

ANTECEDENTES DA CONTINUIDADE E DESEMPENHO DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS ENTRE FORNECEDORES E ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

*Antecedents of continuity and performance of interorganizational relationships of
suppliers in service organizations*

Cid Gonçalves Filho¹

 0000-0002-2454-9546

✉ cid@fumec.br

Thiago Silveira Lima²

✉ thiagosl@cemig.com.br

Wagner Macedo²

✉ wmacedo@cemig.com.br

Flávia Braga Chinelato³

 0000-0002-7885-8037

✉ fchinelato@pucp.edu.pe

¹ Universidade FUMEC, ² CEMIG, ¹ Universidade FUMEC, ³ PUC del Peru

RESUMO

A terceirização de serviços em cadeias de suprimento tem crescido sistematicamente à medida que as empresas tendem a focar em seu core-business. Porém, apesar dos volumosos recursos envolvidos, pouco se sabe sobre os antecedentes do desempenho financeiro e operacional das empresas contratadas, em um cenário de prestação de serviços. Neste sentido, foi elaborada esta pesquisa, que visa compreender como as variáveis relacionais podem afetar e contribuir para a longevidade dos relacionamentos e para o desempenho destas organizações. Um modelo integrativo foi criado, que contempla as teorias de comprometimento-confiança, dependência, custos de transação e normas relacionais. Para verificar as hipóteses, foi realizado um levantamento com 154 empresas fornecedoras, majoritariamente de serviços. Os resultados revelam que o desempenho financeiro depende do investimento da tomadora, confiança e comprometimento do fornecedor, enquanto o desempenho operacional depende do investimento do fornecedor e de seu comprometimento. Em outras palavras, em uma relação assimétrica (tomadora de grande porte e grande número de fornecedores), o investimento da tomadora e suas ações acionam confiança na relação e no comprometimento. O desempenho operacional é impactado pelos investimentos do fornecedor, que é por sua vez influenciado significativamente pelas normas relacionais. O artigo contribui para o entendimento do fenômeno, posto que descreve como as variáveis relacionais são antecedentes do desempenho operacional e financeiro de fornecedores de uma empresa de serviços.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing de relacionamento, desempenho, cadeia de suprimentos, relacionamento inter organizacional

ABSTRACT

The outsourcing of services in supply chains has grown systematically as companies tend to focus on their core-business. However, despite the voluminous resources involved, little is known about the background of the financial and operational performance of the contracted companies. In this sense, this research was developed, which aims to understand how relational variables can affect and contribute to the longevity of relationships and to the performance of these organizations. An integrative model was created, which integrates the theories of commitment-trust, dependence, transaction costs and relational norms. To verify the hypotheses, a survey was carried out with 154 suppliers. The results reveal that financial performance depends on the borrower's investment, supplier's trust and commitment, while the operational performance depends on the supplier's investment and its commitment. In other words, in an asymmetric relationship (large borrower and large number of suppliers), the borrower's investment and its actions trigger trust in the relationship and commitment. Operational performance will depend more on the supplier and its investments, which are dependent on the relational rules operating in a regulated market (competitive bids and price quotes). The article contributes to the understanding of the phenomenon, being the only work that describes how relational variables are antecedents of its operational and financial performance of suppliers of a service organization.

KEYWORDS: Relationship marketing, performance, supply chain, inter-organizational relationship.

* Os autores agradecem ao programa de P&D ANEEL pelo apoio ao projeto de pesquisa que resultou nesta publicação.

1 Introdução

Em um cenário competitivo, as empresas têm priorizado, cada vez mais, iniciativas para melhoria de processos e foco no core business, sendo a terceirização uma prática crescente com intensificação na última década. O processo de terceirização pode ser visto como complexo e desafiador, em razão dos esforços necessários para a gestão de uma relação *business-to-business* (B2B) com numerosos fornecedores. Por exemplo, no setor elétrico especificamente algumas concessionárias terceirizam mais de 50% de seus serviços a consumidores. Porém, estas empresas observam grande instabilidade no desempenho de fornecedores, seja de cunho operacional (aumentando custos ou gerando serviços ineficientes) ou financeiro, que acarreta queda de qualidade ou até falência de fornecedores, prejuízos financeiros e paralisação dos serviços prestados aos consumidores, entre outras consequências (Degani 2014).

Por conseguinte, com o objetivo de compreender melhor os ambientes interorganizacionais, surgiu a abordagem do marketing de relacionamento, que foca na relação de longo prazo entre compradores e vendedores, seus antecedentes e consequentes. Cabe ressaltar que se tem observado um crescente interesse na compreensão dos determinantes do fortalecimento destes laços interorganizacionais, principalmente associados aos resultados decorrentes destas relações (Ulaga e Eggert 2006). Neste sentido, o foco das pesquisas tem se voltado primordialmente para explicar como as variáveis relacionais impactam no desempenho financeiro das organizações envolvidas como se observa em Davlyatov et.al. (2020), Zhang et.al. (2016), Fiala et. al. (2013) e Palmatier, Dant e Grewal (2007). Estes estudos focam em compreender como as variáveis relacionais são relevantes para compradores e seu desempenho, com foco em especial na indústria (Prahinski e Benton, 2004; Enes et.al. 2021). Deste modo, deixam uma relevante lacuna, que é estudar como os fornecedores de empresas de serviços, são afetados por estas variáveis, e como o relacionamento afeta seu desempenho.

Por outro lado, o desempenho operacional se refere à capacidade da empresa usar bem os recursos e entregar serviços de forma eficiente e está relacionado aos aspectos mensuráveis dos resultados dos processos de uma organização, como confiabilidade, produção tempo de ciclo e giro de estoque. O desempenho operacional, por sua vez, pode afetar medidas de desempenho de negócios, como participação de mercado e satisfação do cliente (Voss, Åhlström & Blackmon, 1997; Liu et.al., 2020). De acordo com Zhang, Lawrence e Anderson (2015), empresas com altos níveis de desempenho operacional devem se beneficiar em nível de lucros e receitas, pois a demanda de serviços eficientes devem aumentar o poder de precificação. Em outras palavras, maior nível de serviço leva a maior valor percebido e, conseqüentemente, maior poder de preço e receita. Neste sentido, uma maior eficiência em uso de recursos decorrente de excelência em operações, conduziria a redução de custos e presteza, o que contribui para os resultados globais da empresa (Pineda et. al., 2018). Porém, apesar da importância do desempenho operacional para as organizações, os estudos existentes referentes aos relacionamentos interorganizacionais não consideram este constructo, deixando uma relevante lacuna.

Neste sentido, este estudo visa verificar como o relacionamento interorganizacional afeta o desempenho operacional, financeiro e a propensão ao término do relacionamento de fornecedores de uma empresa de serviços, concessionária de serviços públicos, integrando as perspectivas teóricas do comprometimento-confiança, dependência, custos de transação e normas relacionais.

Deste modo, este estudo apresenta as seguintes contribuições: (1) revela antecedentes da propensão de término do relacionamento de fornecedores (2) demonstra antecedentes dos desempenhos financeiro e operacional; (3) possui resultados específicos,

que diferem de estudos anteriores focando em fornecedores (vs clientes) de uma empresa de serviços (vs indústria) (4) integra quatro abordagens teóricas de forma integrada para explicação do fenômeno.

2 Referencial Teórico

2.1 Antecedentes dos relacionamentos interorganizacionais

Os relacionamentos interorganizacionais tem sido foco de estudos, especialmente a partir da década de 90. Watson, Rainer e Houdeshel (1982) reforçam esse entendimento ao sugerir que a avaliação de importância de determinantes relacionais pela parte de contratantes e contratados é ponto chave para sua gestão. Um estudo clássico foi realizado por Morgan e Hunt (1994), com foco em distribuidores, que propõe que confiança e o comprometimento são mediadores chave do relacionamento e seus resultados. Estudos posteriores, tais como o de Soetomo (2001) suportaram estas hipóteses, o que consiste em uma perspectiva utilizada para explicar o fenômeno, denominada comprometimento-confiança.

