,399**    | ,382** | ,306** | ,420** | ,339**          | ,224** | ,242** | ,466** | ,456**      | ,363** | ,359** | ,474** | ,760**     | 1      |        |        |            |        |        |        |            |        |        |       |
| COP3 | ,332**    | ,468** | ,257** | ,371** | ,302**          | ,280** | ,189** | ,372** | ,512**      | ,524** | ,452** | ,430** | ,711**     | ,674** | 1      |        |            |        |        |        |            |        |        |       |
| COP4 | ,382**    | ,486** | ,376** | ,569** | ,378**          | ,360** | ,286** | ,459** | ,505**      | ,455** | ,423** | ,483** | ,639**     | ,727** | ,755** | 1      |            |        |        |        |            |        |        |       |
| STF1 | ,210**    | ,369** | ,256** | ,349** | ,321**          | ,177** | ,200** | ,202** | ,196**      | ,188** | 0,088  | 0,110  | ,262**     | ,284** | ,329** | ,306** | 1          |        |        |        |            |        |        |       |
| STF2 | ,238**    | ,348** | ,194** | ,263** | ,359**          | ,240** | ,212** | ,197** | ,247**      | ,270** | ,194** | ,178** | ,276**     | ,264** | ,303** | ,268** | ,780**     | 1      |        |        |            |        |        |       |
| STF3 | ,382**    | ,412** | ,371** | ,410** | ,372**          | ,230** | ,289** | ,296** | ,290**      | ,292** | ,238** | ,306** | ,378**     | ,467** | ,420** | ,408** | ,790**     | ,700** | 1      |        |            |        |        |       |
| STF4 | ,340**    | ,391** | ,273** | ,346** | ,384**          | ,273** | ,278** | ,297** | ,368**      | ,367** | ,316** | ,340** | ,412**     | ,469** | ,408** | ,471** | ,662**     | ,799** | ,798** | 1      |            |        |        |       |
| PRF1 | ,342**    | ,358** | ,309** | ,423** | ,257**          | ,200** | ,237** | ,234** | ,251**      | ,242** | ,201** | ,239** | ,357**     | ,370** | ,381** | ,450** | ,649**     | ,614** | ,704** | ,694** | 1          |        |        |       |
| PRF2 | ,388**    | ,406** | ,335** | ,397** | ,282**          | ,178** | ,240** | ,297** | ,235**      | ,261** | ,210** | ,248** | ,403**     | ,417** | ,376** | ,352** | ,665**     | ,610** | ,709** | ,636** | ,721**     | 1      |        |       |
| PRF3 | ,525**    | ,301** | ,471** | ,305** | ,471**          | ,373** | ,438** | ,463** | ,446**      | ,470** | ,538** | ,556** | ,288**     | ,368** | ,364** | ,452** | ,334**     | ,431** | ,469** | ,573** | ,554**     | ,434** | 1      |       |
| PRF4 | ,461**    | ,297** | ,407** | ,327** | ,314**          | ,191** | ,255** | ,404** | ,420**      | ,350** | ,396** | ,473** | ,419**     | ,446** | ,391** | ,382** | ,239**     | ,179** | ,318** | ,351** | ,375**     | ,401** | ,615** | 1     |

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Autor.

Em função das correlações verificadas entre variáveis admitidas como independentes (potencialmente intervenientes no desempenho do consórcio), optou-se então pela realização de uma análise fatorial, buscando-se redução de variáveis e a identificação da presença de variáveis latentes relacionadas ao fenômeno.

A análise fatorial é um conjunto de métodos de estatística multivariada que analisa uma matriz de dados com a finalidade de estabelecer correlações entre variáveis e definir dimensões subjacentes, denominadas fatores (HAIR et al., 2005). Com a propósito de estabelecer índices de confiabilidade e consistência nas análises, foram aplicados (1) o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que assegura que os dados são adequados para a análise fatorial, (2) a esfericidade de Bartlett, que indica a significância das correlações da matriz de dados e (3) o alfa de Cronbach, que mede a confiabilidade da escala integralmente.

A análise fatorial possibilitou a redução das 24 variáveis independentes associadas aos constructos estudados a seis fatores relacionados a esses constructos, ou seja, confiança (TRU\_C), colaboração (COL\_C), comprometimento (CMT\_C), cooperação (COP\_C), satisfação (STF\_C) e desempenho (PRF\_C). A Tabela 14 apresenta as correlações entre estes novos fatores/constructos e podem ser notadas fortes correlações entre todos eles, em especial entre aqueles associados à qualidade do relacionamento, cujos valores variam entre 0,761 a 0,836.

**Tabela 14 - Correlações entre todos os fatores extraídos**

| Constructo                  | Fator | TRU_C | COL_C  | CMT_C  | COP_C  | STF_C  | PRF_C  | Qualid. Relacion. |
|-----------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|
| Confiança                   | TRU_C | 1     | ,667** | ,547** | ,512** | ,428** | ,569** | ,836**            |
| Colaboração                 | COL_C |       | 1      | ,617** | ,425** | ,358** | ,450** | ,833**            |
| Comprometimento             | CMT_C |       |        | 1      | ,592** | ,328** | ,509** | ,844**            |
| Cooperação                  | COP_C |       |        |        | 1      | ,448** | ,548** | ,761**            |
| Satisfação                  | STF_C |       |        |        |        | 1      | ,717** | ,474**            |
| Desempenho                  | PRF_C |       |        |        |        |        | 1      | ,632**            |
| Qualidade do Relacionamento |       |       |        |        |        |        |        | 1                 |

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Autor.

Quando são comparados os fatores/constructos somente ao desempenho (PRF\_C), observa-se que não aparecem correlações fracas (< 0,3). A Tabela 15 traz

em destaque as correlações mais significantes ( $> 0,5$ ), o que reforça o entendimento de que todos os constructos, confiança, colaboração, comprometimento e cooperação, podem ser considerados antecedentes, têm importantes correlações, que podem ser qualificadas como de moderada a forte intensidade, com o desempenho. Além disso, observa-se que a Confiança (TR\_C) e a Cooperação (COP\_C) apresentam os maiores indicadores associados ao desempenho (PRF\_C).

**Tabela 15 - Correlações entre os constructos (fatores) e Desempenho**

| Constructo      | Fator | PRF_C | TRU_C  | COL_C  | CMT_C  | COP_C  |
|-----------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Desempenho      | PRF_C | 1     | ,569** | ,450** | ,509** | ,548** |
| Confiança       | TRU_C |       | 1      | ,667** | ,547** | ,512** |
| Colaboração     | COL_C |       |        | 1      | ,617** | ,425** |
| Comprometimento | CMT_C |       |        |        | 1      | ,548** |
| Cooperação      | COP_C |       |        |        |        | 1      |

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Autor.

Quando todos os quatro fatores/constructos (TRU\_C, COL\_C, CMT\_C e COP\_C) foram reduzidos a um único constructo chamado de Qualidade do Relacionamento e, em seguida, comparado ao Desempenho (PRF\_C), fica comprovada a forte associação entre eles. A Tabela 16 mostra a correlação de Pearson entre os fatores Qualidade do Relacionamento e o Desempenho. Observa-se que a Qualidade do Relacionamento é um indicador gerenciável, do ponto de vista de gestão do consórcio, pois pode-se aferir, ao longo do tempo, o nível de cada um de seus constructos antecedentes, entre os profissionais envolvidos no consórcio durante a sua operação, de forma a tornar possível potencializar ou não a melhoria do desempenho desse consórcio, a partir de ações específicas.

**Tabela 16 - Correlação entre Qualidade do Relacionamento e Desempenho**

| Fator | Constructo | Qualidade do Relacionamento |
|-------|------------|-----------------------------|
| PRF_C | Desempenho | ,632**                      |

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Autor.

#### 4.7 Análise de Regressão

Foi extraído um fator para cada conjunto de quatro variáveis que compunham os seis constructos pesquisados (confiança, colaboração, comprometimento, colaboração, satisfação e desempenho) e identificados como TRU\_C, COL\_C, CMT\_C, COP\_C, STF\_C e PRF\_C), respectivamente. A análise dos dados foi realizada verificando-se a correlação entre quatro dos fatores extraídos (TRU\_C, COL\_C, CMT\_C, COP\_C) com a Qualidade do Relacionamento e também com o Desempenho (PRF\_C). Baseado na análise, foi possível explorar a propriedade desses quatro fatores como antecedentes e possíveis preditores da qualidade do relacionamento e do desempenho e, além disso, torna-se possível verificar se a relação entre eles é positiva, ou seja, quando uma variável independente ligada aos constructos aumenta, provoca o aumento da variável dependente.

O teste de esfericidade de Bartlett verifica se as correlações entre as variáveis são significativas, avalia a hipótese de que a matriz de correlações pode ser a matriz identidade com determinante igual a 1. A medida ou teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) sugere a adequação da amostra, compara as correlações simples com as correlações parciais e indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. Valores altos (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise fatorial é apropriada, enquanto abaixo de 0,5 indicam que a análise pode ser inadequada, sendo que o valor de KMO próximo de 0 indica que a análise fatorial pode não ser adequada (correlação fraca entre as variáveis) e quanto mais próximo de 1 o seu valor, mais adequada é a utilização da técnica.

As Tabelas a seguir apresentam a extração de cada um dos componentes extraídos das variáveis independentes, quando estas foram reduzidas de acordo com os constructos considerados (confiança, comprometimento, colaboração, cooperação, satisfação e desempenho), a variância total explicada, os testes de KMO e Bartlett, e as comunalidades, para cada uma delas.

Desta maneira, observa-se que, para as variáveis relativas à confiança (TRU1, TRU2, TRU3 e TRU4), foi possível extrair um único fator que foi denominado TRU\_C, cujo resultado do teste KMO (0,736), conforme Tabela 17, indica uma análise fatorial adequada ( $> 0,50$ ) e, além disso, esse fator explica 69,2% da variação total das variáveis consideradas (Tabela 18).

