

Influência dos critérios de seleção de parceiros e do uso de mecanismos de controle no desempenho da relação entre grandes empresas e fornecedores de serviços

DOI: 10.4025/enfoque.v42i3.63020

Rodrigo Rengel

Doutor em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
E-mail: rengel.rodrigo@hotmail.com

Valdirene Gasparetto

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
E-mail: valdirenegasparetto@gmail.com

Recebido em: 24/03/2022

Aceito em: 17/05/2022

2ª versão aceita em: 19/05/2022

RESUMO

Objetivo: Este estudo tem como objetivo analisar a influência dos critérios de seleção de parceiros e do uso de mecanismos de controle no desempenho da relação entre grandes empresas brasileiras e seus fornecedores de serviços terceirizados.

Método: Realizou-se *survey* com uma amostra de 89 profissionais de empresas listadas na revista Exame como as maiores em receita de vendas em 2020, os quais foram questionados sobre a relação da sua empresa com o principal fornecedor de serviços, sobre seleção de parceiros, mecanismos de controle e desempenho. A técnica de modelagem de equações estruturais foi aplicada para o teste de hipóteses.

Originalidade/Relevância: A relevância deste artigo está em compreender melhor a complementariedade entre a utilização de critérios seleção de parceiros (*ex-ante*) e de mecanismos de controle (*ex-post*) no desempenho da relação entre empresas. Pouca atenção têm sido dada aos critérios de seleção de parceiros em pesquisas empíricas, bem como, sobre gestão de relacionamentos interorganizacionais, principalmente no âmbito de relacionamentos com prestadores de serviços, assim, postula-se a originalidade da pesquisa.

Resultados: Os resultados revelam que os critérios de seleção dos fornecedores de serviços influenciam positivamente o uso de mecanismos de controle (contratual e relacional) e o desempenho da relação. O uso de mecanismos de controle influencia positivamente o desempenho da relação, assim como faz mediação parcial entre os critérios de seleção de parceiros e o desempenho da relação.

Contribuições teóricas/metodológicas/práticas: A pesquisa contribui com a literatura ao sugerir que os critérios de seleção de parceiros, complementados pelo uso de mecanismos de controle, unem iniciativas prévias e monitoramento durante o relacionamento, o que melhora o desempenho da relação.

Palavras-chave: Critérios de seleção de parceiros; Mecanismos de controle; Desempenho da relação.

Influence of partner selection criteria and the use of control mechanisms on the performance of the relationship between large companies and service providers

ABSTRACT

Objective: This study aims to analyze the influence of partner selection criteria and the use of control mechanisms on the performance of the relationship between large Brazilian companies and their outsourced service providers.

Method: We conducted a survey with a sample of 89 professionals from companies listed in Exame magazine as the highest in sales revenue in 2020, who were asked about their company's relationship with the main service provider, in terms of partner selection, mechanisms of control and performance. The structural equation modeling technique was applied to test hypotheses.

Originality/Relevance: The relevance of this article lies in better understanding the complementarity between the use of partner selection criteria (*ex-ante*) and control mechanisms (*ex-post*) in the performance of the relationship between companies. Little attention has been paid to the criteria for

selecting partners in empirical research, as well as on the management of inter-organizational relationships, especially in the context of relationships with service providers, thus, we postulate the originality of the research.

Results: The results reveal that the selection criteria of service providers positively influences the use of control mechanisms (contractual and relational) and the performance of the relationship. The use of control mechanisms positively influences relationship performance, as well as partially mediating between partner selection criteria and relationship performance.

Theoretical/methodological/practical contributions: The research contributes to the literature by suggesting that partner selection criteria, complemented by the use of control mechanisms, combines previous initiatives and monitoring during the relationship, which improves the performance of the relationship.

Keywords: Partner selection criteria; Control mechanisms; Relational performance.

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade interorganizacional tem recebido maior atenção nas últimas décadas (Dekker, 2016; Caglio & Dilitio, 2021; Shi, Wajda & Aguilera, 2021), e tanto observações empíricas, como sua descrição em estudos científicos e o desenvolvimento de instrumentos de gestão para ambientes interorganizacionais, são indícios de mudanças nas organizações e na sua forma de se relacionar com os parceiros principais (Håkansson & Lind, 2007), como fornecedores e compradores. Redes de fornecedores são tão antigas quanto as economias industrializadas (Freeman, 1991), porém, com maior complexidade, dinamicidade e competitividade dos negócios, as empresas passaram a mais frequentemente relacionar-se com outras em busca de vantagens competitivas (Christ & Nicolaou, 2016). Entre 50% e 70% do valor dos produtos de uma empresa é adquirido de terceiros, o que justifica a tendência de estreitamento das relações comprador-fornecedor (Knoppen & Sáenz, 2017). Dentre as formas de aquisição de bens e/ou serviços está a terceirização, uma estratégia contemporânea de gestão organizacional que promove acesso a habilidades especializadas (Md Auzair, Aman, Maelah, Amiruddin & Hamzah, 2013).

Terceirizar é o ato de delegar a um fornecedor, por meio de contrato, a aquisição de bens e/ou serviços (Clark, Zmud & McCray, 1995), ou seja, são trocas sociais baseadas em reciprocidade e normas compartilhadas (Wei, Ulziisukh, Bao, Zuo & Wang, 2021). As organizações terceirizam para suprir restrições de competências não centrais, além de ser uma forma de obter recursos e eficiência de forma duradoura e de permitir razoável flexibilidade à dinâmica do ambiente (Dekker, Mooi & Visser, 2020). Esta prática tornou-se comum em diversas organizações, principalmente nas ofertas de serviços (Kohtamaki, Hakala, Partanen, Parida & Wincent, 2015), devido à mudança relacional nas díades comprador-fornecedor, em que se busca a cocriação de valor conjunta (Wang et al., 2019), que gera benefícios mútuos (Skjølvsvik, 2016) e leva ao questionamento dos limites da organização e do efeito da terceirização nos mecanismos de controle empregados (Christ, Mintchik, Chen & Bierstaker, 2015).

Preocupações com relacionamentos interorganizacionais também surgiram em pesquisas que indicam alta taxa de falha, inclusive na terceirização (Langfield-Smith & Smith, 2003), que muitas vezes decorrem de problemas de gestão (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002). A gestão de relacionamentos interorganizacionais se inicia antes da parceria ser firmada e dos mecanismos de controle serem utilizados, ou seja, na seleção de parceiros (Dekker, 2004; Dekker, 2008), por ser possível, na seleção, prevenir futuros comportamentos oportunistas e antever aspectos referentes à colaboração entre empresas e ao uso de mecanismos de controle (Dekker, 2004). A seleção criteriosa de parceiros contribui para firmar relacionamentos com compatibilidade cultural, complementariedade de recursos, agregação de experiências e habilidades, e maior segurança quanto a comprometimento e confiança (Tsou, Chen & Wang, 2019).