Palmatier et al. (2006) estende esta perspectiva, propondo modelos mais abrangentes, incluindo constructos da teoria da dependência entre as firmas (Kumar, Scheer & Stennkamp, 1995) e da teoria de custos de transação, tais como comportamento oportunístico e investimentos da relação (Williamson, 1979). Os modelos testados sugerem que estas duas perspectivas são contributivas e complementares a teoria do comprometimento-confiança, para explicar o fenômeno.

Em estudo complementar, Palmatier, Dant e Grewal (2007) realizam uma pesquisa longitudinal utilizando dados de quatro anos de uma coleta de dados do relacionamento de uma grande empresa, sendo considerada sua relação com seus distribuidores. O estudo contemplou quatro modelos assumindo diferentes perspectivas teóricas para as variáveis-chaves mediadoras de relacionamento: comprometimento-confiança; dependência; normas relacionais e a perspectiva baseada nos custos de transação. Os resultados culminaram em uma abordagem que integra os quatro estágios de relacionamento, destacando os mediadores mais significativos, em especial investimentos no relacionamento, o comprometimento e a confiança, como teoria central para explicar o fenômeno.

Esforços posteriores para associar o relacionamento interorganizacional a desempenho tem sido recorrentes, porém os modelos propostos não abordam as dimensões financeiras e operacionais de forma integrada. Davlyatov et.al. (2020), busca mensurar a produção de prestadores de serviços pelo número de serviços prestados, apontando sobre a importância de mensurar resultados das operações e suas relações com variáveis relacionais. Por outro lado, Zhang et.al. (2016) realizam um extensivo estudo longitudinal, porém similarmente aos demais, se restringe em analisar o desempenho financeiro.

2.2 Modelo conceitual de pesquisa

Para a proposição do modelo hipotético e suas hipóteses, foi realizado um trabalho em buscar criar um modelo integrativo dos relacionamentos interorganizacionais, integrando a proposta de Palmatier, Dant e Grewal (2007), e demonstrada por Enes et.al. (2021), que sugerem abordagens que associem as teorias de comprometimento-confiança, dependência, custos de transação e normas relacionais com o objetivo de explicar o fenômeno. A teoria do comprometimento-confiança (Morgan e Hunt, 1994; Wisker 2020), prega que estes construtos possuem papel central ao mediar os antecedentes dos relacionamentos interorganizacionais, em especial seus impactos em propensão de término do relacionamento. Já a teoria da dependência (Kumar, Scheer & Stennkamp, 1995; Zhang,

2016), sugere que comprometimento e investimento no relacionamento são impactados pela interdependência, ou seja, o nível de dependência financeira do fornecedor para com a contratante. Já no que se refere à teoria de custos de transação (Williamson, 1979), contribui sugerindo que investimentos do fornecedores da tomadora podem mediar e impactar desempenho em modelos relacionais, bem como o comportamento oportunístico. Por fim, o modelo inclui a abordagem das normas relacionais (Lush & Brown 1996; Davlyatov et.al., 2020), que sugerem que relacionamentos podem ser regulados por normas formais (contratos, licitações, leis) e informais, estabelecidas de forma subjetiva. Dependendo da rigidez destas normas e sua capacidade de regular o relacionamento, podem afetar de forma significativa os relacionamentos interorganizacionais. O modelo integrativo proposto foi testado com uma amostra de distribuidores de produtos físicos, e é apresentado na Figura 1.

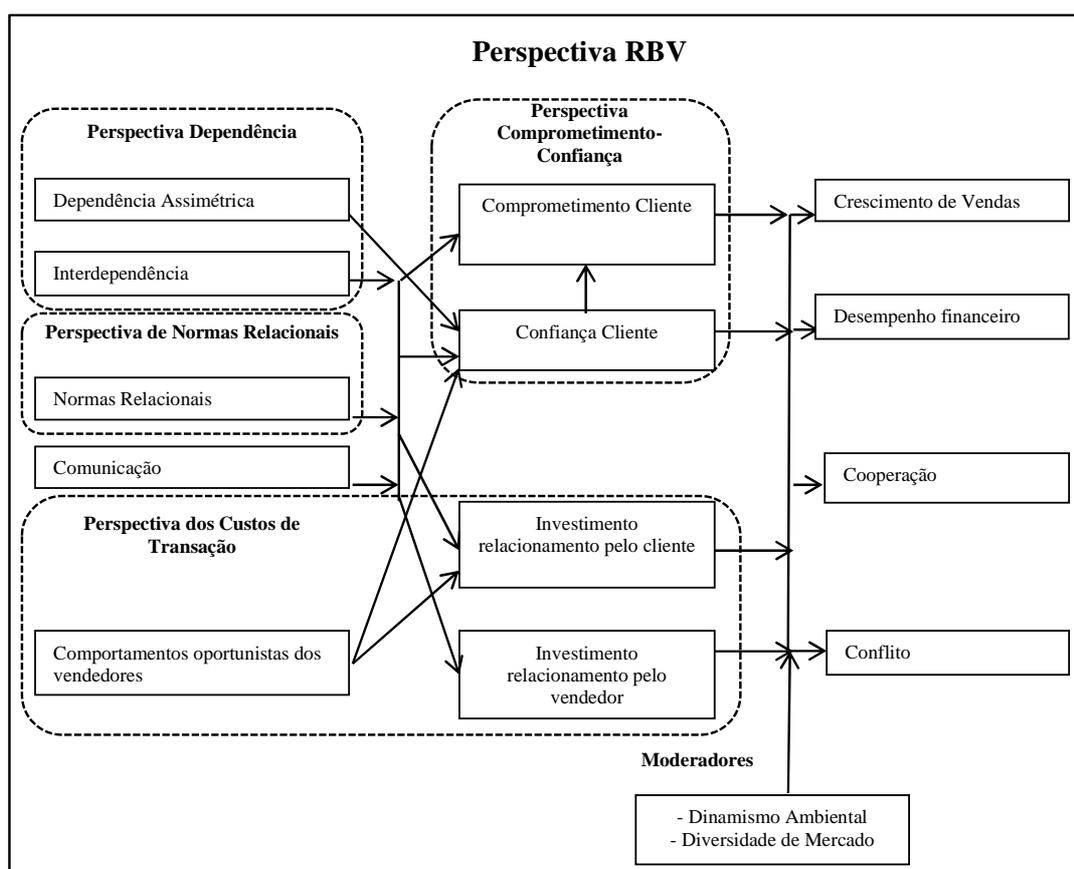


Figura 1: Modelo de Relacionamento BtoB segundo proposta integrativa RBV.
Fonte: Pamatier et.al. (2007); Enes et.al. (2021)

Este modelo consiste em base para proposta das hipóteses que se seguem e suas relações desta pesquisa, porém cabe ressaltar uma representativa diferença entre os dois estudos. A maior parte dos estudos sobre relacionamentos interorganizacionais, tais como Zhang et.al. (2016), Palmatier et.al. (2007), Morgan e Hunt (1994), tratam da cadeia de saída de produtos (compradores/distribuidores), para os quais a empresa focal é uma indústria de porte vendedora, e os construtos avaliados pelos compradores/clientes destas indústrias (Enes et.al., 2021). De forma distinta, esta pesquisa trata do relacionamento com a cadeia de suprimentos de entrada, ou seja, estuda o relacionamento com fornecedores (unidade de observação) de empresas de serviços, o que indica uma abordagem diferenciada. A elaboração das hipóteses foi estruturada de forma a seguir as linhas teóricas, que são descritas nas seções a seguir.

2.2.1 Perspectiva das normas relacionais

A teoria da troca relacional (Kaufmann e Dant 1992), concentra-se em normas de contratação ou expectativas compartilhadas em relação ao comportamento transacional, variando de uma única vez (discretas) a trocas relacionais contínuas. A última categoria envolve percepções aumentadas de normas relacionais, que contribuem para o intercâmbio estratégico dos parceiros, capacidade de desenvolver associações de longo prazo, comprometidas, confiáveis e de criação de valor que são difíceis e caras para imitar. Com base nesta lógica, os pesquisadores propõem que forte relacionamento as normas afetam positivamente o desempenho do relacionamento (Cannon, Achrol & Gundlach, 2000; Lusch & Brown, 1996; Palmatier et.al., 2007).