Tabela 17 - Extração de componente e teste de KMO para a confiança

| Matriz de componente <sup>a</sup> |       | Teste de KMO e Bartlett - Confiança                   |                     |         |
|-----------------------------------|-------|---|---------------------|---------|
| Componente 1                      |       | Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     |         |
| TRU1                              | 0,838 | 0,736   |                     |         |
| TRU2                              | 0,802 |   |                     |         |
| TRU3                              | 0,851 | Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 282,155 |
| TRU4                              | 0,835 |   |                     |         |
| a. 1 componentes extraídos.       |       | gl 6  |                     |         |
|                                   |       | Sig. 0,000  |                     |         |

Fonte: Autor.

Tabela 18 - Variância total explicada para a confiança

| Componente | Autovalores iniciais |                |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
|            | Total                | % de variância | % cumulativa | Total  | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 2,767                | 69,173         | 69,173       | 2,767  | 69,173         | 69,173       |
| 2          | 0,608                | 15,197         | 84,370       |  |                |              |
| 3          | 0,383                | 9,584          | 93,954       |  |                |              |
| 4          | 0,242                | 6,046          | 100,000      |  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Autor.

Quanto às variáveis relativas ao comprometimento (CMT1, CMT2, CMT3 e CMT4), foi possível extrair um único fator que foi denominado CMT\_C, cujo resultado do teste KMO (0,790), conforme Tabela 19, indica uma análise fatorial adequada (> 0,50) e, além disso, esse fator explica 70,7% da variação total das variáveis consideradas (Tabela 20).

Tabela 19 - Extração de componente e teste de KMO para o comprometimento

| Matriz de componente <sup>a</sup> |       | Teste de KMO e Bartlett - Comprometimento             |                     |         |
|-----------------------------------|-------|---|---------------------|---------|
| Componente 1                      |       | Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     |         |
| CMT1                              | 0,876 | 0,790   |                     |         |
| CMT2                              | 0,776 |   |                     |         |
| CMT3                              | 0,889 | Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 295,712 |
| CMT4                              | 0,817 |   | gl                  | 6       |
| a. 1 componentes extraídos.       |       |   | Sig.                | 0,000   |

Fonte: Autor.

Tabela 20 - Variância total explicada para o comprometimento

| Componente | Autovalores iniciais |                |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
|            | Total                | % de variância | % cumulativa | Total  | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 2,827                | 70,679         | 70,679       | 2,827  | 70,679         | 70,679       |
| 2          | 0,561                | 14,027         | 84,707       |  |                |              |
| 3          | 0,366                | 9,158          | 93,864       |  |                |              |
| 4          | 0,245                | 6,136          | 100,000      |  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Autor.

Quanto às variáveis relativas à colaboração (COL1, COL2, COL3 e COL4), foi possível extrair um único fator que foi denominado COL\_C, cujo resultado do teste KMO (0,774), conforme Tabela 21, indica uma análise fatorial adequada (> 0,50) e, além disso, esse fator explica 70,8% da variação total das variáveis consideradas (Tabela 22).

Tabela 21 - Extração de componente e teste de KMO para a colaboração

| Matriz de componente <sup>a</sup> |       | Teste de KMO e Bartlett - Colaboração                 |                     |         |
|-----------------------------------|-------|---|---------------------|---------|
| Componente 1                      |       | Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     |         |
| COL1                              | 0,816 | 0,774   |                     |         |
| COL2                              | 0,859 |   |                     |         |
| COL3                              | 0,882 | Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 293,454 |
| COL4                              | 0,807 |   | gl                  | 6       |
| a. 1 componentes extraídos.       |       |   | Sig.                | 0,000   |

Fonte: Autor.



**Tabela 22 - Variância total explicada para a colaboração**

| Componente | Autovalores iniciais |                |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
|            | Total                | % de variância | % cumulativa | Total  | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 2,831                | 70,780         | 70,780       | 2,831  | 70,780         | 70,780       |
| 2          | 0,486                | 12,146         | 82,926       |  |                |              |
| 3          | 0,448                | 11,203         | 94,129       |  |                |              |
| 4          | 0,235                | 5,871          | 100,000      |  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Autor.

Quanto às variáveis relativas à cooperação (COP1, COP2, COP3 e COP4), foi possível extrair um único fator que foi denominado COP\_C, cujo resultado do teste KMO (0,791), conforme Tabela 23, indica uma análise fatorial adequada (> 0,50) e, além disso, esse fator explica 78,3% da variação total das variáveis consideradas (Tabela 24).

**Tabela 23 - Extração de componente e teste de KMO para a cooperação**

| <b>Matriz de componente<sup>a</sup></b> |       | <b>Teste de KMO e Bartlett - Cooperação</b>           |                     |         |
|---|-------|---|---------------------|---------|
| Componente 1                            |       | Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     |         |
| COP1                                    | 0,878 | 0,791   |                     |         |
| COP2                                    | 0,894 |   |                     |         |
| COP3                                    | 0,887 | Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 414,216 |
| COP4                                    | 0,882 |   | gl                  | 6       |
| a. 1 componentes extraídos.             |       |   | Sig.                | 0,000   |

Fonte: Autor.

**Tabela 24 - Variância total explicada para a cooperação**

| Componente | Autovalores iniciais |                |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
|            | Total                | % de variância | % cumulativa | Total  | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 3,133                | 78,337         | 78,337       | 3,133  | 78,337         | 78,337       |
| 2          | 0,386                | 9,652          | 87,990       |  |                |              |
| 3          | 0,301                | 7,524          | 95,513       |  |                |              |
| 4          | 0,179                | 4,487          | 100,000      |  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Autor.

Quanto às variáveis relativas à satisfação (STF1, STF2, STF3 e STF4), foi possível extrair um único fator que foi denominado STF\_C, cujo resultado do teste KMO (0,692), conforme Tabela 25, indica uma análise fatorial adequada (> 0,50) e, além disso, esse fator explica 81,6% da variação total das variáveis consideradas (Tabela 26).

**Tabela 25 - Extração de componente e teste de KMO para a satisfação**

| <b>Matriz de componente<sup>a</sup></b> |       | <b>Teste de KMO e Bartlett - Satisfação</b>           |                     |         |
|---|-------|---|---------------------|---------|
| Componente 1                            |       |   |                     |         |
| STF1                                    | 0,894 | Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | 0,692   |
| STF2                                    | 0,908 |   |                     |         |
| STF3                                    | 0,910 | Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 521,948 |
| STF4                                    | 0,902 |   |                     |         |
| a. 1 componentes extraídos.             |       | gl  |                     | 6       |
|   |       | Sig.  |                     | 0,000   |

Fonte: Autor.

**Tabela 26 - Variância total explicada para a satisfação.**

| Componente | Autovalores iniciais |                |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
|            | Total                | % de variância | % cumulativa | Total  | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 3,264                | 81,611         | 81,611       | 3,264  | 81,611         | 81,611       |
| 2          | 0,340                | 8,490          | 90,101       |  |                |              |
| 3          | 0,299                | 7,475          | 97,576       |  |                |              |
| 4          | 0,097                | 2,424          | 100,000      |  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Autor.

Quanto às variáveis relativas ao desempenho (PRF1, PRF2, PRF3 e PRF4), foi possível extrair um único fator que foi denominado PRF\_C, cujo resultado do teste KMO (0,657), conforme Tabela 27, indica uma análise fatorial adequada ( $> 0,50$ ) e, além disso, esse fator explica 63,9% da variação total das variáveis consideradas (Tabela 28).

**Tabela 27 - Extração de componente e teste de KMO para o desempenho**

| <b>Matriz de componente<sup>a</sup></b> |       | <b>Teste de KMO e Bartlett - Desempenho</b>           |                     |         |
|---|-------|---|---------------------|---------|
| Componente 1                            |       | Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     |         |
| PRF1                                    | 0,841 |   |                     | 0,657   |
| PRF2                                    | 0,806 |   |                     |         |
| PRF3                                    | 0,814 | Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 246,748 |
| PRF4                                    | 0,733 |   |                     | gl      |
| a. 1 componentes extraídos.             |       |   |                     | 6       |
|   |       |   |                     | Sig.    |
|   |       |   |                     | 0,000   |

Fonte: Autor.

**Tabela 28 - Variância total explicada para o Desempenho**

| Componente | Autovalores iniciais |                |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
|            | Total                | % de variância | % cumulativa | Total  | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 2,556                | 63,890         | 63,890       | 2,556  | 63,890         | 63,890       |
| 2          | 0,798                | 19,938         | 83,828       |  |                |              |
| 3          | 0,413                | 10,324         | 94,152       |  |                |              |
| 4          | 0,234                | 5,848          | 100,000      |  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Autor.

Quanto às variáveis relativas à qualidade do relacionamento (fatores TRU\_C, COL\_C, CMT\_C e COP\_C), foi possível extrair um único fator que foi denominado Qualidade do Relacionamento, cujo resultado do teste KMO (0,745), conforme Tabela 29, indica uma análise fatorial adequada ( $> 0,50$ ) e, além disso, esse fator explica 67,1% da variação total dos fatores considerados (Tabela 30).

Tabela 29 - Extração de componente e KMO para a qualidade do relacionamento

| Matriz de componente <sup>a</sup> |       | Teste de KMO e Bartlett - Qualidade do Relacionamento |                     |         |
|-----------------------------------|-------|---|---------------------|---------|
| Componente 1                      |       |   |                     |         |
| TRU_T                             | 0,836 | Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | 0,745   |
| COL_T                             | 0,833 |   |                     |         |
| CMT_T                             | 0,844 | Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 248,511 |
| COP_T                             | 0,761 |   |                     |         |
| a. 1 componentes extraídos.       |       | gl  |                     | 6       |
|                                   |       | Sig.  |                     | 0,000   |

Fonte: Autor.