Wuyts, Verhoef e Prins (2009) indicam que o processo de seleção de fornecedores de serviços é complexo, seja pelo desafio de avaliar os contratados e o valor de suas soluções, ou pelos problemas da implementação do serviço. Ademais, devido à complexidade na tomada de decisão e incerteza associadas a entrar em um novo relacionamento (Reusen & Stouthuysen, 2020), mecanismos de controle devem ser

utilizados durante a relação para garantir o sucesso e/ou ajustes do relacionamento (Dekker, 2008; Dekker & Van den Abbeele, 2010; Ding, Dekker & Groot, 2013; Mahama & Chua, 2016).

A pesquisa em contabilidade gerencial tem investigado o uso de controle gerencial para mitigar problemas nos relacionamentos interorganizacionais (ex., Dekker, 2004; Anderson & Dekker, 2005; Dekker, 2008). Nesses casos, o controle não deve se limitar a aspectos internos à organização, pois os controlados estão além dos limites organizacionais. Assim, mecanismos de controle devem motivar os parceiros ao alcance dos resultados almejados, mobilizá-los a agir com alinhamento aos interesses comuns da relação (Dekker, 2004) e devem envolver tanto controle contratual como relacional (Poppo & Zenger, 2002), para monitorar o desempenho conjunto e da própria organização. Aspectos formais são tratados pelo controle contratual como objetivos e obrigações (Zhou & Xu, 2012; Huang & Chiu, 2018). Por outro lado, controle relacional compreende aspectos informais, voltados a ajustes a serem realizados devido a mudanças no ambiente da relação interorganizacional (Liu et al., 2009; Zhou & Xu, 2012).

Tanto a seleção de parceiros como o uso de mecanismos de controle buscam proporcionar melhor desempenho da relação entre organizações (Cao & Lumineau, 2015; Moeller, 2010; Zhou & Xu, 2012). Porém, pesquisas que envolvem a complementariedade entre seleção de parceiros (*ex-ante*) e uso de mecanismos de controle (*ex-post*) investigaram gestão de riscos e inovação, mas seus efeitos no desempenho da relação permanecem inconclusivos (Ding et al., 2013; Stouthuysen, Slabbinck & Roodhooft, 2017; Lou, Ye, Mao & Zhang, 2022). Nestes estudos, há uma vertente que entende a relação como substituta, já que a utilização de critérios de seleção de parceiros mitiga preocupações futuras, o que diminui a necessidade do uso de mecanismos de controle (Buskens, Batenburg & Weesie, 2003), assim como há pesquisas que abordam a seleção de parceiros e os mecanismos de controle como complementares, já que a sinergia de elementos *ex-ante* e *ex-post* resulta em benefícios para o relacionamento (Dekker, 2008; Dekker & Van den Abbeele, 2010; Ding et al., 2013).

Ademais, os critérios de seleção de parceiros têm recebido pouca atenção nos estudos empíricos (Dekker, 2008; Wu, Gao & Barnes, 2022). Também há necessidade de pesquisas empíricas sobre gestão de relacionamentos interorganizacionais para fornecer *insights* à prática gerencial (Turker, 2014), principalmente no âmbito de relacionamentos com prestadores de serviços (Bonamigo, Dettmann, Frech & Werner, 2020). Complementarmente, Ding et al. (2013) indicam que mais pesquisas devem se dedicar à conexão entre seleção de parceiros, controles e desempenho mensurado sob uma perspectiva colaborativa. Também há necessidade de investigação do impacto de diferentes tipos de seleção de fornecedores e mecanismos de controle, de forma complementar, em aspectos de cooperação interorganizacional (Lou, Ye, Mao & Zhang, 2022), como o desempenho da relação. Nesse contexto, esta pesquisa tem o objetivo de analisar a influência dos critérios de seleção de parceiros e do uso de mecanismos de controle no desempenho da relação entre grandes empresas brasileiras e seus fornecedores de serviços terceirizados.

A pesquisa se justifica sob diferentes aspectos. Anderson e Sedatole (2003) apresentam que desde a década de 1990 a terceirização está cada vez mais envolvendo fornecedores de serviços (16% para 54% dos relacionamentos interorganizacionais), enquanto parcerias com empresas de manufatura têm diminuído. Dekker, Kawai e Sakaguchi (2018) encontram resultados complementares, ao questionar empresas sobre o tipo de serviço que terceirizam: 39% citaram serviços em geral, 23% apontaram serviços de tecnologia da informação e 31% citaram manufatura, o que demonstra maior propensão em terceirizar serviços. Ademais, por esta pesquisa ser direcionada a grandes empresas em volume de vendas, espera-se que adotem critérios na seleção de fornecedores e instrumentos para monitoramento destes relacionamentos.

Como contribuições, a análise simultânea e complementar da influência dos critérios de seleção de parceiros e do uso de mecanismos de controle no desempenho da relação entre empresas e seus fornecedores de serviços agrega tanto à literatura quanto à prática gerencial. Os achados indicam que empresas que adotam critérios de seleção de parceiros utilizam mecanismos de controle mais intensivamente, de forma a manter atenção a possíveis alterações ou problemas no relacionamento, imperceptíveis no momento de seleção. Complementarmente, estes mecanismos de controle medeiam a relação entre os critérios de seleção de parceiros e o desempenho da relação. Análise adicional indica ainda diferenças entre empresas de distintas idades, tamanhos e tempo de relacionamento com o principal fornecedor de serviços.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

A gestão de relacionamentos interorganizacionais se inicia antes da própria relação ser firmada (*ex-ante*), a partir da seleção de parceiros, a qual se caracteriza pela busca e avaliação do potencial parceiro e, havendo alinhamento de interesses, é estabelecida a relação (Blumberg, 2001; Dekker, 2004; Dekker, 2008). Quando duas organizações, parceiras em uma relação interorganizacional, possuem orientações conflitantes, a relação pode tender ao fracasso (Hitt, Dacin, Tyler & Park, 1997). Assim, a seleção de parceiros é importante no comportamento colaborativo (Hitt et al., 2000). De acordo com Tsou et al. (2019), três perspectivas moldam os critérios de seleção de parceiros de uma organização: compatibilidade, confiança e experiência.