Os contratos formais, tratados normalmente na literatura de relacionamento como contratos explícitos têm sido utilizados como um dos mecanismos de controle para comportamentos oportunistas. Portanto, em relações que envolvem risco de perda de valores consideráveis, as empresas preferem negociar contratos mais complexos, que não servem somente como seguro contra descumprimentos, mas como mecanismos de tratamentos de problemas (Yaquub2009). Palmatier, Dant e Grewal (2007) demonstraram que os contratos explícitos, podem proporcionar uma relação positiva entre as normas relacionais e os mediadores confiança, comprometimento e investimento no relacionamento. Pesquisa empírica de Ávila et.al. (2018) segue neste sentido, demonstrando que normas relacionais impactam no comprometimento das partes em um relacionamento. Portanto, acredita-se que, com normas de relacionamento bem estruturadas e claras, as empresas tendem a confiar mais no relacionamento e se comprometer com ele. Neste sentido, foi proposta a seguinte hipótese:

H1: Normas relacionais afetam positivamente o comprometimento dos fornecedores de empresas de serviços

Segundo a teoria das trocas relacionais (Kaufmann & Dant 1992), as normas afetam positivamente o desempenho e confiança entre as partes, servindo de orientação para o relacionamento focado no longo prazo, fornecendo estabilidade a relação. A relação entre normas relacionais e confiança também foi tema abordado por Miller, Munoz e Mallin (2020). Para estes autores nas interações baseadas em relações (diferente de transações isoladas), a confiança reduz os esforços de aplicação contratual e a relevância das normas, sugerindo uma interação entre ambos os constructos. Similarmente, Palmatier, Dant e Grewal (2007), os efeitos das normas relacionais no desempenho e consequentes são mediados por comprometimento e confiança, exercendo influência no comportamento cooperativo (Cannon et. al. 2000) e reduzindo o conflito das relações (Jap e Ganesan2000). Neste sentido foi proposta a Hipótese H2:

H2: Normas relacionais formais podem influenciar positivamente a confiança da empresa fornecedora.

Normas relacionais permitem que os parceiros de relacionamento respondam de forma mais eficaz às contingências ambientais, e estendam o horizonte de tempo utilizado para avaliar os resultados de seus relacionamentos e, por fim, evitar comportamentos prejudiciais (Kaufmann & Stern 1992). Em outras palavras, desempenham um papel significativo na estruturação economicamente eficiente das relações de troca sob condições de incerteza e ambiguidade e, portanto, podem conduzir a uma melhoria do desempenho (Palmatier et.al., 2007). Por outro lado, investimentos no relacionamento traduzem a importância que um parceiro atribui à parceria, e pode apresentar um impacto positivo nos custos de mudança aumentando seus esforços para mantê-lo (Anderson, Erin & Weitz,

1992; Palmatier et.al., 2007). Neste sentido, entende-se que um relacionamento estabelecido sobre normas adequadas, estáveis e estruturadas, podem gerar bases para que hajam maiores investimentos no relacionamento, de forma bilateral, e neste sentido foram propostas as hipóteses H3 e H4:

H3: Normas relacionais influenciam positivamente investimentos em relacionamento pelos fornecedores.

H4: Normas relacionais influenciam positivamente investimentos em relacionamento pelos tomadores

2.2.2 Perspectiva da dependência

A dependência tem sido amplamente estudada como um determinante crítico do desempenho do relacionamento em termos de resultados financeiros, cooperação e conflito. A maioria das pesquisas aceita a premissa de que a interdependência afeta positivamente o desempenho do relacionamento, porque a dependência aumenta o desejo dos parceiros de manter a relação e o nível de adaptação que empreendem (Hibbard, Kumar & Stern 2001; Palmatier et.al., 2007). Segundo Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007), o aumento do investimento no relacionamento está relacionado com a dependência. Para esses autores, quanto maior a dependência, maior será o envolvimento entre as partes para trabalharem juntas para o alcance de seus objetivos. Hipoteticamente acredita-se que quanto maior a dependência, maior o investimento para manter o relacionamento, devido aos custos de finalização do mesmo. De acordo com Hibbard, Kumar e Stern (2001), em relações de dependência, os parceiros necessitam mais uns dos outros, o que pode fomentar com maior ênfase estes investimentos (Klauck, 2012). Por outro lado, segundo Kim e Frazier (1997), os investimentos em um relacionamento podem aumentar a dependência, sugerindo um efeito recíproco inverso. Neste sentido foi proposta a seguinte hipótese:

H5: Dependência das empresas fornecedoras das tomadoras tem influência positiva em investimentos no relacionamento por essas empresas.

2.2.3 Perspectiva dos custos de transação

A perspectiva do custo de transação (Williamson, 1979), que enfoca os construtos de investimentos específicos e oportunismo para prever governança e desempenho do relacionamento, tem recebido atenção consistente de pesquisa (Palmatier et.al. 2007). A análise dos custos de transação trabalha com a presunção de racionalidade limitada (ou seja, os gerentes são restringidos por capacidade cognitiva limitada e informações imperfeitas) e, portanto, postula que a comunicação eficaz reduz as incertezas associadas às decisões relacionadas à governança e às preocupações de oportunismo enquanto aumenta os investimentos no relacionamento (Rindfleisch & Heide, 1997). Espera-se que uma comunicação eficiente, contínua e transparente possa contribuir para o relacionamento, em especial fomentando confiança entre as partes (Anderson e Narus, 1990). No contexto da relação de fornecimento, a comunicação favorece a aproximação entre as partes (Mohr, Fisher & Nevin 1996). Para Morgan e Hunt (1994), a comunicação e o compartilhamento de informações fomentam o desenvolvimento de confiança. Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012) argumentam que a comunicação melhora a confiança por favorecer a solução de disputas e mal-entendidos, alinhar percepções e expectativas. Já Yongvongphaiboon e Chantamas (2021) conservam impactos significativos da comunicação pessoal e digital na confiança e engajamento em relacionamentos interorganizacionais. Neste sentido foi proposta a seguinte hipótese:

H6: A comunicação influencia positivamente a confiança do fornecedor.

No que se refere ao oportunístico, observa-se evidências empíricas indicam um impacto negativo no desempenho do relacionamento, porque aumenta significativamente os custos “ex post” associados ao monitoramento do desempenho e à proteção dos investimentos (Palmatier et.al., 2007). O comportamento oportunista pode ser definido como a tentativa de uma parte apoiar majoritariamente interesses próprios com base em estrutura de poder (Williamson, 1979), podendo conduzir a outra parte a suspeitar da benevolência e transparência de seus atos. Yaqub (2009) cita que muitas têm sido as medidas para controle de comportamentos oportunistas. Tendo os contratos (medidas formais) e as normas relacionais, sendo utilizadas para minimizar estas situações. Neste sentido, acredita-se que o comportamento oportunístico possa reduzir a confiança de fornecedores, e afetar a propensão a continuidade do relacionamento. Morgan e Hunt (1994), em pesquisa realizada com compradores/distribuidores, identificaram que os comportamentos oportunistas afetam negativamente a confiança e a cooperação, bem como aumentam os conflitos da relação, resultados análogos a Palmatier, Dant e Grewal (2007). Neste sentido, a seguinte hipótese foi proposta:

H7: Comportamentos oportunistas das tomadoras afetam negativamente a confiança dos fornecedores