Tabela 30 - Variância total explicada para Qualidade do Relacionamento

| Componente | Autovalores iniciais |                |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
|            | Total                | % de variância | % cumulativa | Total  | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 2,683                | 67,082         | 67,082       | 2,683  | 67,082         | 67,082       |
| 2          | 0,613                | 15,319         | 82,401       |  |                |              |
| 3          | 0,426                | 10,658         | 93,059       |  |                |              |
| 4          | 0,278                | 6,941          | 100,000      |  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Autor.

Na análise de regressão foi realizado o teste Durbin-Watson, que tem por objetivo detectar a presença de autocorrelação (dependência) nos resíduos de uma análise de regressão. Para validar a amostra, os índices para ausência de correlação devem estar entre 1,7 e 2,3. Os valores encontrados neste teste podem ser observados nas Tabelas 31 e 32 e para a variável dependente estudada nesta pesquisa, os dados são aceitáveis para o teste Durbin-Watson ( $< 2,3$ ).

Tabela 31 - Modelo ajustado para os Fatores e Desempenho.

| Resumo do modelo <sup>b</sup> |                   |            |                     |                           |                         |           |     |     |                |               |
|-------------------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-----------|-----|-----|----------------|---------------|
| Modelo                        | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança |           |     |     |                | Durbin-Watson |
|                               |                   |            |                     |                           | Mudança de R quadrado   | Mudança F | df1 | df2 | Sig. Mudança F |               |
| 1                             | ,653 <sup>a</sup> | 0,427      | 0,411               | 0,7672                    | 0,427                   | 27,917    | 4   | 150 | 0,000          | 2,057         |

a. Preditores: (Constante), COP\_C, COL\_C, TRU\_C, CMT\_C

b. Variável Dependente: PRF\_C

Fonte: Autor.

Observa-se na Tabela 31 que o valor obtido para o  $R^2$  ajustado (0,411) indica que os fatores/constructos cooperação, colaboração, confiança e comprometimento influenciam positivamente o Desempenho em 41,1%. Entretanto, quando se compara os fatores Qualidade do Relacionamento e Desempenho (PRF\_C), o  $R^2$  ajustado obtido (0,396) confirma a contribuição positiva e significativa da qualidade do relacionamento em 39,6% do desempenho (Tabela 32).

**Tabela 32 - Modelo ajustado para Qualidade do Relacionamento e Desempenho**

| Resumo do modelo <sup>b</sup> |                   |            |                     |                           |                         |           |     |     |                |               |
|-------------------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-----------|-----|-----|----------------|---------------|
| Modelo                        | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança |           |     |     |                | Durbin-Watson |
|                               |                   |            |                     |                           | Mudança de R quadrado   | Mudança F | df1 | df2 | Sig. Mudança F |               |
| 1                             | ,632 <sup>a</sup> | 0,400      | 0,396               | 0,7774                    | 0,400                   | 101,850   | 1   | 153 | 0,000          | 2,090         |

a. Preditores: (Constante), Qualidade do Relacionamento

b. Variável Dependente: PRF\_C

Fonte: Autor.

#### 4.8 Análises de Estatística inferencial

##### Satisfação

Observa-se que para este constructo, o valor do  $R^2$  ajustado, em destaque na Tabela 33, indica que os fatores COP\_C, CMT\_C, TRU\_C e COL\_C apresentam um efeito positivo e tendencialmente significativo sobre a satisfação, e o conjunto das escalas da qualidade do relacionamento explicam 23,9% ( $R^2=0,239$ ) da satisfação.

**Tabela 33 - Modelo ajustado para Satisfação**

| Resumo do modelo |                   |            |                     |                           |
|------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| Modelo           | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
| 1                | ,509 <sup>a</sup> | 0,259      | 0,239               | ,8724                     |

a. Preditores: (Constante), COP\_C, CMT\_C, TRU\_C, COL\_C

Constructos/Fatores: Cooperação (COP\_C), Comprometimento (CMT\_C), Confiança (TRU\_C) e Colaboração (COL\_C)

Fonte: Autor.

Entretanto, na Tabela 34 pode-se observar, de acordo com o modelo de regressão linear múltipla realizado, a relação entre cada uma das escalas da qualidade do relacionamento e a satisfação, que somente a cooperação ( $B=0,317$ , significância  $p<0,001$ ) apresenta um efeito significativo na satisfação. A confiança apresenta um efeito positivo e tendencialmente significativo ( $B=0,221$ ,  $p=0,030$ ) e os outros fatores não contribuem de modo significativo para a variação da satisfação.

**Tabela 34 – Regressão Linear para Satisfação**

|        |             | Coeficientes <sup>a</sup>     |             |                           |        |              |                               |       |
|--------|-------------|-------------------------------|-------------|---------------------------|--------|--------------|-------------------------------|-------|
| Modelo |             | Coeficientes não padronizados |             | Coeficientes padronizados | t      | Sig.         | Estatísticas de colinearidade |       |
|        |             | B                             | Erro Padrão | Beta                      |        |              | Tolerância                    | VIF   |
|        | (Constante) | 1,008E-16                     | ,070        |                           | ,000   | 1,000        |                               |       |
| 1      | TRU_C       | ,221                          | ,101        | ,221                      | 2,192  | 0,030        | ,488                          | 2,050 |
|        | CMT_C       | ,103                          | ,103        | ,103                      | 1,001  | 0,318        | ,463                          | 2,158 |
|        | COL_C       | -,044                         | ,101        | -,044                     | -0,439 | 0,661        | ,483                          | 2,070 |
|        | COP_C       | ,317                          | ,091        | ,317                      | 3,486  | <b>0,001</b> | ,597                          | 1,674 |

a. Variável Dependente: SAT\_C

Fonte: Autor.

### Qualidade do Relacionamento

No que diz respeito à relação entre cada um dos fatores/constructos e a qualidade do relacionamento, pode-se observar de acordo com o modelo de regressão linear múltipla realizado, que confiança ( $B=0,311$ ,  $p<0,001$ ), comprometimento ( $B=0,310$ ,  $p<0,001$ ), colaboração ( $B=0,315$ ,  $p<0,001$ ) e cooperação ( $B=0,284$ ,  $p<0,001$ ) apresentam um efeito significativo na qualidade do relacionamento (Tabela 35).

**Tabela 35 – Regressão Linear para Qualidade do Relacionamento**

|        |             | Coeficientes <sup>a</sup>     |             |                           |               |              |                               |       |
|--------|-------------|-------------------------------|-------------|---------------------------|---------------|--------------|-------------------------------|-------|
| Modelo |             | Coeficientes não padronizados |             | Coeficientes padronizados | t             | Sig.         | Estatísticas de colinearidade |       |
|        |             | B                             | Erro Padrão | Beta                      |               |              | Tolerância                    | VIF   |
| 1      | (Constante) | 1,734E-16                     | ,000        |                           | ,000          | 1,000        |                               |       |
|        | TRU_C       | ,311                          | ,000        | ,311                      | 173430373,361 | <b>0,000</b> | ,488                          | 2,050 |
|        | CMT_C       | ,310                          | ,000        | ,310                      | 168403821,593 | <b>0,000</b> | ,463                          | 2,158 |
|        | COL_C       | ,315                          | ,000        | ,315                      | 174341490,693 | <b>0,000</b> | ,483                          | 2,070 |
|        | COP_C       | ,284                          | ,000        | ,284                      | 174835856,491 | <b>0,000</b> | ,597                          | 1,674 |

a. Variável Dependente: QRC

Constructos/Fatores: Cooperação (COP\_C), Comprometimento (CMT\_C), Confiança (TRU\_C) e Colaboração (COL\_C)

Fonte: Autor.

Conforme a Tabela 36, é possível observar que a qualidade do relacionamento está positiva e significativamente correlacionada com a confiança ( $r=0.847$ ,  $p<0.001$ ), comprometimento ( $r=0.837$ ,  $p<0.001$ ), colaboração ( $r=0.833$ ,  $p<0.001$ ) e cooperação ( $r=0.765$ ,  $p<0.001$ ).

**Tabela 36 – Correlação de Pearson entre Qualidade de Relacionamento e respectivas subescalas**

| <i>Qualidade do Relacionamento</i> | <i>Confiança</i>    | <i>Comprometimento</i> | <i>Colaboração</i>  | <i>Cooperação</i>   |
|------------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|---------------------|
|                                    | 0,847 <sup>**</sup> | 0,837 <sup>**</sup>    | 0,833 <sup>**</sup> | 0,765 <sup>**</sup> |

Fonte: Autor.

## Desempenho

Os resultados obtidos sugerem que a hipótese de que a qualidade do relacionamento entre as empresas está associada positivamente ao desempenho financeiro do consórcio está sendo sustentada. Assim sendo, explorou-se a construção de um modelo de regressão linear para verificar esta possibilidade.

Observa-se que para este constructo, o valor do  $R^2$  ajustado, em destaque na Tabela 37, indica que os fatores COP\_C, CMT\_C, TRU\_C e COL\_C apresentam um efeito positivo e tendencialmente significativo sobre o desempenho, e o conjunto das escalas da qualidade do relacionamento explicam 41,1% ( $R^2=0,411$ ) do desempenho.

Tabela 37 - Modelo ajustado para Desempenho

| Resumo do modelo |                   |            |                     |                           |
|------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| Modelo           | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
| 1                | ,653 <sup>a</sup> | 0,427      | 0,411               | ,7672                     |

a. Preditores: (Constante), COP\_C, CMT\_C, TRU\_C, COL\_C

Fonte: Autor.