A compatibilidade do parceiro se refere tanto a aspectos culturais (congruência de valores, objetivos e filosofia) quanto operacionais (congruência de capacidades procedimentais) (Sarkar et al., 2001). Ao selecionar parceiros com cultura compatível, as organizações tendem a superar potenciais conflitos mais facilmente, bem como trabalhar em prol de objetivos comuns, devido à motivação e interesse em atuar de forma colaborativa (Tsou et al., 2019). Essa busca por parceiros com culturas compatíveis, gera confiança (Tsou et al., 2019), o que pode se referir tanto à boa vontade na execução das obrigações quanto à competência técnica (Reusen & Stouthuysen, 2020). Quanto à experiência do parceiro, Auh, Bell, McLeod e Shih (2007) citam que habilidades e/ou competências são desenvolvidas pela experiência, e relacionar-se com um parceiro especialista em determinada área pode gerar informações valiosas e oportunas para aprimorar as transações. Portanto, as organizações tendem a buscar parceiros que possuem experiências que agreguem valor ou conhecimento para suas atividades (Tsou et al., 2019).

Com base no exposto, entende-se que quanto mais criteriosa for a seleção de parceiros, maior será o conhecimento da empresa sobre as características, capacidade cooperativa e recursos que o potencial parceiro tem a oferecer (Xue, Yuan & Geng, 2018), o que possibilita à empresa prevenir eventuais problemas (Blumberg, 2001) e pode estimular o desempenho da relação (Moeller, 2010), o qual mensura a satisfação da organização em relação aos resultados da parceria interorganizacional (Li, Xie, Teo & Peng, 2010). A partir do apresentado, postula-se a primeira hipótese:

H1: Há influência positiva dos critérios de seleção de parceiros no desempenho da relação entre empresas e seus fornecedores de serviços.

Estudos que examinaram a relação entre seleção de parceiros e mecanismos de controle apresentaram resultados ambíguos. Enquanto uma corrente da literatura trata essa relação como substituta, considerando que seleção de parceiros criteriosa reduz preocupações com controle, porque aumenta o sentimento de segurança em relação ao parceiro (Buskens, Batenburg & Weesie, 2003), outra vertente, à qual esta pesquisa pertence, aponta que seleção de parceiros e mecanismos de controle são complementares, pois o cuidado na avaliação inicial do parceiro permite mais familiaridade, aprendizado e identificação da necessidade de mecanismos de controle mais rígidos, específicos e detalhados (Dekker, 2008; Dekker & Van den Abbeele, 2010; Ding et al., 2013).

Mecanismos de controle compreendem controle contratual, referente a aspectos formalizados e detalhados, e controle relacional, isto é, aspectos sociais (Zhou & Xu, 2012). Dekker (2008), ao investigar relacionamentos com empresas de tecnologia da informação, observou que a seleção de parceiros, quando realizada de forma criteriosa, gerou familiaridade entre as partes e levou a contratos mais detalhados. Dekker e Van den Abbeele (2010) também observaram complementariedade entre seleção de parceiros e controle em relações de terceirização. Já Dekker et al. (2013) apontam que, ao escolher parceiros de confiança, a organização tem facilidade em usar diferentes práticas de controle para monitorar a relação interorganizacional. Ademais, entende-se que a seleção de parceiros atua como um tipo de controle social (Caglio & Ditillo, 2021). Pelo exposto, os critérios de seleção de parceiros aplicados de forma meticulosa influenciam o uso de mecanismos de controle, em linha com a segunda hipótese:

H2: Há influência positiva dos critérios de seleção de parceiros no uso de mecanismos de controle entre empresas e seus fornecedores de serviços.

Nesta pesquisa, segue-se a literatura que indica que mecanismos de controle contratual e relacional atuam de forma complementar para salvaguardar os interesses das organizações em relacionamentos interorganizacionais (Poppo & Zenger, 2002). Portanto, avalia-se conjuntamente esses mecanismos de controle, pois assume-se complementariedade das funções de cada categoria de controle. Enquanto controle contratual estipula limites e metas para as partes relacionadas (Parkhe, 1993) a partir de uma proteção legal (Huang & Chiu, 2018), controle relacional proporciona troca de informações, adaptação a mudanças e inibe o oportunismo (Liu et al., 2009; Tangpong, Hung & Ro, 2010). Assim, organizações que se utilizam de controle contratual e relacional de forma conjunta tendem a melhorar o desempenho da relação (Liu et al., 2009).

Zhou e Xu (2012) observaram que a interação entre controle contratual e relacional levou a transações menos oportunistas em relacionamentos interorganizacionais. Cao e Lumineau (2015) indicam efeitos positivos da complementariedade destes mecanismos de controle sobre satisfação e desempenho relacional. Resultados semelhantes foram apresentados por Cho, Bonn e Terrell (2019), que investigaram especificidade contratual e sua interação com aspectos relacionais, como confiança, e observaram que a estabilidade relacional melhorava significativamente. Espera-se que o uso de mecanismos de controle (contratual e relacional) exerça influência positiva no desempenho da relação, conforme a seguinte hipótese:

H3: Há influência positiva do uso de mecanismos de controle no desempenho da relação entre empresas e seus fornecedores de serviços.

Alinhado à literatura que menciona complementariedade entre mecanismos de controle contratual e relacional, outros estudos apontam para o benefício da atuação conjunta entre mecanismos de controle e seleção de parceiros, para gestão eficaz e sucesso de relacionamentos interorganizacionais (ex., Dekker, 2008; Dekker & Van den Abbeele, 2010; Ding et al., 2013; Mahama & Chua, 2016). Assim, tanto seleção de parceiros quanto mecanismos de controle apresentam relação positiva com desempenho. Schreiner et al. (2009) apontam que a combinação entre seleção de parceiros e práticas de controle facilita o desenvolvimento de relações mais colaborativas.

A complementariedade ocorre, pois, alguns problemas de coordenação e cooperação são difíceis de serem identificados, previstos e mitigados na seleção do parceiro (Dekker, Sakaguchi & Kawai, 2013), sendo necessário acompanhar o relacionamento com os mecanismos de controle, o que não invalida a seleção de parceiros, já que esta é a primeira etapa de gestão do relacionamento (Ireland et al., 2002). Com base no exposto, postula-se a seguinte hipótese:

H4: O uso de mecanismos de controle medeia positivamente a relação entre seleção de parceiros e desempenho da relação entre empresas e seus fornecedores de serviços.

Face às hipóteses formuladas, na Figura 1 apresenta-se o modelo teórico da pesquisa.