Investimentos em relacionamento referem-se a um conjunto de esforços, recursos e atenção dedicados ao relacionamento, contribuindo para maior comprometimento das partes (Ganesan 1994; Gilliland e Bello, 2002). Acredita-se que tanto as empresas contratantes (tomadoras) e fornecedoras, ao investirem no relacionamento com determinados parceiros, estão atribuindo maior relevância na relação, podem agir de modo a elementos de atrito e abrir caminho para aprimoramento do desempenho. Estudos empíricos tais como de Rindfleisch e Heide (1997) apoiaram efeitos normativos da análise de custos de transação de comportamentos oportunistas por parte do parceiro de troca. Nesse sentido, os investimentos de um parceiro sinalizam simultaneamente sua intenção e geram a necessidade de salvaguardar estes investimentos. Como os investimentos representam ativos não reutilizáveis em uma relação de troca, reduzem a motivação para se comportar de forma oportunista, o que, por sua vez, minimiza a necessidade (e custos) do parceiro de monitorar o desempenho ou proteger os ativos (Palmatier et. al., 2007). Com menos preocupações com o oportunismo e menores custos de monitoramento e proteção, a troca se torna mais eficiente e mais propensa à ação conjunta e inclui maiores expectativas de continuidade, o que contribui para melhorar o desempenho (Parkhe, 1993; Palmatier et.al., 2007). Assim, a perspectiva do custo de transação sugere que o desempenho é aprimorado à medida que a estrutura de governança reduz a incerteza ou ambiguidade do relacionamento. Empiricamente observa-se evidências destas relações em Palmatier et.al. (2006), que constatam que o investimento no relacionamento aumenta o comprometimento, confiança e a satisfação com o relacionamento. Já Palmatier, Dant e Grewal (2007) observam que investimentos do comprador no relacionamento impactam significativamente na cooperação, conflito e as vendas. Já no que se refere aos investimentos do comprador (tomadora), Palmatier, Dant e Grewal (2007) observaram que estes impactam mais significativamente no crescimento de vendas do fornecedor. Considerando o exposto, entende-se que investimentos do fornecedor afetam seu desempenho, em especial o operacional, já que sinaliza ampliação de recursos disponíveis, e o investimento da tomadora tem um impacto no desempenho financeiro do fornecedor, já que sinaliza uma estratégia deliberada de focar e concentrar recursos no fornecedor. Neste sentido, as seguintes hipóteses foram propostas:

H8: Investimento no relacionamento pelos fornecedores influencia positivamente desempenho operacional de fornecedores

H9: Investimento no relacionamento pelas tomadoras influencia positivamente o desempenho financeiro dos fornecedores

2.2.4 Perspectiva do comprometimento-confiança

A perspectiva de compromisso-confiança argumenta a confiança e comprometimento com parceiro são os principais determinantes do desempenho do relacionamento (Morgan e Hunt, 1994). O comprometimento pode ser definido como uma promessa de continuidade entre as partes (Dwyer, Schurr & Oh 1987), um desejo de manutenção do relacionamento por meio de interações cooperativas (Morgan e Hunt 1994). Moorman, Deshpandé e Zaltman (1992) definem comprometimento como uma atitude que reflete o desejo de continuidade do relacionamento. Morgan e Hunt (1994) demonstram que o comprometimento afeta negativamente a propensão de término do relacionamento no relacionamento entre a indústria e seus distribuidores. Palmatier et. al. (2006), observam em uma meta análise, com 16 estudos, que o comprometimento afeta a expectativa de continuidade no relacionamento. Neste sentido, a seguinte hipótese foi proposta:

H10: Comprometimento dos fornecedores influencia negativamente a propensão ao término do relacionamento.

O comprometimento, por estar associado a uma intenção de continuidade do relacionamento no longo prazo, fornece um cenário propício à cooperação e aprimoramento contínuo dos processos de comunicação e operacionais. Neste sentido, Palmatier, Dant e Grewal (2007) verificaram empiricamente que o comprometimento apresenta efeitos significativos no crescimento de vendas dos fornecedores e de sua produtividade. Moorman, Deshpandé e Zaltman (1992) argumentam que o comprometimento afeta negativamente o término do relacionamento, habilitando maiores investimentos do fornecedor na relação, com foco mais significativo no atendimento das necessidades da contratante e por conseguinte no aumento dos níveis de serviços operacionais prestados. Neste sentido a seguinte hipótese foi proposta:

H11: Comprometimento dos fornecedores influencia positivamente o seu desempenho operacional.

De acordo com Anderson e Weitz (1992), o comprometimento é importante para alcançar ganho para as partes do relacionamento, inclusive financeiros (Palmatier, Dant & Grewal, 2007). Morgan e Hunt (1994) sugerem a influência do comprometimento sobre o desempenho financeiro, devido a sua contribuição para duração do relacionamento. Conforme se espera, faz sentido acreditar que empresas mais comprometidas se esforcem mais e neste sentido obtenham desempenho superior. Palmatier et. al. (2006), observam em uma meta análise, com 10 estudos, que o comprometimento afeta o desempenho objetivo de fornecedores, um resultado análogo a Zhang et.al (2016). Neste sentido foi proposta a seguinte hipótese:

H12: Comprometimento dos fornecedores influencia positivamente o desempenho financeiro dos fornecedores de serviços.

A confiança tem sido apontada como relevante antecedente de desempenho em relacionamentos organizacionais, especialmente após o estudo de Morgan e Hunt (1994). Para Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012), a confiança nas relações entre empresas pode ser definida como a medida em que o parceiro acredita que sua parceira de troca é honesta. Além de mitigar o oportunismo, segundo Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012), a confiança é considerada como mediadora-chave do relacionamento. Anderson e Narus, (1990) afirmam

que altos níveis de confiança reduzem os conflitos e aumentam a satisfação com o relacionamento. A confiança também aumenta o comprometimento e influencia negativamente o término do relacionamento (Anderson e Weitz, 1989). Similarmente, Morgan e Hunt (1994) observam que a confiança tem efeito positivo não somente no comprometimento, mas também na cooperação entre os pares. Em meta-análise, Palmatier, al, (2006) observam que em número representativo de estudos, a confiança impacta positivamente a expectativa de continuidade do relacionamento de compradores, o que contribui para que se suponha que a mesma relação seja significativa com fornecedores de empresas de serviços. Neste sentido foram propostas as seguintes hipóteses:

H13: Confiança influencia positivamente o comprometimento dos fornecedores

H14: Confiança influencia negativamente a propensão ao término do relacionamento de fornecedores.

Relações confiáveis abrem caminho para aprimoramento das relações e colaboração e investimentos, sendo razoável esperar que a mesma abra caminhos para incrementos de desempenho. Na meta análise de Palmatier et. al. (2006), observou-se a influência positiva da confiança no desempenho financeiro de empresas compradoras, resultado confirmado por Palmatier, Dant e Grewal (2007). Fiala et al. (2012) observam que a confiança reduz o conflito e os custos de negociação, e desta forma contribui para menor atrito e desempenho dos pares. Neste sentido foi proposta a seguinte hipótese:

H15: Confiança influencia positivamente o desempenho financeiro de fornecedores.

Segundo Duarte et. al. (2011), os fatores internos nas empresas são responsáveis pela variação de seu desempenho, e espera-se que as organizações façam mudanças com base nas melhores práticas em sua estrutura e elementos de infraestrutura a fim de atingir metas de desempenho. O desempenho operacional é uma medida relevante do desempenho de negócios, das capacidades da empresa, e pode contribuir para atendimento da demanda de clientes (Voss, Åhlström & Blackmon, 1997; Liu et. al. 2020). Zhang, Lawrence e Anderson (2015) argumentam que empresas com melhor desempenho pode obter melhores preços por seus serviços. Neste sentido, uma maior eficiência em uso de recursos decorrente de excelência em operações, conduziria a redução de custos e aumento de benefícios, contribuindo assim para um melhor desempenho financeiro da organização (Pineda et. al., 2018). Neste sentido, a seguinte hipótese foi proposta:

H16: O desempenho operacional afeta positivamente o desempenho financeiro de fornecedores.