No que diz respeito à relação entre cada uma das escalas da qualidade do relacionamento e o desempenho, pode-se observar na Tabela 38, de acordo com o modelo de regressão linear múltipla realizado, que a confiança ( $B=0,331$ , significância  $p<0,001$ ) e a cooperação ( $B=0,281$ , significância  $p=0,001$ ) apresentam um efeito significativo no desempenho. A colaboração apresenta um efeito positivo e tendencialmente significativo ( $B=0,153$ ,  $p=0,088$ ) e apenas o comprometimento não contribui de modo significativo para a variação do desempenho ( $B=0,016$ ,  $p=0,863$ ).

Tabela 38 – Regressão Linear para Desempenho

| Coeficientes <sup>a</sup> |                               |             |                           |      |       |                               |      |
|---------------------------|-------------------------------|-------------|---------------------------|------|-------|-------------------------------|------|
| Modelo                    | Coeficientes não padronizados |             | Coeficientes padronizados | t    | Sig.  | Estatísticas de colinearidade |      |
|                           | B                             | Erro Padrão | Beta                      |      |       | Tolerância                    | VIF  |
| 1                         | (Constante)                   | 8,336E-17   | ,062                      |      | ,000  | 1,000                         |      |
|                           | TRU_C                         | ,331        | ,089                      | ,331 | 3,735 | <b>0,000</b>                  | ,488 |
|                           | CMT_C                         | ,016        | ,091                      | ,016 | 0,173 | 0,863                         | ,463 |
|                           | COL_C                         | ,153        | ,089                      | ,153 | 1,715 | 0,088                         | ,483 |
|                           | COP_C                         | ,281        | ,080                      | ,281 | 3,517 | <b>0,001</b>                  | ,597 |

a. Variável Dependente: PRF\_C

Constructos/Fatores: Cooperação (COP\_C), Comprometimento (CMT\_C), Confiança (TRU\_C) e Colaboração (COL\_C)

Fonte: Autor.

Também de acordo com a Tabela 35, nota-se que a qualidade de relacionamento, em geral, influencia de modo significativo e positivo o desempenho ( $B=0,803$ ,  $p<0,001$ ), contribuindo para 41,1% ( $R^2 = 0,411$ ) do mesmo.



**Tabela 39 - Análise de regressão linear simples do efeito da qualidade do relacionamento em geral no desempenho**

| <u>Modelo</u>               | <u>B</u> | <u>b</u> | <u>t</u> | <u>p</u> | <u>R<sup>2</sup></u> |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------|
| (Constant)                  | 0.630    | -        | 1.937    | 0.055    | <b>0.411</b>         |
| Qualidade do Relacionamento | 0.803    | 0.636    | 10.194   | <0.001   |                      |

Fonte: Autor

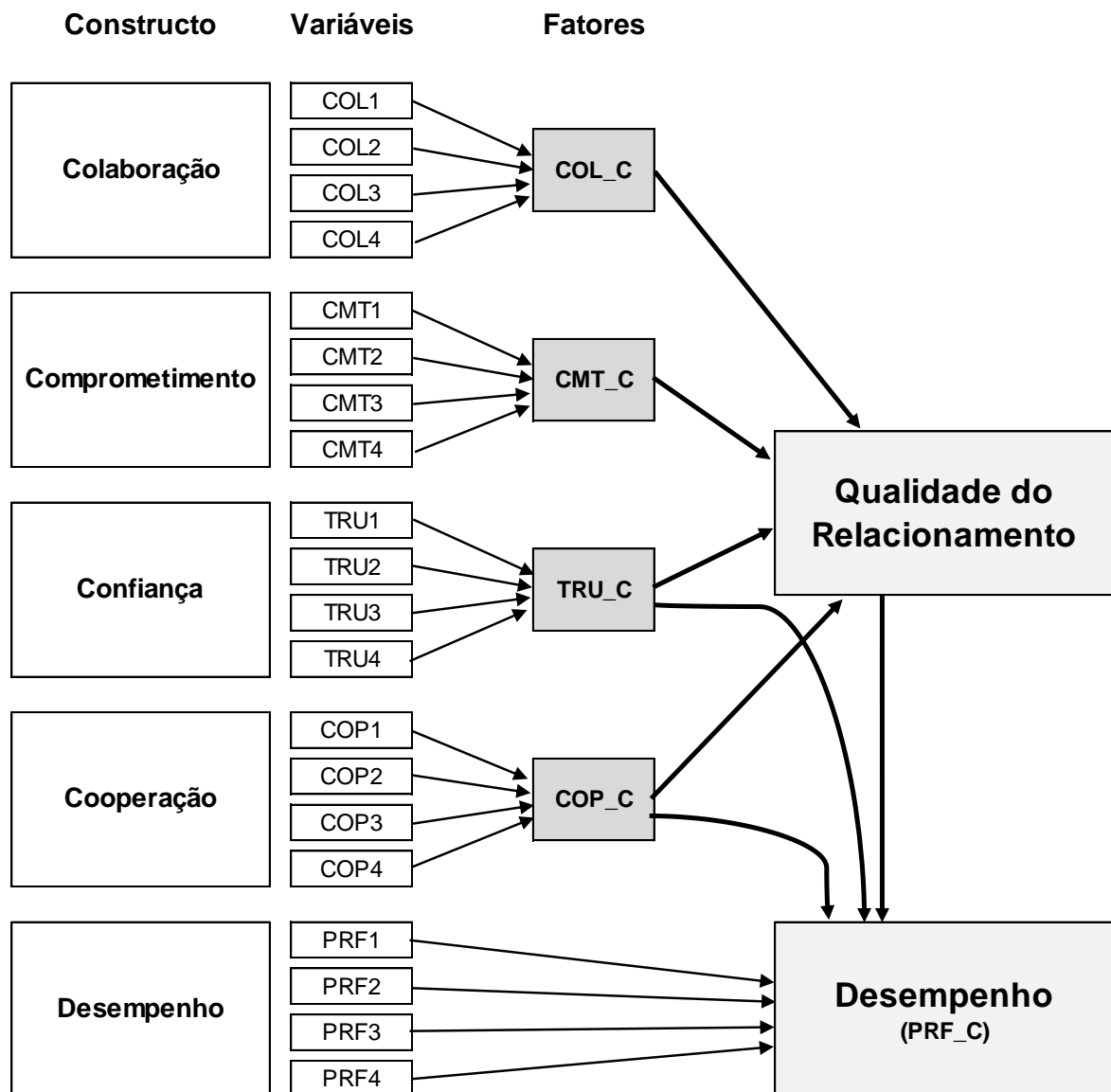
#### 4.9 Discussão dos resultados

Após todas as análises e a partir dos resultados obtidos, foi possível concluir que as variáveis formadoras dos constructos confiança, comprometimento, colaboração, cooperação, satisfação e desempenho estão representadas pelos fatores TRU\_C, CMT\_C, COL\_C, COP\_C E PRF\_C e que, juntos, compõem e são indicadores do constructo de nível superior chamado Qualidade do Relacionamento. Além disso, eles podem ser preditores do desempenho financeiro de consórcios de empresas construtoras, visto que o modelo estrutural foi capaz de explicar cerca de 41,1% da variância desse desempenho a partir das variáveis independentes aferidas (Tabela 37). Ao passo que, os fatores formadores do constructo Qualidade do Relacionamento (COL\_C, CMT\_C, TRU\_C e COP\_C) explicam 39,6% de sua variação (Tabela 32).

O Quadro 3 apresenta a associação e a formação dos fatores/constructos, a partir das suas variáveis, e indica a Variância Total Explicada para cada um deles, ou seja,

- ✓ as variáveis formadoras do fator COL\_C (colaboração) explicam 70,8% de sua variação;
- ✓ as variáveis formadoras do fator CMT\_C (comprometimento) explicam 70,7% de sua variação;
- ✓ as variáveis formadoras do fator TRU\_C (confiança) explicam 69,2% de sua variação;
- ✓ as variáveis formadoras do fator COP\_C (cooperação) explicam 78,3% de sua variação;
- ✓ as variáveis formadoras do fator PRF\_C (desempenho) explicam 63,9% de sua variação.

Figura 40 – Associações entre variáveis, fatores e constructos



Fonte: Autor

Observa-se que os valores obtidos para a significância dos fatores/constructos colaboração ( $p = 0,088$ ) e comprometimento ( $p = 0,863$ ) sugerem que estes não podem ser considerados preditores do Desempenho, entretanto, os valores obtidos para a significância dos fatores/constructos cooperação ( $p = 0,001$ ) e confiança ( $p < 0,000$ ), demonstram que estes sim, podem ser considerados preditores do Desempenho (V. Tabela 38).