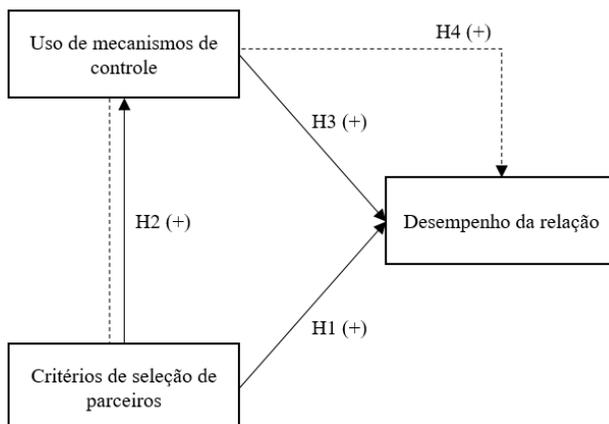


Figura 1 - Modelo teórico

Nota: A linha pontilhada refere-se à mediação (efeito indireto).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Amostra e coleta de dados

A população compreendeu 400 empresas listadas na Revista Exame no *ranking* Maiores em Valor de Vendas Líquidas do ano de 2020. Foram contatados profissionais com cargos de gestão (diretores, gerentes, coordenadores e supervisores) dos setores de compras, administrativo, cadeia de suprimentos e logística, por terem maior relação com os construtos mensurados na pesquisa, a partir da rede profissional LinkedIn, em número máximo de cinco profissionais por empresa, para evitar vieses de respostas. No questionário, as perguntas foram direcionadas ao relacionamento da empresa do respondente com o principal fornecedor de serviços. Identificou-se 1.327 profissionais e enviou-se convite para participar da pesquisa. Obteve-se 541 aceites. A coleta de dados ocorreu de janeiro a março de 2021, e foram recebidas 89 respostas válidas.

Estimou-se o número mínimo de 77 respostas para o teste de hipóteses, com o *software* G*Power 3.1.9.2 (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009), conforme os critérios: maior número de setas para a variável dependente; tamanho do efeito (médio de 0,15); nível de significância ($\alpha = 5\%$); e poder da amostra ($1 - \beta = 0,8$) (Hair Jr. et al., 2016). O Teste t de comparação *first-last* (Af Wåhlberg & Poom, 2015) não indicou viés de não resposta. Comparou-se os primeiros e os últimos 20% respondentes.

A amostra é composta principalmente por gerentes (39,3%), coordenadores (28,1%) e supervisores (12,3%). Predominaram respondentes do gênero masculino (85,4%), com média de 40 anos de idade e com especialização como nível mais alto de formação (80,9%). As principais áreas de formação são administração (38,2%) e engenharia (20,2%). As organizações possuem, em média, 61 anos (± 7), 16.732 funcionários (± 47.040), e o tempo médio de relação com o principal fornecedor de serviços é de 11 anos (± 9). Os fornecedores prestam principalmente serviços de transporte (47,2%), limpeza e segurança (20,2%), tecnologia da informação (7,9%) e manutenção (7,9%).

3.2 Mensuração das variáveis e procedimentos de análise

Foram utilizados no estudo 3 construtos já validados na literatura, e 23 assertivas em escala tipo Likert de sete pontos (de 1, discordo totalmente, a 7, concordo totalmente) foram apresentadas aos respondentes. Nenhuma assertiva foi excluída do modelo. Como os construtos originalmente são em inglês, realizou-se o processo de *back-translation*, a fim de garantir adequação das assertivas. As adaptações realizadas foram somente por questões de redação à língua portuguesa.

O construto critérios de seleção de parceiros foi adaptado de Tsou et al. (2019) e possui 13 assertivas que tratam sobre os critérios que a empresa utilizou no momento de escolha do principal fornecedor de serviços. O construto uso de mecanismos de controle foi baseado em Zhou e Xu (2012) e possui 7 assertivas, trata-se de um construto de segunda ordem composto por dois construtos de primeira ordem: controles contratuais (3 assertivas) e controles relacionais (4 assertivas). O construto desempenho da relação foi adaptado de Li et al. (2010), com 3 assertivas referentes à percepção do respondente quanto a satisfação, alcance de objetivos e competências desenvolvidas a partir do relacionamento com o fornecedor. Como variáveis de controle tem-se características da empresa: idade e número de funcionários, assim como realizado por pesquisas anteriores em relacionamentos interorganizacionais (Dekker, Donada, Mothe & Nogatchewsky, 2019; Wang & Dyball, 2019). A variável tempo de relacionamento com o principal fornecedor de serviços também é utilizada como controle, já que espera-se que a maturidade do relacionamento proporcione melhores o desempenho da relação (De Vita, Tekaya & Wang, 2010; Varotto & Parente, 2016).

Para o teste de hipóteses foi aplicada a técnica de modelagem de equações estruturais estimada pelos Mínimos Quadrados Parciais (PLS). Inicialmente avaliou-se o modelo de mensuração a partir do algoritmo PLS e, após, o modelo estrutural por meio do *bootstrapping* com 5.000 subamostras, intervalo de confiança de *bias-corrected and accelerated* ao nível de significância de 10% e bicaudal, e a acurácia do modelo pelo *blindfolding* (Hair Jr. et al., 2016). O *software* SmartPLS versão 3 foi utilizado nessas etapas.

4 PRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Modelo de mensuração

Para analisar a adequação dos construtos examinou-se a confiabilidade interna e composta, assim como a validade discriminante e convergente, conforme Hair Jr. et al. (2016). Todas as assertivas apresentaram cargas fatoriais satisfatórias por ser pesquisa exploratória (>0,6), de acordo com Hair Jr. et al. (2016), e foram mantidas no modelo. A Tabela 1 apresenta o modelo de mensuração.

Tabela 1

Modelo de mensuração.

Construtos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade e Composta	AVE	Validade Discriminante		
				SEL	MC	DR
Critérios de Seleção de Parceiros (SEL)	0,964	0,968	0,702	0,838		
Uso de Mecanismos de Controle (MC)	0,908	0,923	0,857	0,597	0,926	
Desempenho da Relação (DR)	0,902	0,939	0,837	0,590	0,777	0,915

Nota: AVE = Variância Média Extraída.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se que os pressupostos de confiabilidade foram atendidos, o que indica adequação e ausência de vieses da amostra (Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta superiores a 0,70), conforme indicado por Hair Jr. et al. (2016). A validade convergente foi atendida, visto que a AVE está acima do limiar de 0,5 (Ringle et al., 2014). Atesta-se, ainda, a validade discriminante conforme critério de Fornell e Larcker, o que indica a distinção entre os construtos.

4.2 Modelo estrutural e teste de hipóteses

O modelo estrutural avalia as hipóteses propostas no modelo teórico. As variáveis de controle não apresentaram resultado significativo, e foram excluídas do modelo. Na Tabela 2 apresenta-se as relações testadas.

Tabela 2

Coefficiente de caminhos e avaliação do modelo estrutural.