O modelo conceitual da pesquisa é exibido na Figura 2:

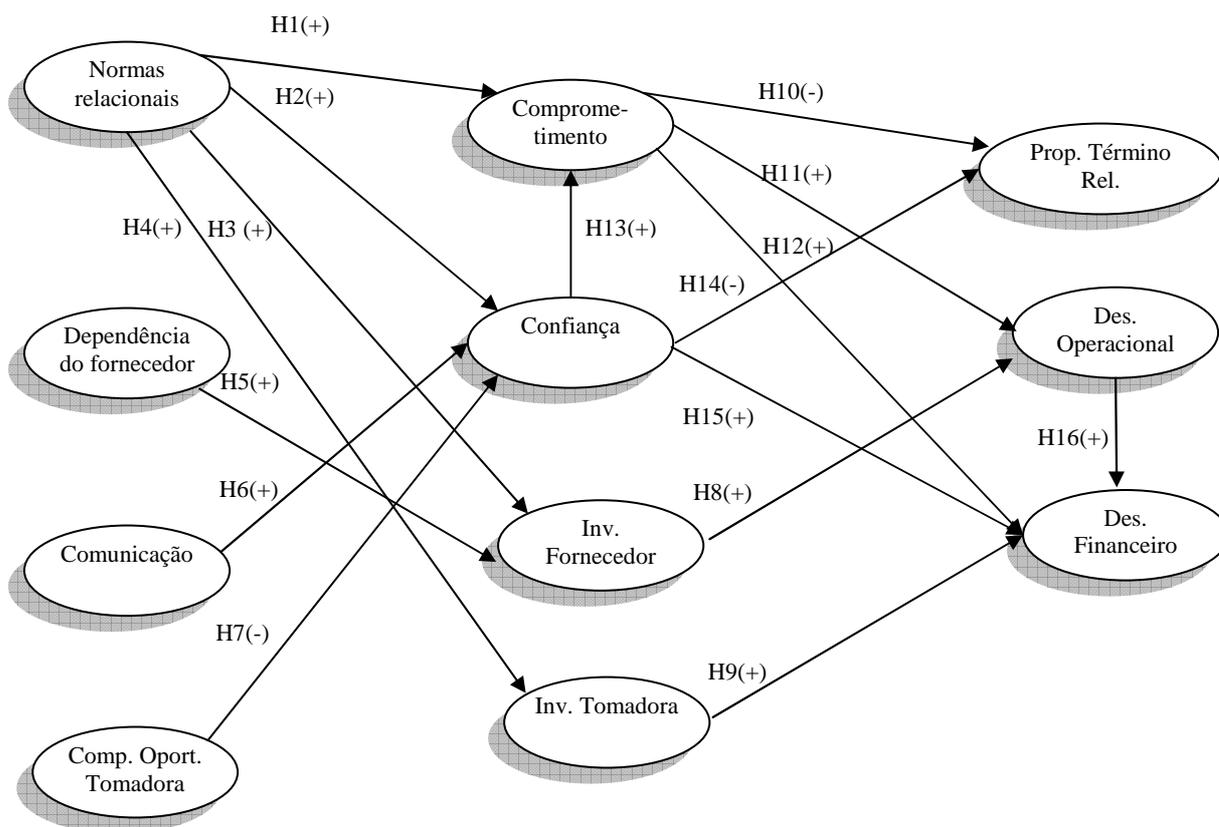


Figura 2– Modelo Conceitual de Pesquisa.
Fonte: elaborado pelos autores

3 Método

Foi realizada uma pesquisa quantitativa do tipo descritiva, que teve como unidade de observação fornecedores de serviços de uma grande empresa do setor elétrico. Três ondas de envio de solicitação de resposta foram realizadas via correio (carta solicitando resposta, com ID e senha individual por fornecedor para segurança), sendo que todas as respostas do questionário em si foram online no SurveyMonkey. A survey fez a coleta entre janeiro e junho de 2016. A amostra final contou com 154 respostas consideradas válidas do total de 165 questionários respondidos, excluídos por critério de dados ausentes, o que representou uma taxa de resposta de 12,29% (doze vírgula vinte e nove por cento). Os dados coletados via questionário foram tratados estatisticamente através da utilização de softwares específicos, como o SPSS 23.0 e SmartPLS2. Uma dúvida frequente em estudos que adotam a abordagem quantitativa refere-se ao tamanho da amostra. Portanto, os critérios sugeridos por Hair et al. (2017, p.28) para cálculo do tamanho da amostra, para um poder estatístico de 80%, foi utilizado. Consequentemente, a amostra mínima recomendada é de 113 respondentes (nível de sig. = 5%; min. R² = 0,1 e ind. Máx. = 4). A verificação post hoc da adequação do tamanho da amostra foi avaliada por meio do cálculo do poder estatístico, por meio do software G * Power (Prajapati et al., 2010). Seguimos os procedimentos recomendados por Ringle et al. (2015). A amostra apresentou poder estatístico de 95%, superior ao limite recomendado de 80% (Cohen, 1992; Hair et al., 2017).

Para as escalas utilizou-se escalas tipo Likert com 11 pontos, com os extremos “discordo totalmente” (0) e “concordo totalmente” (10). Teste de viés de não resposta foi

realizado segundo método de Armstrong e Overton (1977), demonstrando ausência do viés. A operacionalização das escalas de mensuração baseou-se nos estudos anteriores e pode ser observada na Tabela 1.

TABELA 1 – Construtos e fontes

Construto	Fonte
Confiança do fornecedor	Palmatier, Dant e Grewal (2007)
Propensão de Término do Relacionamento	Morgan e Hunt (1994)
Comunicação	Palmatier, Dant e Grewal (2007)
Comprometimento do fornecedor	Morgan e Hunt (1994)
Dependência do fornecedor (interdependência)	Kumar, Scheer e Stenkamp (1995)
Desempenho operacional	Devaraj, Krajewski e Wei (2007)
Investimentos do FORNECEDOR no relacionamento	Palmatier, Dant e Grewal (2007)
Investimentos da TOMADORA no relacionamento	Palmatier, Dant e Grewal (2007)
Comportamentos oportunistas da TOMADORA	Palmatier, Dant e Grewal (2007)
Desempenho financeiro	Homburg e Pflesser (200)
Normas relacionais	Palmatier, Dant e Grewal (2007)

Fonte: os autores.

4 Resultados

Neste tópico apresentam-se os resultados oriundos do levantamento dos dados quantitativos em foco.

4.1 Descrição da amostra

A empresa foco do estudo é uma grande prestadora de serviços do setor elétrico (concessionária de serviços públicos). A pesquisa foi realizada junto a seus fornecedores, que atuam majoritariamente no setor de serviços, sendo 94% da amostra. Destaca-se setores tais como fornecimento de obras e serviços em rede (32%), obras civis / elétricas e eletromecânicas (21%) e projetos/consultorias (15%). Quanto ao tempo de relacionamento entre os fornecedores e a tomadora, observou-se que uma média de 12,1 anos (desvio = 13,9). Já o tempo médio de existência das empresas foi de 18,7 anos (desvio = 13,3), o que de certa forma indica estabilidade relativa nos relacionamentos.

4.2 Análises preliminares e preparação de dados

De 165 questionários preenchidos ao menos parcialmente, 124 tiveram respostas completas. Restava então destacar a gravidade de perda de dados e propor um critério de utilização dos dados da pesquisa. Foram detectados dados ausentes em 9,66% das respostas da base. Cerca de 61% de todos os dados perdidos se encontravam em 11 questionários. Para verificar se poderíamos aplicar um remédio mais abrangente de tratamento de dados perdidos, aplicou-se o teste de aleatoriedade dos dados ausentes (Little's MCAR test) que indicou que o processo de perda de dados poderia ser considerado disperso totalmente ao acaso ($p = 0,653$). Em primeiro lugar, foram eliminados os questionários com mais de 50% de dados ausentes, resultando em 154 questionários válidos. Neste sentido, segundo Curley et.al. (2019), a solução de imputação por regressão múltipla pode ser adequada, considerando sua aplicação conjunto de variáveis teoricamente suportadas na literatura. Neste sentido, os dados remanescentes foram repostos pelo procedimento de regressão múltipla, considerando que após a exclusão dos 11 questionários a amostra ficou com menos de 5% de dados ausentes, considerando-se assim na sequência verificar as validades das mensurações e do modelo nomológico de modo a observar consistência na opção metodológica adotada.

A normalidade avaliada pelos testes Z (para assimetria e curtose) e teste Jarque-Bera relevaram desvios significativos da normalidade, especialmente no que tange a

assimetria dos dados. Portanto, o presente estudo utilizou métodos de estimação robustos aos desvios da normalidade, como sugerido por Muthen e Kaplan (1985). Identificaram-se outliers univariados, segundo o procedimento dos limites do intervalo interquartil (Q1-1,5xIQ ou Q3+1,5xIQ), e outliers multivariados de acordo com a distância de Mahalanobis (D2), sendo os 12 casos retidos para comparação no teste do modelo. Análises de linearidade e multicollinearidade não revelaram desvios que poderiam ameaçar a validade dos procedimentos de análise.