Diante das proposições dessa pesquisa e baseando-se nos resultados obtidos, é possível sustentar as hipóteses apresentadas a seguir no Quadro 4:

**Quadro 41 – Hipóteses e Resultados**

|     | Hipóteses   | Fatores        |                | Ref.    | Resultados     |
|-----|---|----------------|----------------|---------|----------------|
|     |   | Preditores     | Depend.        |         |                |
| 1   | A qualidade do relacionamento entre as empresas está associada positivamente ao desempenho financeiro do consórcio.           | Qualid. Relac. | PRF_C          | Tab. 39 | Sustentada     |
| 2-a | A confiança entre as empresas está associada positivamente à qualidade do relacionamento entre os membros do consórcio.       | TRU_C          | Qualid. Relac. | Tab. 35 | Sustentada     |
| 2-b | A confiança entre as empresas está associada positivamente ao desempenho financeiro do consórcio.                             | TRU_C          | PRF_C          | Tab. 38 | Sustentada     |
| 3-a | O comprometimento entre as empresas está associado positivamente à qualidade do relacionamento entre os membros do consórcio. | CMT_C          | Qualid. Relac. | Tab. 35 | Sustentada     |
| 3-b | O comprometimento entre as empresas está associado positivamente ao desempenho financeiro do consórcio.                       | CMT_C          | PRF_C          | Tab. 38 | Não sustentada |
| 4-a | A colaboração entre as empresas está associada positivamente à qualidade do relacionamento entre os membros do consórcio.     | COL_C          | Qualid. Relac. | Tab. 35 | Sustentada     |
| 4-b | A colaboração entre as empresas está associada positivamente ao desempenho financeiro do consórcio.                           | COL_C          | PRF_C          | Tab. 38 | Não sustentada |
| 5-a | A cooperação entre as empresas está associada positivamente à qualidade do relacionamento entre os membros do consórcio.      | COP_C          | Qualid. Relac. | Tab. 35 | Sustentada     |
| 5-b | A cooperação entre as empresas está associada positivamente ao desempenho financeiro do consórcio.                            | COP_C          | PRF_C          | Tab. 38 | Sustentada     |

Fonte: Autor

Este estudo investigou os fatores associados à qualidade do relacionamento, que se manifesta no ambiente interno de organizações em rede, e o quanto esta qualidade pode afetar o desempenho dessa associação. Para isso, foram coletadas 155 respostas aos questionários enviados para os endereços eletrônicos de engenheiros, coordenadores de obras, gerentes, diretores, membros do conselho, e profissionais das áreas comercial e administrativa de inúmeras empresas construtoras que se associaram em consórcio para execução de obras de infraestrutura no estado de São Paulo. O questionário buscou aferir as percepções desses profissionais acerca das dimensões confiança, comprometimento, colaboração, cooperação, satisfação e desempenho nos consórcios em que atuaram. As respostas às vinte e quatro

afirmações foram lançadas em uma escala Likert de 5 pontos, com extremidades ancoradas pelas palavras discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

Os resultados obtidos demonstraram que confiança, comprometimento, colaboração e cooperação estão, de maneira significativa, correlacionados ao constructo qualidade do relacionamento e sugerem que existe uma forte dependência deste para com os quatro primeiros, o que torna possível afirmar que eles são indicadores da qualidade do relacionamento entre os profissionais que participam de um consórcio. Ao mesmo tempo, foi identificado que estes constructos formadores da qualidade do relacionamento podem afetar em até 41,1% o desempenho financeiro dessa associação e, portanto, podem ser considerados preditores desse desempenho. Entretanto, quando se considera a qualidade do relacionamento, como um fator resultante dos quatro constructos em pauta, verifica-se que sua influência sobre o desempenho é da ordem de 39,6% e que também pode ser considerada um preditor do desempenho.

Outro achado importante é que a influência isolada de cada um dos quatro constructos formadores da qualidade do relacionamento sobre o desempenho do consórcio, não é semelhante ou de mesma intensidade, haja visto que, dois deles, confiança e cooperação, comprovadamente, exercem influência positiva e significativa sobre o desempenho, ao passo que a colaboração e o comprometimento, embora não possuam uma significância expressiva, estão também correlacionados com o desempenho.

## 5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

A definição de qualidade de relacionamento origina-se da literatura de marketing de relacionamento (JELODAR et al., 2016). A qualidade do relacionamento geralmente pode ser descrita como a adequação ou força do relacionamento formado entre os participantes (ROBERTS et al., 2003). A qualidade do relacionamento é uma estrutura de ordem superior composta de várias dimensões diferentes, mas relacionadas, e pode ser usada como uma ferramenta para avaliar o relacionamento entre as organizações e, nos últimos anos, o conceito de qualidade de relacionamento foi introduzido na indústria da construção para avaliar o estado do relacionamento entre as duas partes (JELODAR et al., 2016; LEONIDOU et al., 2014). Por outro lado, os fatores que influenciam o relacionamento não foram esclarecidos e o relacionamento não foi discutido a partir de uma perspectiva de trocas sociais (WANG et al., 2019).

Havia muitas maneiras de avaliar a qualidade do relacionamento com base nos estudos de marketing (JIANG et al., 2016), no entanto, a avaliação semelhante da qualidade do relacionamento formal e informal em um contexto de empreendimentos de construção ainda é rudimentar (BYGBALLE et al., 2010). Por exemplo, um estudo abrangente da literatura conduzido por Bygballe, Jahre e Swärd (2010) revelou que a duração e o desenvolvimento do relacionamento, e os parceiros de relacionamento, dominaram a discussão acerca dos relacionamentos na indústria da construção, por outro lado, embora as dimensões que influenciam a qualidade do relacionamento e o efeito dessas dimensões nas relações, no setor da construção, tenham sido mencionadas por vários autores (JELODAR, 2015; CHEUNG et al., 2011; UJENE et al., 2015; LEE et al., 2005), nenhum desses autores propôs como medir especificamente qualidade do relacionamento.

Nos últimos anos, quase todas as nações do mundo estão se esforçando para aumentar sua competitividade, investindo enormes recursos em programas e projetos de infraestrutura em grande escala. De acordo com um estudo de pesquisa da Oxford Economics (2017), os gastos globais em infraestrutura devem chegar a aproximadamente US\$ 9 trilhões por ano até 2025. Apesar de a pesquisa sobre relacionamentos interorganizacionais ter sido, por algum tempo, reconhecida como um campo importante por si só, os estudos sobre as várias facetas das relações interorganizacionais permaneceram amplamente subteorizadas, e as evidências disso

são fornecidas pelo número continuamente elevado de artigos sobre este tópico em quase todas as principais revistas de gestão (SYDOW; BRAUN, 2017).

Do ponto de vista do comportamento, o compromisso é um ato crítico de estabelecer e manter um relacionamento de longo prazo, que inclui sacrificar benefícios de curto prazo em troca de benefícios de longo prazo e investir em recursos específicos para manter o relacionamento (WANG et al., 2019). O compromisso é visto em escolhas organizacionais que refletem o interesse mútuo em termos do que a organização está preparada para desistir, em relação a seus próprios objetivos ou intenções individuais a fim de aumentar os resultados positivos para todas as partes (DAVIS; LOVE, 2011, p.450). O compromisso dos parceiros com o consórcio é fundamental para alcançar o sucesso do projeto, pois o compromisso dos parceiros estabelecerá um contato amigável e pessoal entre os líderes das organizações cooperantes, e as ações dos principais tomadores de decisão, incluindo a aceitação de metas conjuntas, serão facilmente adotadas (MBA et al., 2018).

A confiança é um fator chave para compreender a variação de desempenho entre as relações entre as organizações (GRANOVETTER, 1985; LADO et al., 2008; LI et al., 2010; LUO, 2008; POPPO; ZENGER, 2002; UZZI, 1997). Um alto grau de confiança entre os membros de um consórcio é vital para sua operação bem-sucedida (ADNAN et al., 2018). Um relacionamento pode ser interpessoal e também pode ser interorganizacional com base na soma das principais interações e indivíduos, e a confiança interorganizacional reflete a intenção de confiança mantida coletivamente por membros de uma organização em relação a outra organização (FULMER; GELFAND, 2012; ZAHEER et al., 1998). Um alto nível de qualidade do relacionamento entre as partes do projeto promoverá o trabalho em equipe colaborativo que, por sua vez, contribuirá para a obtenção de melhores resultados do projeto (AGUSTIAWAN et al., 2019).

Dentro das organizações, a confiança contribui para uma implementação mais eficaz da estratégia, maior coordenação gerencial e equipes de trabalho mais eficazes (ADNAN et al., 2003). Ao mesmo tempo, colaboração, coordenação e cooperação estão no cerne dos relacionamentos interorganizacionais, tais como alianças, relacionamentos comprador-fornecedor e parcerias intersetoriais (CASTAÑER; OLIVEIRA, 2020). Resultados bons ou excelentes precisam de colaboração e cooperação interorganizacional (SYDOW; BRAUN, 2018). A cooperação reflete o grau

em que as partes compartilham a responsabilidade de lidar com os problemas e manter seu relacionamento (ADNAN et al., 2003; GOVIDAN, 1995).

Os acadêmicos, há muito, reconhecem que a cooperação é essencial para o sucesso das organizações (BARNARD, 1938). O rearranjo cada vez maior do trabalho e da organização em direção a equipes multifuncionais e interdisciplinares, bem como a crescente importância das colaborações e alianças interorganizacionais e internacionais, intensificaram ainda mais a importância da cooperação para o desempenho organizacional (SALVATO et al., 2017). Cooperação é um tópico de interesse em disciplinas como direito, economia, sociologia, antropologia, psicologia e ciência política, bem como em comportamento organizacional, teoria da organização e gestão estratégica (BOWLES; GINTIS, 2011; TUOMELA, 2010; TYLER, 2011).

Na história do desenvolvimento de padrões de sucesso de projetos, o chamado triângulo de ferro, de tempo, custo e qualidade, ocupa posições cruciais (ATKINSON, 1999; COOKE-DAVIES, 1990). No entanto, esses parâmetros representam apenas uma contribuição direta para os lucros, sem considerar se o projeto foi devidamente implementado (MUSAWIR et al., 2017). Os indicadores de desempenho do projeto são considerados informações vitais para permitir o monitoramento e o controle dos projetos e garantir que eles atinjam seus objetivos. Embora os indicadores de desempenho financeiro tradicionalmente tenham recebido a maior atenção, os indicadores de desempenho de projetos multidimensionais agora são comuns em grandes projetos de construção (LEON et al., 2017).

Na indústria da construção, os gerentes de projeto precisam ser capazes de fazer previsões confiáveis sobre o estado futuro do desempenho do projeto, e essas previsões podem auxiliar os empreiteiros no controle de projetos durante a fase de construção e na obtenção de alertas antecipados contra problemas potenciais, no entanto, a previsão de desempenho é um processo complexo e dinâmico que inclui muitos índices que são interdependentes por natureza (LEON et al., 2017).