Hipótese	β	T-value	P-value	Decisão
H1	0,196	1,941	0,052*	Aceita
H2	0,597	5,939	0,000***	Aceita
H3	0,660	6,164	0,000***	Aceita
H4	0,394	5,004	0,000***	Aceita

Nota: N = 89. Significância ao nível de * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$. R^2 ajustado = Desempenho da relação (0,619); Q^2 = Desempenho da Relação (0,506).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados apoiam a H1, já que há influência positiva e significativa da seleção de parceiros no desempenho da relação, assim aceita-se a hipótese ($\beta = 0,196$; $p < 0,1$). A H2 também foi aceita: seleção de parceiros influencia positivamente no uso de mecanismos de controle ($\beta = 0,597$; $p < 0,01$). Os resultados indicam ainda aceitação da H3, que conjecturou que o uso de mecanismos de controle influencia positivamente o desempenho da relação ($\beta = 0,660$; $p > 0,01$). Quanto à H4, que postulava que o uso de mecanismos de controle medeia a relação entre critérios de seleção de parceiros e desempenho da relação, sustenta-se seu aceite ($\beta = 0,394$; $p < 0,01$). Confirma-se assim mediação parcial, já que o efeito direto também foi significativo (Bido & Silva, 2019).

Quanto à validade preditiva, o R^2 ajustado foi 61,9%, demonstrando que os antecedentes do desempenho da relação possuem alto poder preditivo para uma pesquisa de ciências sociais aplicadas (Cohen, 1988). A relevância preditiva do modelo apresenta acurácia ao indicar Q^2 de 50,6%.

Adicionalmente testou-se a estabilidade do modelo pela análise por subgrupos (ver Frare & Beuren, 2020; 2021; Monteiro, Rengel, Lunkes & Lavarda, 2020), já que diferentes setores, tamanhos de empresa e fornecedores de serviços distintos podem modificar a influência dos critérios de seleção de parceiros e do uso de mecanismos de controle no desempenho da relação. A divisão entre grupos foi realizada a partir da mediana, para manter proximidade no número de ocorrências. Os resultados estão dispostos na Tabela 3.

Tabela 3
Resultado da análise por subgrupos.

Hipótese	Idade da organização		Número de funcionários		Tempo de relação	
	< 50 anos N = 43	≥ 50 anos N = 43	< 5.000 N = 48	≥ 5.000 N = 41	< 9 anos N = 45	≥ 9 anos N = 44
	β (p-value)	β (p-value)	β (p-value)	β (p-value)	β (p-value)	β (p-value)
H1	0,546 (0,001)***	-0,009 (0,938)	0,180 (0,339)	0,236 (0,083)*	0,165 (0,145)	0,492 (0,001)***
H2	0,816 (0,000)***	0,425 (0,002)***	0,646 (0,000)***	0,566 (0,000)***	0,475 (0,001)***	0,826 (0,000)***
H3	0,340 (0,038)**	0,811 (0,000)***	0,688 (0,000)***	0,630 (0,000)***	0,696 (0,000)***	0,381 (0,020)**
H4	0,278 (0,059)*	0,345 (0,002)***	0,445 (0,000)***	0,357 (0,003)***	0,331 (0,001)***	0,315 (0,025)**

Nota: Entende-se que < é menor que; ≥ é maior ou igual a. Significância ao nível de *p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em relação à idade da organização, percebe-se que organizações mais antigas necessitam dos mecanismos de controle como complemento aos critérios de seleção de parceiros para que impactem no desempenho da relação com seus fornecedores de serviço. Isto é, para estas empresas, a mediação dos mecanismos de controle é total, já que não há efeito direto (Bido & Silva, 2019). A partir destes achados, entende-se que a complementariedade entre elementos *ex-ante* e *ex-post* vai se desenvolvendo com o amadurecimento da organização, e ocorre sinergia entre os aspectos prévios ao relacionamento e o monitoramento durante o relacionamento interorganizacional.

Quanto ao número de funcionários (*proxy* para tamanho), observa-se que organizações maiores apresentam relação direta e significativa entre seleção de parceiros e desempenho da relação, possivelmente por realizarem seleção de fornecedores de forma mais criteriosa. Infere-se que empresas de maior porte utilizam-se de mais critérios para a seleção de parceiros, assim como é possível que tenham funcionários com cargo específico para esta atividade, o que influencia positivamente no desempenho da relação. Para ambos os grupos, observa-se mediação dos mecanismos de controle nesta relação, porém, para organizações menores é uma mediação total, já que a seleção de parceiros não apresenta influência direta no desempenho da relação, o que indica a importância de monitorar estes relacionamentos interorganizacionais por meio de mecanismos de controle.

Verificou-se, ainda, que organizações com maior tempo de relação com o principal fornecedor de serviços demonstram influência da seleção de parceiros na melhoria do desempenho da relação. Infere-se portanto, que relacionamentos perduram por mais tempo quando a seleção de parceiros resulta em parceiros alinhados entre si, o que leva a melhores resultados para a relação.

Apenas o caminho direto entre seleção de parceiros e desempenho da relação apresentou diferenças significativas entre os grupos. As demais relações permanecem conforme o modelo teórico geral (apresentam significância estatística) para ambos os grupos.

4.3 Discussão dos resultados

Os resultados suportam as hipóteses formuladas sobre influência dos critérios de seleção de parceiros e do uso de mecanismos de controle no desempenho da relação. A Figura 2 resume os achados.

Conforme apresentado nas análises, infere-se que as organizações possuem melhor desempenho da relação com o principal fornecedor de serviços quando os fornecedores são selecionados por possuírem alinhamento à organização contratante (H1), resultados que corroboram os achados de Blumberg (2001), Dekker (2004) e Dekker (2008), ao destacarem que a seleção de parceiros cuidadosa é crítica para o sucesso da parceria. Esta compatibilidade de interesses também foi destacada por Sarkar et al. (2001) e Tsou et al. (2019), que mostraram a importância da seleção de parceiros para que o relacionamento supere conflitos e que os parceiros trabalhem por objetivos e metas comuns, o que pode melhorar o desempenho da relação (Hitt et al., 2000; Moeller, 2010). Assim, infere-se que estes controles *ex-ante* à parceria (na seleção de fornecedores) alinham características desejadas pela contratante, o que promove melhor desempenho da relação.