4.3 Análise da qualidade geral da mensuração

No passo subsequente foi feita a avaliação da qualidade de mensuração do instrumento, com os seguintes passos: unidimensionalidade, validade convergente, discriminante, confiabilidade/consistência, e validade nomológica. A Análise de Componentes Principais (ACP) foi empregada para averiguar a unidimensionalidade das escalas (Dunn, Seaker & Waller 1994; Gerbin & Anderson 1988; Nunnally & Berstein, 1994). Foram mensurados e analisados valores referentes à adequação do teste de esfericidade de Bartlett, medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (superior a 0,7), bem como das comunalidades (>40%), bem como o percentual de variância extraída (>50%) e a magnitude das cargas fatoriais (>0,45), segundo critérios de Hair et al. (2010). Tendo em vista essas considerações, passou-se a analisar a validade convergente e discriminante dos construtos, bem como verificar os indicadores da qualidade geral da mensuração. Bagozzi, Yi e Phillips (1991) propõem analisar a significância das cargas fatoriais ao nível de 5% ou 1% de significância, tipicamente a partir de testes t unicaudais, em que o t crítico corresponde a 2,236 ($\alpha=0,01$) para verificar a validade convergente. Especificamente, os indicadores apresentaram pesos significativos em seus constructos. Já para analisar a validade discriminante, empregou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981b). Para todos os fatores principais (desconsiderando dimensões de fatores de segunda ordem com suas dimensões de primeira ordem) obteve-se evidência de validade discriminante. Ainda quanto aos parâmetros de confiabilidade foram analisados o Alpha de Cronbach (AC), a Confiabilidade Composta (CC) (>0,70) e AVE (> 0,50) (HAIR et al., 2010). A Tabela 2 apresenta um resumo dessas etapas de validação, bem como a correlação entre os construtos e a qualidade geral da mensuração.

TABELA 2 - Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Comp. Oport. Tom.	0,73	-0,15	-0,23	-0,34	0,14	-0,14	-0,03	-0,04	-0,09	-0,10	0,28
2. Comp. fornecedor	0,02	0,71	0,38	0,44	0,32	0,38	0,36	0,27	0,54	0,56	-0,59
3. Comunicação	0,05	0,14	0,87	0,68	0,10	0,50	0,27	0,36	0,28	0,45	-0,60
4. Confiança	0,12	0,19	0,46	0,85	0,11	0,42	0,23	0,42	0,37	0,51	-0,69
5. Dep. fornecedor	0,02	0,10	0,01	0,01	0,65	0,19	0,08	0,23	0,35	0,31	-0,16
6. Des. Financeiro	0,02	0,14	0,25	0,18	0,04	0,69	0,26	0,41	0,31	0,57	-0,43
7. Des. Operacional	0,00	0,13	0,07	0,05	0,01	0,07	0,77	0,19	0,37	0,33	-0,32
8. Inv. Tomadora	0,00	0,07	0,13	0,18	0,05	0,17	0,04	0,68	0,36	0,46	-0,36
9. Inv. fornecedor	0,01	0,29	0,08	0,13	0,12	0,10	0,14	0,13	0,87	0,57	-0,44
10. Normas Relac.	0,01	0,32	0,20	0,26	0,09	0,32	0,11	0,21	0,32	0,63	-0,56
11. Prop; Término	0,08	0,35	0,36	0,48	0,03	0,19	0,10	0,13	0,20	0,31	0,72
AVE	0,73	0,71	0,87	0,85	0,65	0,69	0,77	0,68	0,87	0,63	0,72
CC	0,89	0,91	0,96	0,95	0,88	0,87	0,87	0,86	0,96	0,84	0,89
AC	0,82	0,86	0,95	0,91	0,82	0,78	NA*	0,77	0,95	NA*	0,80

Fonte: dados da pesquisa. Os dados abaixo da tabela mostram a correlação ao quadrado e a diagonal principal é a AVE. Toda vez que um valor abaixo da diagonal é superior ao AVE da coluna ou da linha, teríamos a situação em que a variância compartilhada pelos construtos supera a variância explicada dos itens, violando a validade discriminante.*Os constructos (2) e (7) foram implementados como reflexivos de segunda ordem.

Assim, pode-se atribuir boa qualidade de mensuração aos construtos, permitindo avançar ao teste do modelo estrutural, ou seja, validade nomológica, conforme os resultados na apresentação do modelo ilustrados na Tabela 3 a seguir.

TABELA 3 – Resultado das hipóteses do modelo proposto

Hipótese	Relações	Amostra	DESV	T	SIG.	Resultado
1	Normas Relacionais -> Comp. fornecedor	0,40	0,07	5,71	0,00***	Suportada
2	Normas Relacionais -> Confiança	0,21	0,08	2,85	0,00**	Suportada
3	Normas Relacionais -> Inv. fornecedor	0,51	0,06	8,57	0,00***	Suportada
4	Normas Relacionais -> Inv. Tomadora	0,37	0,07	4,98	0,00***	Suportada
5	Dep. fornecedor -> Inv. fornecedor	0,19	0,07	2,89	0,00**	Suportada
6	Comunicação -> Confiança	0,51	0,06	8,1	0,00***	Suportada
7	Comp. Oport. Tomadora -> Confiança	-0,20	0,06	3,47	0,00***	Suportada
8	Inv. fornecedor -> Desempenho operacional	0,25	0,11	2,23	0,03*	Suportada
9	Inv. Tomadora -> Des. Financeiro	0,26	0,08	3,23	0,00**	Suportada
10	Comp. fornecedor -> Prop. Término	-0,36	0,07	5,26	0,00***	Suportada
11	Comp.fornecedor -> Desempenho operacional	0,23	0,1	2,25	0,03*	Suportada
12	Comp. fornecedor -> Des. Financeiro	0,21	0,07	3	0,00**	Suportada
13	Confiança -> Comp. fornecedor	0,21	0,09	2,51	0,01*	Suportada
14	Confiança -> Prop. Término	-0,54	0,07	8,19	0,00***	Suportada
15	Confiança -> Des. Financeiro	0,22	0,07	2,93	0,00**	Suportada
16	Des. Operacional -> Des. Financeiro	0,165	0,08	2,11	0,00*	Suportada

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações: a) AMOSTRA é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) DESV é o desvio padrão da estimativa; c) O erro é o esperado na estimativa; d) O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

Como indicativos do poder preditivo geral do modelo, calculou-se a medida GoF, que ficou no patamar de 65,88%, indicando que, aproximadamente, 66% da variabilidade geral dos dados é explicada pelo modelo preditivo proposto. Também se calculou a medida Q2 de Stone Geisser pelo procedimento Blindfolding, como alternativa para atestar a relevância preditiva dos construtos e os resultados suportam a validade preditiva dos construtos com valores de Q2 superando o patamar de 0,00 e o valor de R2. Estes resultados são mostrados na Tabela 4.

TABELA 4 - Validade preditiva dos constructos

Construto endógeno	Q ²	R ²
Desempenho Operacional	0,14	0,20
Desempenho Financeiro	0,19	0,29
Propensão de TérminoRelac.	0,41	0,58
InvestimentoFornecedor	0,36	0,42
Dependência Fornecedor	0,16	0,22
Confiança Fornecedor	0,44	0,55
Comprometimento. Fornecedor	0,23	0,38

Fonte: dados da pesquisa.

O modelo hipotético testado pode ser observado na Figura 3.