Este estudo traz várias contribuições importantes para a teoria e a prática. Foi explorada uma área relativamente pouco pesquisada de qualidade do relacionamento em consórcios. Apesar do tamanho significativo da indústria global de construção por meio de consórcios, e de muitos dos projetos internacionais serem atormentados por relacionamentos tensos entre proprietários de projetos, contratantes principais, fornecedores e subcontratados; pesquisas acadêmicas enfocando essas questões são raras. Até onde se sabe, este estudo está entre os primeiros a investigar como

vários aspectos do relacionamento entre os representantes das empresas associadas em consórcio podem afetar os resultados financeiros dos consórcios.

Dentre as implicações gerenciais advindas dessa pesquisa está a possibilidade de diagnosticar e calcular possíveis impactos da qualidade do relacionamento nos resultados de desempenho financeiro, a partir da aferição dos níveis percebidos de confiança, comprometimento, colaboração e cooperação entre os representantes de empresas construtoras associadas em consórcios, e assim tornar possível atuar gerencialmente, para buscar uma alteração desse prognóstico.

Em futuras pesquisas, poder-se-ia aumentar a amostra, utilizando-se um número maior de respondentes, bem como outras perguntas poderiam ser usadas para avaliar cada um dos fatores que potencialmente influenciam o desempenho de consórcios. Identificar as possíveis variáveis latentes a partir de novas análises fatoriais e regressões, de forma a extrair das variáveis pesquisadas outros fatores que poderiam também ser preditores do desempenho.

Um arcabouço teórico pode ser desenvolvido para estudar as relações entre esses fatores, e tais relações poderiam ser analisadas usando modelagem de equações estruturais (SEM) para se obter mais informações acerca da qualidade do relacionamento e sua influência no desempenho financeiro de empresas construtoras que se associam em consórcio.

Em conclusão, o objetivo geral do trabalho foi alcançado, pois permitiu estabelecer uma relação significativa entre a qualidade do relacionamento e o desempenho financeiro de redes interorganizacionais, especificamente formada por empresas da construção civil associadas em consórcio para a execução de obras de infraestrutura no estado de São Paulo.



## REFERÊNCIAS

- ADNAN, H.; MORLEDGE, R. (2003). Joint venture projects in Malaysian construction industry factors critical to success. **Association of Researchers in Construction Management**, v. 3, n. 2, 765-774.
- ADNAN, H.; ROSMAN, M.R.; RASHID, A.Z.Z.; YUSUWAN, N.M.; BAKHARY, N.A. (2018). Application of Delphi expert panel in joint venture projects. **IOP Conference Series: Earth Environmental Science**. 117 012048
- AGUSTIAWAN, Y.; COFFEY, V.; AND LAMARI F. (2019). Improving relationship quality between main contractors and sub-contractors in Indonesian Infrastructure Projects, **MATEC Web of Conferences** 276, 02024.
- ARGYLE, M. (1991). *Cooperation. The Basis of Sociability*. London: Routledge Edition.
- ATHANASOPOULOU, P. (2009). Relationship quality: A critical literature review and research agenda. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 5/6, 583-610.
- ATKINSON, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 6, 337–342.
- BARNARD, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Boston, MA: Harvard University Press.
- BOWLES, S.; GINTIS, H. (2011). *A cooperative species. Human reciprocity and its evolution*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- BRESCIANI, S.; FERRARIS, A. (2016). Innovation-Receiving Subsidiaries and Dual Embeddedness: Impact on Business Performance. **Baltic Journal of Management**, v. 11, n.1, 108–130, <http://dx.doi.org/10.1108/BJM-11-2014-0200>
- BYGBALLE, L.E., JAHRE, M., SWÄRD, A. (2010). **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 16, n. 4.
- CASTAÑER, X.; OLIVEIRA, N. (2020). Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. **Journal of Management**, v. 46 n. 6, 965 –1001 DOI: 10.1177/0149206320901565
- CHENG, E. W. L.; LI, H.; LOVE, P. E. D.; IRANI, Z. (2004). Strategic alliances: A model for establishing long-term commitment to interorganizational relations in construction. **Building and Environment**, v. 39 n. 4, 459–468.
- CHEUNG, Y.K.F.; ROWLINSON, S. (2011). **International Journal of Management, Science and Business** v. 4, n. 3.

CHOI, C. B.; BEAMISH, P. W. (2004). Split management control and international joint venture performance. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 3, 201–215.

CHRISTOFFERSEN, J. (2013). A review of antecedents of international strategic alliance performance: synthesized evidence and new directions for core constructs. **Int. Journal Management Review**, v. 15, n. 1, 66-85.

CHRISTOFFERSEN, J.; PLENBORG, T.; ROBSON, M.J. (2014). Measures of strategic alliance performance, classified and assessed. **International Business Review**, v. 23, 479–489.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (1988). **Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures**. Cooperative strategies in international business, F. J. Contractor and P. Lorange, eds., Lexington Books, Lexington, MA.

COOKE-DAVIES, T. (1990). Return of the project managers. **Management Today**, v. 119.

CRESWELL, JOHN W. (2010) 2 Mapping the Developing Landscape of Mixed Methods Research, SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research.

CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. (2008). **The Oxford handbook of interorganizational relations**. Oxford, England: Oxford University Press.

CROSBY, L.A.; EVANS, K.R.; COWLES, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 3, 68–81

CULPAN, R. (2009). A fresh look at strategic alliances: research issues and future directions. **International Journal of Strategic Business Alliances**, Vol. 1, No. 1.

DAVIS, P.; LOVE, P. (2011). Alliance contracting: adding value through relationship development. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 18, n. 5, 444–461.

DAS, T.K. and TENG, B.S. (2003). Partner analysis and alliance performance. **Scandinavian Journal of Management**, v. 19, 279–308.

DAS, T.K.; TENG, B.S (2002): Dynamics of alliance conditions in the alliance development process. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 5, 725-746.

DAS, T.K.; TENG, B.S. (2000): A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, 31-61

DEMIRBAG, M.; MIRZA, H. (2000). Factors affecting international joint venture success: An empirical analysis of foreign-local partner relationships and performance in *joint ventures* in Turkey. **International Business Review**, v. 9, n. 1, 1–35.

- DICKINSON, S.; RAMASESHAN, B. (2004). An investigation of the antecedents to cooperative marketing strategy implementation. **Journal of Strategic Marketing**, v. 12, 71-95.
- DICKSON, P. H.; WEAVER, K. M. (1997). Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use. **Academy of Management Journal**, v. 40, 404–425.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 11, n. 27.
- DYER, J.H.; KALE, P.; SINGH, H. (2004) When to ally and when to acquire. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 7, 108–115.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, 1105–1121.
- FAMAKIN, I.O.; AJE I.O.; D.R. OGUNSEMI. (2012). Assessment of success factors for *joint venture* construction projects in Nigeria. **Journal of Financial Management of Property and Construction**, v. 17. n. 2, 153-165.
- FEY, C. F.; BEAMISH, P. W. (2001). Organizational climate similarity and performance: International joint ventures in Russia. **Organization Studies**, v. 22, 853–882.
- FIGUEIREDO FILHO, D. B.; ROCHA, E. C.; SILVA JR, J.; PARANHOS, R; A., NEVES, J. A. B.; SILVA, M. B. (2014). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson: o Retorno. Leviathan, **Cadernos de Pesquisa Política**, n. 8, 66-95.
- FULMER, C. A., GELFAND, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. **Journal of Management**, v. 38, 1167–1230
- FYNES, B.; DE BURCA, S.; MARSHALL, D. (2004). Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 10, n. 4, 179-190.
- GALVIN, P.; TYWONIAK, S.; SUTHERLAND, J. (2021), Collaboration and opportunism in megaproject alliance contracts: The interplay between governance, trust and culture, **International Journal of Project Management**.
- GERINGER, J. M. (1988). **Joint venture partner selection: Strategies for developing countries**, Quorum, New York,
- GERINGER, J.; HEBERT, L. (1989). Control and performance of inter- national joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 2, 235–254.
- GOVINDAN, S. (1995). Determinants of joint venture performance in the construction industry: Cases from the mass rapid transit project in Singapore. PhD. London: **University College London**.

GRANDORI A., SODA, G. (1995). Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, 183-214.

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

GULATI, R. (1998): Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, 293-317.

GULATI, R.; SINGH, H. (1998). The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concern in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, 781-814

HOLMLUND, M. (2008). A definition, model, and empirical analysis of business-to-business relationship quality. **International Journal of Service Industry Management**, v. 19, n. 1, 32-62

HONG Y, CHAN DVM. (2014). Research trend of joint ventures in construction: a two-decade taxonomic review. **Journal of Facilities Management**, v. 12, n. 2, 118–141

HONG, Y.; CHANG, D. W.M. (2014). Research trend of joint ventures in construction: a two-decade taxonomic review. **Journal of Facilities Management**, v. 12, n. 2, 118 - 141

HUTCHINSON, D. et al. (2012). Properties of quality constructs in Canadian business relationships. **International Journal of Business Excellence**, v. 5, n. 4, 429.

INKPEN, A.; CROSSAN, M. M. (1995). Believing is seeing: *Joint ventures* and organizational learning. **Journal of Management Studies**, v. 32, 595–618.

INKPEN, A.C.; TSANG, E.W.K. (2007). Learning and strategic alliances. **Academy Management Ann**, v. 1, n.1, 479-511.

JARILLO, J. C. (1988). On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, 31-41

JELODAR, M. B.; YIU, T. W. (2012a). Evaluation of relationship quality in construction cases using a process model of conflict and disputes in project management. 8th Int. **Project Management Conf.** (IPMC2012)

JELODAR, M. B.; YIU, T. W.; WILKINSON, S. (2016). A conceptualization of relationship quality in construction procurement. **International Journal of Project Management**, v. 34, 997–1011.

JELODAR, M.B. (2015). Understanding relationship quality in construction projects: A study of the New Zealand construction industry (Research Space, Auckland).