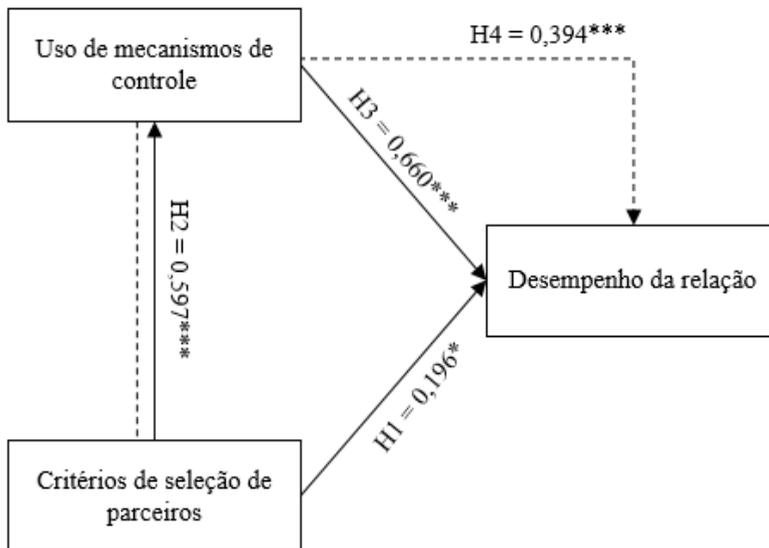


Figura 2 - Resultados da pesquisa

Nota: A linha pontilhada refere-se à mediação (efeito indireto). * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Em relação à H2, observa-se que mecanismos de controle são complementares à seleção de parceiros, já que aqueles que se utilizam da seleção criteriosa de parceiros (controle *ex-ante*) também monitoram suas atividades (controle *ex-post*), como mencionado por Dekker (2008), Dekker e Van den Abbeele (2010) e Dekker et al. (2013). Esses achados contrariam Buskens et al. (2003), que afirmam que ao selecionar o parceiro criteriosamente, as organizações diminuem suas preocupações sobre comportamentos oportunistas e reduzem o uso de mecanismos de controle.

Também se confirmou a H3, sobre a influência do uso de mecanismos de controle (contratual e relacional) no desempenho da relação. Esse achado relaciona o uso de mecanismos de controle à melhoria no alcance dos objetivos do relacionamento. Assim, corrobora a visão de complementariedade do controle contratual e relacional indicada por Poppo e Zenger (2002) e Zhou e Xu (2012), e de que a atuação conjunta proporciona melhoria do desempenho da relação, o que se alinha à discussão de Liu et al. (2009) e Cao e Lumineau (2015).

A H4, que postulava mediação do uso de mecanismos de controle na associação entre seleção de parceiros e desempenho da relação foi positiva, parcial e significativa. Como a relação direta também é significativa, pode-se dizer que o uso de mecanismos de controle complementa a seleção de parceiros, para aumentar o desempenho da relação. Esses achados agregam à discussão sobre os benefícios da atuação conjunta da seleção de parceiros e do uso de mecanismos de controle para relacionamentos interorganizacionais (Dekker, 2008; Schreiner et al., 2009; Dekker & Van den Abbeele, 2010; Ding et al., 2013). Percebe-se que as empresas gerenciam seus relacionamentos interorganizacionais para alcançar desempenho satisfatório da relação, a partir da seleção de parceiros alinhados à cultura organizacional, combinado com mecanismos de controle contratual e relacional no decorrer do relacionamento.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo analisar a influência dos critérios de seleção de parceiros e do uso de mecanismos de controle no desempenho da relação entre grandes empresas brasileiras e seus fornecedores de serviços terceirizados. Os resultados revelam que a seleção de parceiros influencia positivamente o desempenho da relação, o que indica a importância da atenção aos relacionamentos interorganizacionais mesmo antes do contrato ser firmado. Também foi evidenciada relação positiva do uso de mecanismos de controle sobre o desempenho da relação, o que sugere que mecanismos de controle contribuem na melhoria do desempenho da relação.

Crítérios de seleção de parceiros (*ex-ante*) e uso de mecanismos de controle (*ex-post*) apresentam-se como complementares para a melhoria do desempenho da relação. Controles medeiam a relação entre seleção de parceiros e desempenho da relação, por identificar, monitorar e mitigar situações imperceptíveis na seleção do fornecedor de serviços. A criteriosa seleção de parceiros auxilia a organização a compreender características, objetivos e aspectos presentes nos relacionamentos interorganizacionais, logo, o monitoramento por mecanismos de controle é mais assertivo, e resulta em melhor desempenho da relação.

Como implicações teóricas, apresenta-se a análise conjunta dos construtos critérios de seleção de parceiros, uso de mecanismos de controle e desempenho da relação, até então abordados de forma isolada. A investigação sobre os efeitos complementares da seleção de parceiros e dos mecanismos de controle sobre o desempenho da relação é pouco contemplada na literatura contábil, já que estudos prévios focavam a atenção aos riscos, sem avaliar de fato como isso impactava o desempenho em relações comprador-fornecedor. Os achados do estudo demonstram não há relação substituta entre critérios de seleção de parceiros e o uso de mecanismos de controle para relacionamentos com fornecedores de serviço. Mesmo que o uso de critérios de seleção mitigue futuras preocupações, os mecanismos de controle asseguram que tal escolha foi adequada, bem como pode identificar eventuais inconsistências entre a avaliação prévia e a execução do relacionamento interorganizacional.

Como implicações práticas aos gestores, os resultados demonstram a importância da gestão de relacionamentos com fornecedores de serviços se iniciar previamente ao contrato, pois a utilização de critérios de seleção do parceiro possibilita melhor desempenho, devido ao alinhamento de cultura e interesses das organizações. Mesmo com critérios de seleção dos parceiros, o uso de mecanismos de controle no decorrer do relacionamento influencia positivamente o desempenho e monitora a relação com o fornecedor de serviços, o que indica complementariedade entre elementos *ex-ante* e *ex-post* ao relacionamento interorganizacional. Destaca-se ainda que a prática de terceirizar determinados serviços permite suprir restrições de competências da organização contratante, e a partir desta exposição a recursos complementares, ambas as partes se desenvolvem.

Por fim, esta pesquisa não está livre de limitações. Os resultados devem ser analisados com parcimônia e cautela quanto a generalizações. Como sugestão para pesquisas futuras, poderia ser investigada a perspectiva dos fornecedores dos serviços sobre mecanismos de controle e desempenho da relação. Sugere-se, ainda, investigar aspectos como dependência do parceiro e poder na relação como possíveis moderadores nas relações investigadas. Seria válido investigar o efeito dos critérios de seleção de parceiros e uso de mecanismos de controle nos riscos interorganizacionais, ou seja, tanto na perspectiva de risco relacional, derivado de comportamentos oportunistas do parceiro, quanto do risco de desempenho, em que há presença de colaboração entre as partes, mas a performance está abaixo dos objetivos do relacionamento. Para isso, a utilização de lentes teóricas pertinentes à relacionamentos interorganizacionais podem ser caminhos frutíferos de pesquisa, como a Teoria da Dependência de Recursos, Teoria dos Custos de Transação, Teoria do Capital Social e Teoria da Imersão Social. A aplicação de outros métodos de análise também seria interessante. Pesquisas qualitativas longitudinais poderiam observar como ocorre essa complementariedade entre seleção de parceiros e mecanismos de controle e experimentos podem indicar relação causal entre as variáveis observadas.