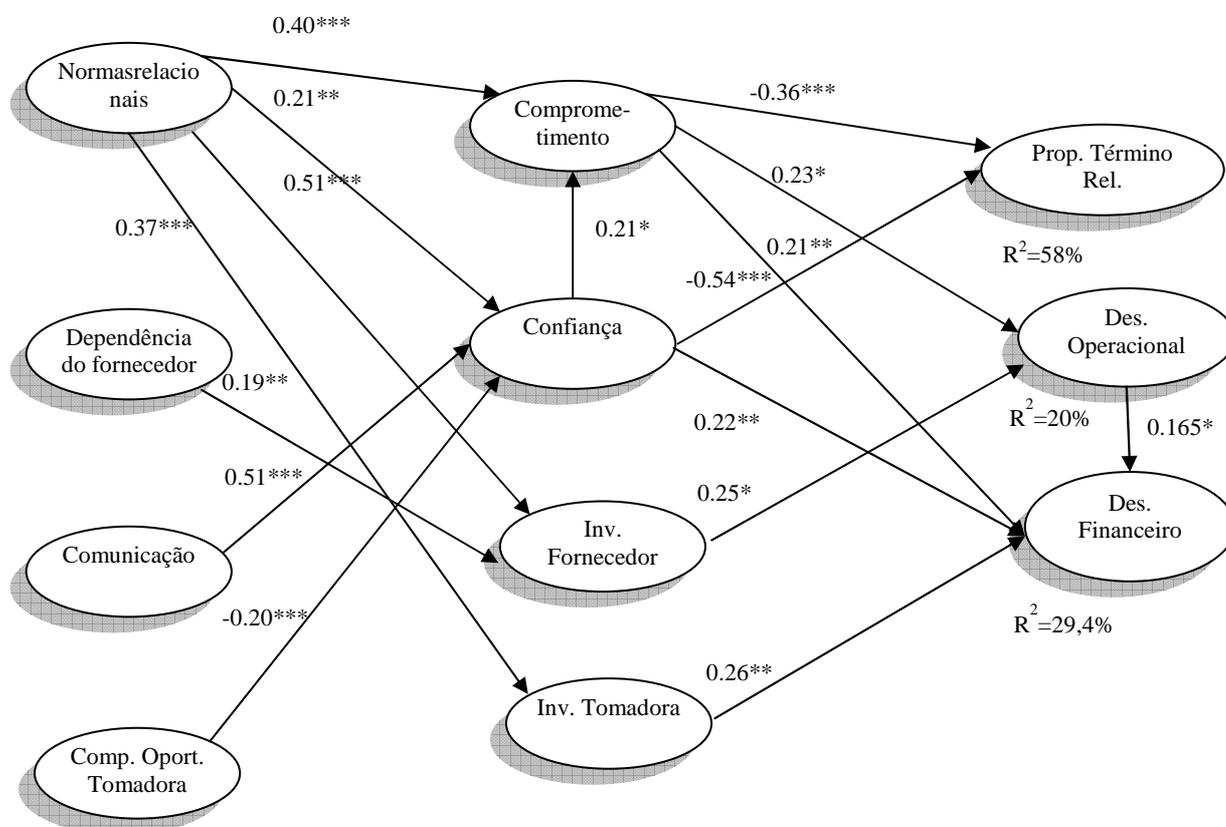


Figura 3 – Teste do Modelo Hipotético de Pesquisa

Fonte: dados da pesquisa. Obs: os valores junto as setas representam as cargas padronizadas. *** = $p < 0,001$. ** = $p < 0,01$. * = $p < 0,05$. ns = não significativo.

Como se pode observar, o modelo explica 58% da propensão ao término do relacionamento, 29% do desempenho financeiro e 20% do desempenho operacional.

5 Análise dos Resultados

No que se refere à propensão ao término do relacionamento, observa-se impactos significativos da confiança ($\beta=-0,54$), seguido do comprometimento ($\beta=-0,36$). Como se trata de relação de uma empresa grande (compradora/tomadora) com diversos fornecedores de portes variados, a confiança toma maior importância, apesar dos desafios de manter relacionamentos com maior proximidade, considerando o tamanho do universo de fornecedores. O peso do comprometimento se alinha perfeitamente com os resultados de Kingshott et. al. (2020). Por outro lado, na meta análise de Palmatier et. al. (2006), os resultados são distintos, já que é o comprometimento que tem maior impacto na lealdade e não a confiança. Porém existem dois motivos possíveis para estas diferenças. A maior parte absoluta dos estudos foca em clientes como respondentes (ex. distribuidores ou varejistas), e este estudo trata de fornecedores, O segundo motivo deve-se ao sistema de compra do setor elétrico, que é mais regulado e sensível a regras e licitações. Neste sentido, a confiança no relacionamento pode ser mais importante que o comprometimento. Comparando os resultados com Gil-Saura et.al. (2009), que trata de uma amostra

heterogênea de empresas privadas, observa-se mais uma vez que a confiança apresenta pouco efeito na lealdade. Deste modo, conclui-se que, em se tratando de concorrência perfeita, as empresas tendem a se fundamentar no comprometimento até pela sua facilidade de escolha e troca de fornecedores, mas em mercados altamente regulados como no caso desta pesquisa (concessões de serviços públicos), a confiança passa a ter mais importância que o comprometimento, sugerindo uma postura distinta na gestão da relação entre parceiros (Enes et.al., 2021).

Estes resultados ainda sugerem que compradores e vendedores devem manter comportamentos consistentes durante o relacionamento para aumentar a percepção de confiança e suportar o relacionamento. Isto fica mais claro quando analisamos os antecedentes da confiança, que são comunicação ($\beta=-0,51$) e normas relacionais ($\beta=-0,37$). A comunicação parece como vetor mais relevante da confiança e esta da manutenção do relacionamento. Gerencialmente fica aqui descrito o desafio de manter uma boa comunicação, quando se tem, como no caso estudado mais de um mil fornecedores no total. Por outro lado, as normas relacionais também são impactantes na confiança, o que significa que contratos e rituais confiáveis e estáveis precisam ser fomentados, de modo a que as duas partes encontrem motivos para investir na relação. Comparando com a meta análise de Palmatier et.al. (2006), o peso da comunicação é similar, demonstrando sua importância tanto para clientes ou fornecedores na cadeia de suprimentos. Em Yongvongphaiboon e Chantamas (2021), ficou demonstrado a relevância da comunicação para geração de confiança também como pesos próximos em intensidade. Já em Palmatier et. al. (2007) as normas relacionais têm um impacto de $\beta=0.37$ na confiança, um valor um pouco menor, o que faz sentido em se tratando de amostra com clientes em mercado aberto e pouco regulado.

Já no que diz respeito ao desempenho financeiro do fornecedor, observa-se que o mesmo é dependente do investimento da tomadora no relacionamento ($\beta=0,26$), da confiança ($\beta=0,22$) e do comprometimento ($\beta=0,21$). Em outras palavras, os resultados sugerem que a tomadora (comprador) tem de investir no relacionamento para aumentar desempenho financeiro do fornecedor. Quando a tomadora dá relevância ao relacionamento, cria condições para centralização de negócios dentro de uma relação de confiança e de normas relacionais estruturadas. No que se refere ao impacto do desempenho operacional no desempenho financeiro, observa-se que o mesmo foi de $\beta=0,165$, ou seja, significativo, mas de valor menos expressivo do que o esperado. Acredita-se que este resultado pode estar relacionado à heterogeneidade da amostra neste requisito, considerando os distintos ramos de negócio. Estes resultados diferem significativamente das pesquisas como foco em clientes. Em Palmatier et. al. (2007), comprometimento e confiança não afetam o desempenho financeiro, mas por outro lado a amostra é majoritariamente de indústria-cliente. Já nesta pesquisa ambos possuem pesos similares. É de se esperar maior proximidade de uma empresa de serviços como seus fornecedores (a maior parte de serviços), já que o serviço é co-criado por ambas as partes. Por outro lado, no que se refere ao investimento, ambas as amostras têm pesos similares, sugerindo a importância deste constructo para explicar o fenômeno sob diversas perspectivas. Yongvongphaiboon e Chantamas (2021) observaram que a confiança impacta no desempenho da firma contratada, porém com pesos superiores ($\beta=0.75$), sugerindo que este impacto pode estar relacionado com o perfil da amostra, composta de empresas asiáticas privadas.

Por outro lado, observa-se que o desempenho operacional recebeu influências do investimento do fornecedor ($\beta=0,25$) e de seu comprometimento ($\beta=0,23$). Em outras palavras, para aumentar o nível de serviço e sua eficiência, a tomadora depende dos investimentos do fornecedor no relacionamento, envolvendo sua estrutura, pessoas e tecnologia colocados à disposição da tomadora. O serviço prestado pela tomadora ao consumidor final depende neste caso direta ou indiretamente do fornecedor. Mas para

oferecer bom serviço, a tomadora precisará aumentar o comprometimento e confiança do fornecedor, para que, em consequência, obtenha seu investimento, conduzindo a níveis mais elevados de qualidade que podem melhor satisfazer o consumidor final da tomadora. Por outro lado, o aumento do desempenho operacional pode produzir redução de custos do fornecedor e da tomadora, beneficiando a ambos e fortalecendo os resultados do relacionamento.