JELODAR, M.B., YIU, T.W.; WILKINSON, S. (2016). A conceptualization of relationship quality in construction procurement. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 6, 997–1011.

JELODAR, M.B.; YIU, T.W.; WILKINSON, S. (2016), Assessing Contractual Relationship Quality: Study of Judgment Trends among Construction Industry Participants. **Journal of Management in Engineering**, July 14, 2016, 04016028.

JIANG, Z.; SHIU E.; HENNEBERG, S.; NAUDE P. (2016). **Psychol Mark** 33, 4

KANTER, R.M. (1994). Collaborative advantage: successful partnerships manage the relationship, not just the deal. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, 96–108

KILLING, J. P. (1983). **Strategies for joint venture success**, Routledge, New York.

KRETSCHMER, T.; VANNESTE, B. (2017). Collaboration in strategic alliances: Cooperation and coordination. **Collaborative Strategy: Critical Issues for Alliances and Networks**,

KWOKA, F.; SHARMAB, P.; GAUR, S.; UENO, A. (2018). Interactive effects of information exchange, relationship capital and environmental uncertainty on international joint venture (IJV) performance: An emerging markets perspective. **International Business Review**, v. 28, 101481.

LAGES, C.; LAGES, C. R.; LAGES, L. F. (2005). The RELQUAL scale: A measure of relationship quality in export market ventures. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 8, 1040–1048.

LAMBE, C. J.; SPEKMAN, R. E.; HUNT, S.D. (2011). Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 2, 141-158

LASSERRE, P. (1999). Joint venture satisfaction in Asia-Pacific. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 16, n. 1, 1–28.

LEE, D.Y.; DAWES P.L. (2005). **Journal of International Marketing**, v. 13, n. 2.

LEONIDOU, C. N.; LEONIDOU, L. C.; COUDOUNARIS, D. N.; HULTMAN, M. (2013). Value differences as determinants of importers' perceptions of exporters' unethical behavior: The impact on relationship quality and performance. **International Business Review**, v. 22, n. 1, 156-173.

LEONIDOU, L.C.; SAMIEE, S.; AYKOL, B.; TALIAS, M.A. (2014). Antecedents and outcomes of exporter-importer relationship quality: synthesis, meta-analysis, and directions for further research. **Journal of international marketing**, v. 22, n. 2, 21–46.

LIND, D. A.; MARCHAL, W. G.; WATHEN, S. A. (2008) **Statistical Techniques in Business & Economics**. (13th edition). USA: McGraw-Hill.

LONSDALE, J.; LUCAS, C. (2019). The Influence of Key Performance Indicators on relationship and performance of joint venture construction projects In The UK. In: **ARCOM 2019 - Productivity, Performance and Quality Conundrum**, Leeds, UK.

LUI S.S.; NGO H. Y.; HON AHY (2006) Coercive strategy in interfirm cooperation: mediating roles of interpersonal and interorganizational trust. **Journal of Business Research**, v. 59, 466–474.

LU, W.; WANG, J. (2017). The influence of conflict management styles on relationship quality: The moderating effect of the level of task conflict. **International Journal of Project Management**, v. 35, 1483–1494.

LUO, Y.; PARK, S.H. (2004). Multiparty cooperation and performance in international equity joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 35, 142–160.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. (2003) **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, Atlas, 5ª ed.

MBA, M.F.B; AGUMBA J.N. (2018). Critical success factors influencing performance outcome of joint venture construction projects in South Africa: Comparison of first and second order models. **Construction Economics and Building**, v. 18, n. 3, 74-94. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v18i3.5885>

MEIER, M.; LÜTKEWITTE, M.; MELLEWIGT, T.; DECKER, C. (2015). How managers can build trust in strategic alliances: a meta-analysis on the central trust-building mechanisms. **Journal of Business Economics**, v. 86, 229–257.

MERRILL-SANDS, D.; SHERIDAN, B. (1996). **Developing and Managing Collaborative Alliances: Lessons from a Review of the Literature**. Simmons Institute for Leadership and Change, Boston, MA.

MESQUITA, L. F.; RAGOZZINO, R.; REUER, J. J. (2017). **Collaborative strategy: Critical issues for alliances and networks**. Cheltenham/Northampton, England: Edward Elgar.

MESQUITA, L.; RAGOZZINO, R.; REUER, J.J. (2016). **Collaborative Strategy: Critical Issues for Alliances and Networks**.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, 135-152.

MURRAY J.Y.; KOTABE M. (2005) Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms. **Journal of Business Research**, v. 58, 1525–1533

MUSAWIR, A.U.; SERRA, C.E.M.; ZWIKAEL, O.; ALI I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: towards a framework for supporting organizational strategy implementation. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 8, 1658–1672.

MYSEN, T.; SVENSSON, G. (2010a). RELQUAL's impact on satisfaction in Norwegian business relationships. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 25, n. 2, 119–131.

OXFORD ECONOMICS (2017). Capital project and infrastructure spending outlook to 2025 (Price Waterhouse Coopers, London).

OZORHON B.; ARDITI, D.; DIKMEN, I.; BIRGONUL, T. (2010). Performance of International Joint Ventures in Construction, **Journal of Management in Engineering**, v. 26, n. 4, October 1.

OZORHON, B. et al. (2011). Toward a Multidimensional Performance Measure for International *Joint ventures* in Construction. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 137, n. 6, June 1.

OZORHON, B.; ARDITI, D.; DIKMEN, I.; BIRGONUL, M. T. (2010). Performance of international *joint ventures* in construction. **Journal of Management and Engineering**, v. 26, n. 4, 209–222.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, 136-53.

PARKHE, A. (1993). Messy research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. **Academy Management Review**, v. 18, n. 2, 227–268.

PESCH, R.; BOUNCKEN, R.B.; KRAUS, S.; (2016). Effects of divergent communication scheme in new product development alliances. **Management Research Review**, v. 39, n. 3, 289–309.

PESTANA, H.; GAGEIRO, J. (2014). Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS, 6ª edição Ed. Sílabo,

PIASKOWSKA D.; NADOLSKA, A.; BARKEMA, H.G. (2019). Embracing Complexity: Learning from minority, 50-50, and majority joint venture experience. **Long Range Planning**, v. 52, n. 1, 134-153.

RATAJCZAK-MROZEK, M. (2017). Interorganizational Network Embeddedness and Performance of Companies Active on Foreign Markets. **Journal of Management and Business Administration**. Central Europe, v. 25, n. 4, 144–157.

RAUNIAR, R.; RAWSKI, G.; MORGAN, S.; MISHRA, S. (2019). Knowledge integration in IPPD project: Role of shared project mission, mutual trust, and mutual influence. **International Journal of Project Management**, v. 37, 239–258.

RAUYRUEN, P.; MILLER, K.E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. **Journal of Business Research**, v. 60, 21-31.

RAZA-ULLAH, T. (2019). Experiencing the paradox of coopetition: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension–performance relationship. **Long Range Planning**, v. 53.

RAZA-ULLAH, T., KOSTIS, A. (2020) Do trust and distrust in coopetition matter to performance? **European Management Journal**, v. 38, 367-376.

ROBERTS, K.; VARKI, S.; BRODIE, R. (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 1-2, 169–196.

ROBSON, M.J.; KATSIKEAS, C.S.; BELLO, D.C. (2008). Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity. **Organization Science**, v. 19, n. 4, July–August, 647–665.

ROBSON, M.J.; SKARMEAS, D.; SPYROPOULOU S. (2006). Behavioral attributes and performance in international strategic alliances: Review and future directions. **International Marketing Review**, v. 23, n. 6, 585-609.

SALVATO, C.; REUER, J.; BATTIGALLI, P. (2017). Cooperation across disciplines: A multilevel perspective on cooperative behavior in governing interfirm relations. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 2, 960-1004.

SEKARAN, U.; BOUGIE, R. (2016). **Research methods for business: A skill building approach**. John Wiley & Sons.

SHAZI, R.; GILLESPIE, N.; STEEN, J. (2015). Trust as a predictor of innovation network ties in project teams. **International Journal of Project Management**, v. 33, 81–91.

SKARMEAS, D.; ROBSON, M. J. (2008). Determinants of relationship quality in importer–exporter relationships. **British Journal of Management**, v. 19, n. 2, 171-184.

SMITH, J. B. (1998). Buyer–seller relationships: Similarity, relationship management, and quality. **Psychology e Marketing**, v. 15, n. 1, 3-21.

SVENSSON, G.; MYSEN, T. (2011). A construct of META-RELQUAL: measurement model and theory testing, **Baltic Journal of Management**, v. 6, n. 2, 227-244.

SVENSSON, G. et al. (2013). Validation of a META-RELQUAL construct through a Nordic comparative study. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 31, n. 1, 72–87.

SVENSSON, G.; MYSEN, T.; RINDELL, A.; BILLSTRÖM, A. (2013). Validation of a META-RELQUAL construct through a Nordic comparative study. **Marketing Intelligence e Planning**, v. 31, n. 1, 72-87.

SYDOW, J.; BRAUN, T. (2018). Projects as temporary organizations: An agenda for further theorizing the interorganizational dimension. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 4, 11. 10.1016.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 509–533.