REFERÊNCIAS

Af Wählberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347. <https://doi.org/10.1080/01973533.2015.1111212>

- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2005). Management control for market transactions: The relation between transaction characteristics, incomplete contract design, and subsequent performance. *Management science*, 51(12), 1734-1752. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0456>
- Anderson, S. W., & Sedatole, K. L. (2003). *Management accounting for the extended enterprise*. Management accounting in the digital economy, 36.
- Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of retailing*, 83(3), 359-370. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.03.001>
- Bido, D. S., & da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 1-31. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Blumberg, B. F. (2001). Efficient partner search: Embedded firms seeking co-operative partners. *Journal of Mathematical Sociology*, 25(4), 329-354. <https://doi.org/10.1080/0022250X.2001.9990259>
- Bonamigo, A., Dettmann, B., Frech, C. G., & Werner, S. M. (2020). Facilitators and inhibitors of value co-creation in the industrial services environment. *Journal of Service Theory and Practice*, 30(6), 609-642. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2020-0061>
- Buskens, V., Batenburg, R. S., & Weesie, J. (2003). Embedded partner selection in relations between firms. In *The governance of relations in markets and organizations*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(02\)20005-1](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(02)20005-1)
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2021). Reviewing interorganizational management accounting and control literature: a new look. *Journal of Management Accounting Research*, 33(1), 149-169. <https://doi.org/10.2308/jmar-18-082>
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33, 15-42. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>
- Cho, M., Bonn, M. A., & Terrell, B. B. (2019). Interaction effects between contract specificity, competence trust and goodwill trust upon supplier opportunism and relational stability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1505-1524. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0091>
- Christ, M. H., Mintchik, N., Chen, L., & Bierstaker, J. L. (2015). Outsourcing the information system: Determinants, risks, and implications for management control systems. *Journal of Management Accounting Research*, 27(2), 77-120. <https://doi.org/10.2308/jmar-50847>
- Christ, M. H., & Nicolaou, A. I. (2016). Integrated information systems, alliance formation, and the risk of information exchange between partners. *Journal of Management Accounting Research*, 28(3), 1-18. <https://doi.org/10.2308/jmar-51509>
- Clark Jr, T. D., Zmud, R. W., & McCray, G. E. (1995). The outsourcing of information services: transforming the nature of business in the information industry. *Journal of Information Technology*, 10(4), 221-237. <https://doi.org/10.1177/026839629501000403>
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences: Jacob Cohen. *J Am Stat Assoc*, 84(363), 19-74.
- DeVita, G., Tekaya, A., & Wang, C. L. (2010). Asset specificity's impact on outsourcing relationship performance: A disaggregated analysis by buyer-supplier asset specificity dimensions. *Journal of Business Research*, 63(7), 657-666. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.019>
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49.

[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00056-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00056-9)

Dekker, H. C. (2008). Partner selection and governance design in interfirm relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 915-941. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.002>

Dekker, H. C. (2016). On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 86-99. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.001>

Dekker, H., Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2019). Boundary spanner relational behavior and inter-organizational control in supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 143-154. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.010>

Dekker, H. C., Kawai, T., & Sakaguchi, J. (2018). Contracting abroad: A comparative analysis of contract design in host and home country outsourcing relations. *Management Accounting Research*, 40, 47-61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2017.09.003>

Dekker, H. C., Mooi, E., & Visser, A. (2020). Firm enablement through outsourcing: A longitudinal analysis of how outsourcing enables process improvement under financial and competence constraints. *Industrial Marketing Management*, 90, 124-132. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.006>

Dekker, H. C., Sakaguchi, J., & Kawai, T. (2013). Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations. *Management Accounting Research*, 24(2), 122-139. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.010>

Dekker, H. C., & Van den Abbeele, A. (2010). Organizational learning and interfirm control: The effects of partner search and prior exchange experiences. *Organization Science*, 21(6), 1233-1250. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0505>

Ding, R., Dekker, H. C., & Groot, T. (2013). Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management Accounting Research*, 24(2), 140-155. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.007>

Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>

Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2021). Effects of corporate reputation and social identity on innovative job performance. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0071>

Frare, A. B., & Beuren, I. (2021). Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. *Revista de Administração de Empresas*, 60, 400-412. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200604>

Freeman, C. (1991). Networks of innovator: a synthesis of research issues. *Research Policy*, 20, 499-514.

Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.

Håkansson, H.; Lind, J. (2007). *Accounting in an Interorganizational Setting*. In: Chapman, C. S.; Hopwood, A. G.; & Shields, M. D. (Eds.), *Handbook of management accounting research*. Amsterdam: Elsevier. cap. 17, v. 2, 885-902.

Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, 43(3), 449-467. <https://doi.org/10.5465/1556404>

- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Tyler, B. B., & Park, D. (1997). Understanding the differences in Korean and US executives' strategic orientations. *Strategic Management Journal*, 18(2), 159-167. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199702\)18:2<159::AID-SMJ870>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199702)18:2<159::AID-SMJ870>3.0.CO;2-X)
- Huang, M.C., & Chiu, Y.P. (2018). Relationship governance mechanisms and collaborative performance: A relational life-cycle perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(3), 260-273. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.12.002>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00134-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00134-4)
- Knoppen, D., & Sáenz, M. J. (2017). Interorganizational teams in low-versus high-dependence contexts. *International Journal of Production Economics*, 191, 15-25. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.05.011>
- Kohtamaki, M., Hakala, H., Partanen, J., Parida, V., & Wincent, J. (2015). The performance impact of industrial services and service orientation on manufacturing companies. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 463-485. <https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2013-0288>
- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management accounting research*, 14(3), 281-307. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00046-5](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00046-5)
- Li, Y., Xie, E., Teo, HH, & Peng, MW (2010). Controle formal e controle social nas relações entre compradores e fornecedores nacionais e internacionais. *Journal of Operations Management*, 28 (4), 333-344. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.008>
- Liu, Y., Luo, Y., & Liu, T. (2009). Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 27(4), 294-309. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.09.004>
- Lou, Z., Ye, A., Mao, J., & Zhang, C. (2022). Supplier selection, control mechanisms, and firm innovation: Configuration analysis based on fsQCA. *Journal of Business Research*, 139, 81-89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.045>
- Mahama, H., & Chua, W. F. (2016). A study of alliance dynamics, accounting and trust-as-practice. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 29-46. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.004>
- Md Auzair, S., Aman, A., Maelah, R., Amiruddin, R., & Hamzah, N. (2013). Management control in accounting outsourcing services. *Business Strategy Series*. <https://doi.org/10.1108/17515631311325097>
- Moeller, K. (2010). Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(1), 27-51. <https://doi.org/10.1108/18325911011025687>
- Monteiro, J. J., Rengel, R., Lunkes, R. J., & Lavarda, C. E. F. (2021). Efeito da participação orçamentária no desempenho gerencial mediado pela satisfação no trabalho e justiça procedimental. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 206-226. <https://doi.org/10.14392/asaa.2020130311>
- O'Toole, T., & Donaldson, B. (2002). Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(4), 197-207. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(02\)00008-4](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(02)00008-4)
- Parkhe, A. (1993). "Messy" research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. *Academy of Management Review*, 18(2), 227-268. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997515>

- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725. <https://doi.org/10.1002/smj.249>
- Reusen, E., & Stouthuysen, K. (2020). Trust transfer and partner selection in interfirm relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 81, 101081. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101081>
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. DOI: 10.5585/remark.v13i2.2717
- Sarkar MB, Echambadi R, Cavusgil ST, Aulakh PS. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the academy of marketing Science*, 29(4), 358-73. <https://doi.org/10.1177/03079450094216>
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1395-1419. <https://doi.org/10.1002/smj.790>
- Shi, W., Wajda, D., & Aguilera, R. V. (2022). Interorganizational Spillover: A Review and a Proposal for Future Research. *Journal of Management*, 48(1), 185-210. <https://doi.org/10.1177/01492063211040554>
- Skjølvsvik, T. (2016). Business-to-business professional service relationships under multiple logics. *The Service Industries Journal*, 36(5-6), 163-182. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1165670>
- Stouthuysen, K., Slabbinck, H., & Roodhooft, F. (2017). Formal controls and alliance performance: The effects of alliance motivation and informal controls. *Management Accounting Research*, 37, 49-63. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2017.03.002>
- Tangpong, C., Hung, K. T., & Ro, Y. K. (2010). The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 28(5), 398-414. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.12.001>
- Tsou, H. T., Chen, J. S., & Wang, Z. Q. (2019). Partner selection, interorganizational coordination, and new service development success in the financial service industry. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(2), 231-247. <https://doi.org/10.1002/cjas.1487>
- Turker, D. (2014). Analyzing relational sources of power at the interorganizational communication system. *European Management Journal*, 32(3), 509-517. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.007>
- Varotto, L. F., & Parente, J. G. (2016). Qualidade do relacionamento franqueador-franqueado: Tempo de relacionamento e desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 56, 600-610. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160603>
- Wang, A., & Dyball, M. C. (2019). Management controls and their links with fairness and performance in inter-organisational relationships. *Accounting & Finance*, 59(3), 1835-1868. <https://doi.org/10.1111/acfi.12408>
- Wang, X., Wong Yiik, D., Teo, C.C., & Yuen Kum, F. (2019). A critical review on value co-creation: towards a contingency framework and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(2), 165-188. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2017-0209>
- Wei, Z., Ulziisukh, S., Bao, Y., Zuo, P., & Wang, Y. (2021). Outsourcers' control mechanisms, vendors' contract schemas, and project performance in cross-border IT outsourcing: A vendor's perspective. *Industrial Marketing Management*, 92, 202-214. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.11.004>
- Wu, C., Gao, J., & Barnes, D. (2022). Sustainable partner selection and order allocation for strategic items: an integrated multi-stage decision-making model. *International Journal of Production*

Research, 1-25. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2025945>

Wuyts, S., Verhoef, P. C., & Prins, R. (2009). Partner selection in B2B information service markets. *International Journal of Research in Marketing*, 26(1), 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2008.07.008>

Xue, J., Yuan, H., & Geng, Z. (2018). Impacts of classic transaction cost-related factors on partner's cooperative and opportunistic behaviour in joint ventures. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 883-895. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2017-0031>

Zhou, K. Z., & Xu, D. (2012). How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance. *Journal of International Business Studies*, 43(7), 677-692. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.7>

Endereço dos Autores:

Rua Três de Maio, nº 333, Apto. 502B
Centro
Ibirama – SC - Brasil
89.140-000

Apêndice A - Instrumento de pesquisa

Para responder o questionário, considere o PRINCIPAL fornecedor de serviços com o qual sua empresa possui relacionamento.

Desempenho da relação

Indique em que medida as assertivas a seguir representam a sua percepção sobre o desempenho da relação COM ESTE PRINCIPAL FORNECEDOR DE SERVIÇOS, considerando uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

DR1. No geral, estamos satisfeitos com o desempenho desta cooperação
DR2. A cooperação alcançou os objetivos que estabelecemos
DR3. A cooperação contribuiu para nossas principais competências e vantagens competitivas

Mecanismos de controle

Indique em que medida as assertivas a seguir representam a sua percepção sobre os controles utilizados na relação COM ESTE PRINCIPAL FORNECEDOR DE SERVIÇOS, considerando uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

MC1. Temos acordos específicos e bem detalhados com a empresa parceira
MC2. Temos acordos personalizados que detalham as obrigações de ambas as empresas
MC3. Temos acordos contratuais detalhados, projetados especificamente com a empresa parceira
MC4. A flexibilidade em resposta às solicitações de alterações é uma característica desse relacionamento
MC5. Espera-se que nos mantenhamos informados um ao outro sobre eventos ou mudanças que possam afetar a outra empresa
MC6. A troca de informações nesse relacionamento ocorre com frequência
MC7. Ambas as empresas estão comprometidas com melhorias que possam beneficiar o relacionamento como um todo, e não apenas as empresas individualmente

Seleção de parceiros

Indique em que medida as assertivas a seguir representam seus critérios na seleção do parceiro (DESTE PRINCIPAL FORNECEDOR DE SERVIÇOS), considerando uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

SEL1. Este parceiro pode ser confiável
SEL2. Este parceiro tem capacidade de gerenciar continuamente as condições de trabalho
SEL3. Este parceiro tem capacidade de gerenciar as condições de trabalho de forma eficaz
SEL4. Este parceiro se envolve em comportamento recíproco / de troca
SEL5. Este parceiro deve ser capaz de fazer análises competitivas, formulação de estratégias e desenvolvimento de novos produtos/serviços
SEL6. Este parceiro deve possuir o domínio de competências relevantes na prestação de serviços
SEL7. Este parceiro tem condições de fornecer informações precisas e relevantes
SEL8. Este parceiro está alinhado à nossa filosofia organizacional
SEL9. Este parceiro está alinhado aos nossos objetivos
SEL10. Este parceiro está alinhado aos nossos valores
SEL11. Este parceiro está alinhado às nossas capacidades técnicas
SEL12. Este parceiro está alinhado às nossas capacidades procedimentais
SEL13. Este parceiro possui sistemas operacionais compatíveis com o da minha empresa