- TERPEND, R.; TYLER, B.B.; KRAUSE, D.R.; HANDFIELD, R.B. (2008). Buyer-supplier relationships: derived value over two decades, **The Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, 28-55.
- TUOMELA, R. (2010). Cooperation as joint action. **Analyse & Kritik**, v. 2, 65–86.
- TYLER, T. R. (2011). **Why people cooperate: The role of social motivations**. New York: Princeton University Press.
- UJENE, A.O.; EDIKE U.E. (2015). **International Journal of Construction Management**, v. 15, n. 1.
- UZZI, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. **American Sociological Review**, v. 61, August, 674-698.
- UZZI, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, 35-67.
- VAN GILS, M. (1998). Interorganizational networks. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. de Wolff (Eds.), **Organizational Psychology**, v. 4, 89-109. Hove: Psychology Press.
- VELUDO, M.L.; MACBETH, D.; PURCHASE, S. (2006). Framework for relationships and networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 4, 199-207.
- WALKER, D.H.T.; JOHANNES, D.S. (2003). Construction industry *joint venture* behaviour in Hong Kong – designed for collaborative results?. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 1, 39-49.
- WANG, D.; LU, Y.; SHAOZE F. (2019). Connection between Relationship Quality and Megaproject Success: Moderating Role of Contractual Functions. **Advances in Civil Engineering**, v. 2019, Article ID 5803687, 13 pages, <https://doi.org/10.1155/2019/5803687>.
- ZHENG, X.; LU, Y.; LE, Y.; LI, Y.; FANG, J. (2018). Formation of interorganizational relational behavior in megaprojects: perspective of the extended theory of planned behavior. **Journal of Management in Engineering**, v. 34, n. 1, 04017052.
- ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, v. 9, 141–159.
- ZOLLO, M.; REUER, J.J.; SINGH, H. (2002). Interorganizational routines and performances in strategic alliances. **Organization Science**, v. 13, n. 6, 701–713.
-

## APÊNDICE A

### Questionário da Pesquisa de Dissertação para o Mestrado

Você está sendo convidado(a) a participar da presente pesquisa que é parte da dissertação de Mestrado de Peron Avelino, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, sob orientação do Prof. Dr. Renato Telles.

Este estudo pretende investigar e avaliar em que medida os fatores associados à qualidade do relacionamento entre os membros de empresas que se associam em consórcio afeta o desempenho da associação. Serão considerados os fatores confiança, comprometimento, colaboração, cooperação e satisfação, como indicadores da qualidade do relacionamento e possíveis preditores do desempenho. Sua participação ajudará a esclarecer se estes fatores influenciam o desempenho de empresas que se associam em consórcios.

Agradecemos por sua colaboração.

Engº. Peron Avelino, Mestrando

Fone: (11) 94582-0990; e-mail: [peron.avelino@gmail.com](mailto:peron.avelino@gmail.com)

Prof. Dr. Renato Telles, Orientador

Fone: (11) 97130-1999; e-mail: [renato.telles@docente.unip.br](mailto:renato.telles@docente.unip.br)

**Bloco 1 – Informações Iniciais e Aspectos Demográficos dos Participantes**

EMAIL: Endereço de e-mail:

CONS: Qual o nome do Consórcio em que você trabalha ou trabalhou?

AGE: Qual sua faixa etária?

- Até 29 anos
- 30 a 34 anos
- 35 a 39 anos
- 40 a 44 anos
- 45 a 49 anos
- 50 a 54 anos
- 55 a 59 anos
- 60 a 64 anos
- 65 a 69 anos
- 70 anos ou mais

GDR: Qual o seu gênero?

- Masculino
- Feminino

FUNC: Qual é ou era seu cargo no Consórcio?

- Engenheiro
- Engenheiro Residente
- Gerente
- Diretor
- Outro:

FASE: Em que fase se encontra o Consórcio?

- Em andamento
- Concluído
- Suspenso ou paralisado
- Outro:

EMP: Aproximadamente, quantos funcionários trabalham ou trabalhavam no Consórcio?

- ( ) Até 100 empregados
- ( ) 101 a 250 empregados
- ( ) 251 a 500 empregados
- ( ) Acima de 500 empregados

### **Os principais fatores associados à qualidade do relacionamento entre os participantes do Consórcio**

As declarações a seguir estão relacionadas especificamente aos comportamentos que envolvem o relacionamento entre representantes das empresas associadas nesse consórcio.

Com relação a esse empreendimento, numa escala de 1 a 5, indique até que ponto você discorda ou concorda com as afirmações a seguir, sendo que (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) não discordo nem concordo, (4) concordo e (5) concordo totalmente.

#### **Bloco 2 - Confiança**

As afirmações a seguir dizem respeito a confiança, como sendo o que leva um indivíduo a acreditar que a outra parte cumprirá com o que foi combinado, sem causar prejuízos ao seu parceiro.

TRU1: Nosso parceiro cumpre suas promessas

TRU2: Nosso parceiro sempre foi imparcial em suas negociações conosco

TRU3: Nosso parceiro nos ajuda quando precisamos

TRU4: Nosso parceiro nos deu informações verdadeiras, mesmo quando não fazia parte do contrato

| <b>Discordo<br/>Totalmente</b> | <b>Discordo</b> | <b>Neutro</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo<br/>Totalmente</b> |
|--------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------------------------|
| 1                              | 2               | 3             | 4               | 5                              |

### Bloco 3 - Comprometimento

O comprometimento reflete a expectativa que uma organização possui em relação ao relacionamento com outra, de que ambas não farão nada que possa atingir a relação existente, pois há um sentimento de que a relação é importante e deverá ser duradoura, neste sentido são as afirmações:

CMT1: Ambos os parceiros do Consórcio estavam dispostos a dedicar todos os recursos necessários para tornar o projeto um sucesso

CMT2: Ambos os parceiros do Consórcio forneceram pessoas experientes para os projetos

CMT3: Ambos os parceiros do Consórcio estavam empenhados em tornar os projetos um sucesso

CMT4: Temos um alto nível de comprometimento com este parceiro

| <b>Discordo<br/>Totalmente</b> | <b>Discordo</b> | <b>Neutro</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo<br/>Totalmente</b> |
|--------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------------------------|
|                                |                 |               |                 |                                |
| 1                              | 2               | 3             | 4               | 5                              |

### Bloco 4 - Colaboração

A vantagem advinda da colaboração será alcançada quando algo for produzido ou um objetivo seja atingido, que nenhuma organização poderia ter produzido por si só e quando cada organização, por meio da colaboração, conseguir atingir seus próprios objetivos melhor do que sozinha.

COL1: Tentamos integrar nossas ideias às deles para chegar a uma decisão em conjunto

COL2: Colaboramos com eles para chegar a decisões aceitáveis para nós

COL3: Tentamos trabalhar com eles para obter uma compreensão adequada de um problema

COL4: Trabalhamos em conjunto com este parceiro

| <b>Discordo<br/>Totalmente</b> | <b>Discordo</b> | <b>Neutro</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo<br/>Totalmente</b> |
|--------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------------------------|
| 1                              | 2               | 3             | 4               | 5                              |

### **Bloco 5 - Cooperação**

As declarações a seguir são relacionadas especificamente com a cooperação que envolve o relacionamento entre as empresas associadas. Pensando em você como participante do consórcio, indique até que ponto discorda ou concorda com as afirmativas a seguir (marcar apenas um número por linha).

COP1: A cooperação da minha empresa com este parceiro é uma prioridade

COP2: Existe uma atitude cooperativa entre minha empresa e este parceiro

COP3: Tentamos conduzir negócios em uníssono com este parceiro

COP4: Nosso relacionamento com este parceiro é cooperativo

| <b>Discordo<br/>Totalmente</b> | <b>Discordo</b> | <b>Neutro</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo<br/>Totalmente</b> |
|--------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------------------------|
| 1                              | 2               | 3             | 4               | 5                              |

### **Bloco 6 - Satisfação**

Os profissionais da construção em geral consideram a satisfação no desempenho como o principal atributo ou fator que define a qualidade de seus relacionamentos. Portanto, para esta pesquisa, será utilizada a satisfação com os resultados, como indicador de desempenho financeiro do Consórcio.

STF1: Nossa empresa está satisfeita com o desempenho financeiro deste Consórcio

STF2: Nosso parceiro parece estar satisfeito com o desempenho financeiro deste Consórcio

STF3: Nossa empresa está satisfeita com o desempenho geral deste Consórcio

STF4: Nosso parceiro parece estar satisfeito com o desempenho geral deste Consórcio

| <b>Discordo<br/>Totalmente</b> | <b>Discordo</b> | <b>Neutro</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo<br/>Totalmente</b> |
|--------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------------------------|
|                                |                 |               |                 |                                |
| 1                              | 2               | 3             | 4               | 5                              |

### **Bloco 7 – Desempenho do Consórcio**

Esse relacionamento foi ou é bem-sucedido porque:

PF1: Produz os resultados esperados e atinge seus marcos

PF2: Gera receitas ou referências de clientes que atendem ou superam as expectativas

PF3: Permite uma solução de alta qualidade com base na integração das tecnologias, recursos e / ou experiência de ambas as empresas

PF4: Gera novos clientes, produtos ou projetos

| <b>Discordo<br/>Totalmente</b> | <b>Discordo</b> | <b>Neutro</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo<br/>Totalmente</b> |
|--------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------------------------|
|                                |                 |               |                 |                                |
| 1                              | 2               | 3             | 4               | 5                              |

### **Observações**

Sinta-se à vontade para deixar aqui seus comentários ou observações acerca deste consórcio, que considere relevante para o entendimento da qualidade do relacionamento entre os representantes das empresas que trabalharam nele.

## **Agradecimento**

Muito obrigado por ter participado desta pesquisa que, certamente, nos ajudará a esclarecer em que medida os fatores associados à qualidade do relacionamento entre representantes de empresas que se associam em Consórcio afetam o seu desempenho financeiro.

Você fará parte do grupo que, preferencialmente, deverá receber uma síntese dos resultados e principais achados deste estudo, tão logo ele seja concluído.

Caso queira contribuir ainda mais, você poderia responder também sobre quaisquer outros consórcios em que atuou, bastando para isso, após encerrar este questionário, clicar no botão "Outra resposta" ou acessar o link novamente pelo seu e-mail e inserir o nome do outro consórcio, sobre o qual deseja responder, quantas vezes assim o desejar. Serão considerados cada um dos questionários respondidos para cada consórcio.

Muito obrigado.