Por fim, observa-se que as normas relacionais afetam de forma significativa o investimento do fornecedor ($\beta=0,51$), que investirá com mais ênfase em relações pautadas por equilíbrio e estabilidade. Ainda cabe ressaltar que as normas afetam de forma relevante o comprometimento e confiança, sugerindo especial da tomadora com contratos, formalidades, burocracia e distância nestas relações. O comportamento oportunístico da tomadora afeta a confiança negativamente, um resultado esperado e que deve ser evitado. Já em Palmatier et.al. (2007), as normas relacionais não apresentaram impacto significativo. Os resultados são muito distintos, e demonstram que em mercados regulados, o relacionamento, se pautado por normas adequadas, pode impulsionar de forma significativa a cadeia nomológica. Um exame de Zhang et. al (2016), que realizou um estudo longitudinal, sugere que o investimento de ambas as partes envolvidas no relacionamento, afeta a transição para um estágio mais desenvolvido e avançado do relacionamento, denominado estágio comunal. Estas evidências têm congruência com esta pesquisa, que sugerem que no estado mais avançado, o investimento da tomadora influencia o desempenho financeiro e operacional do fornecedor, sinalizando os caminhos pelos quais o estágio comunal beneficia o relacionamento.

6 Considerações Finais

A crescente de competitividade exige das organizações um foco constante nas necessidades e desejos dos parceiros, adotando abordagens a fim de entregar valor e, a partir disso, alcançar resultados positivos como lucratividade e posicionamento de mercado. No topo da agenda, há três importantes correntes de pesquisa a serem exploradas: a necessidade de orientação voltada para o cliente, co-criação de valor e benefícios relacionais (Enes et.al. 2021).

Neste sentido, este artigo testou um modelo integrativo de relacionamentos interorganizacionais, identificando antecedentes da propensão ao término do relacionamento, desempenho financeiro e operacional de forma integrada. A pesquisa contemplou as teorias de comprometimento-confiança, dependência, custos de transação e normas relacionais no modelo testado. Observou-se que a propensão ao término da relação está associada mais a confiança do que ao comprometimento, sugerindo que no Brasil, em especial em serviços regulados, e em um cenário de grandes empresas relacionando com múltiplos fornecedores de portes variados, existe complexidade no estabelecimento da confiança, o que de certa forma diferencia a longevidade dos relacionamentos. Por outro lado, o desempenho financeiro dos fornecedores apresenta-se dependente de investimentos da tomadora e da confiança, ou seja, os resultados sugerem que as tomadoras terão fornecedores saudáveis financeiramente se estas investirem neste relacionamento.

Já no que se refere ao desempenho operacional do fornecedor, este é dependente de seus investimentos e do comprometimento desenvolvido. Em resumo, ele tem de investir na empresa e em recursos destinados a contratante para aumentar o desempenho. Como o modelo apresenta a confiança como fator central cabe ainda salientar o papel da comunicação, que se mostra como construtor da confiança e de relevância para o investimento do fornecedor (que aumenta o desempenho operacional).

Considerando o impacto dos fatores preditivos, observa-se que o investimento por parte da tomadora conjugado as normas relacionais (solidárias e mútuas) explicam a maior parte do desempenho financeiro. Hoje as relações são extremamente burocráticas e reguladas por contratos no setor, e a indicação clara de que o incremento de normas solidárias e mútuas afetam diretamente o desempenho financeiro, sinalizam a necessidade de rever as relações tendo normas solidárias e mútuas como objetivo e *modus operandi* do relacionamento entre estas organizações.

Observando-se estes resultados, e sabendo-se que existem algumas ineficiências operacionais do sistema, seja de integração, seja de procedimentos, verifica-se que quando a contratada foca em relações de longo prazo e investe na relação, ocorre um aumento do desempenho operacional. Tal investimento e comprometimento são decorrentes da confiança e determinação de continuar o relacionamento no médio e longo prazo, o que exige uma gestão mais eficaz e equilibrada deste relacionamento por parte dos participantes. Este achado reforça a hipótese de que se aumentar o prazo dos contratos, aprimorar a relação e somar alguma flexibilidade e confiança ao sistema trará benefícios claros ao desempenho operacional destas empresas.

Os resultados ainda sugerem uma estratégia de procura de empresas orientadas a relacionamento, em que as contratantes (tomadoras) devem buscar contratadas que sejam dispostas a investir no relacionamento para assegurar desempenho operacional. Por outro lado, as contratadas devem buscar contratantes que pretendam investir no relacionamento com as contratadas (e não terem excessivo foco transacional), bem como desenvolvam confiança mútua, o que gera um fluxo positivo de desempenho financeiro.

Entende-se que as principais contribuições deste artigo estão na sua capacidade de explicar os impactos do relacionamento interorganizacional na propensão ao término do relacionamento, do desempenho financeiro e operacional de fornecedores de empresa de serviços grande porte, sob a tutela de um sistema regulado (concessão pública). Os resultados diferem das pesquisas anteriores, focadas na relação indústria-cliente, revelando maior importância das normas relacionais e da confiança, bem como do investimento dos parceiros nas duas dimensões de desempenho mensuradas. Sob aspectos teóricos, o modelo integrativo contribui para compreender melhor o fenômeno, bem como provê informações para tomada de decisão gerencial que impacte para que tenhamos relacionamentos de maior longo prazo, mais rentáveis e eficazes.

Como limitações do estudo salienta-se que foi realizado em uma única tomadora e um único país, sendo a amostra um corte transversal único. Sugere-se para pesquisas futuras a inclusão de mais variáveis culturais, bem como exploração dos impactos da cultura organizacional da tomadora e do fornecedor tanto no desempenho operacional quanto no desempenho financeiro.

Referências

- Anderson, Erin, & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, Erin, & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Armstrong, J.S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(1), 396-402.

- Bagozzi, R. P., Yi, Y. & Philips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Benítez-Ávila, C., Hartmann, A., Dewulf, G., & Henseler, J. (2018). Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. *International Journal of Project Management*, 36(3), 429-443.
- Cannon, Joseph P., Achrol, Ravi S., & Gundlach, Gregory T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.
- Castro, M., Bulgacov, S., & Hoffmann, V. E. (2011). Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 25-46.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Curley, C., Krause, R. M., Feiock, R., & Hawkins, C. V. (2019). Dealing with missing data: A comparative exploration of approaches using the integrated city sustainability database. *Urban Affairs Review*, 55(2), 591-615.
- Davlyatov, G., Lord, J., Puro, N., & Nancy Borkowski, D. B. A. (2020). Does It pay? An examination of interorganizational relationships in federally qualified health centers. *Journal of Health Care Finance*, 1(2), 1-14.
- Degani, D. M. (2014). O atual modelo de terceirização de serviços na Administração Pública. *Fórum Administrativo – FA*, 14(158), 28-36.
- Devaraj, S., Krajewski, L., & Wei, J. (2007). Impact of eBusiness technologies on operational performance: *The role of production information integration in the supply chain*. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1199–1216.
- Doney, P. M., & Cannon, Joseph P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Duarte, A. L. D. C. M., Brito, L. A. L., Di Serio, L. C., & Martins, G. S. (2011). Operational practices and financial performance: *an empirical analysis of Brazilian manufacturing companies*. *BAR-Brazilian Administration Review*, 8(4), 395-411.
- Dunn, S. C., Seaker, R. F., Wallert, M. A. (1994). Latent variable in business logistics research: scale development and validation. *Journal of Business Logistics*, 15(2), 145-172.
- Dwyer, F. R., Schurr, P.H., Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Enes, Y., Lima T., Demo G., Scussel F. (2021). The intellectual structure of relationship marketing scientific field: proposing new avenues of research from a systematic review. *Consumer Behavior Review*, 5(1), 110-127.
- Farina, M. C. (2009). *O relacionamento entre as farmácias e drogarias e seu distribuidor: uma modelagem à luz da teoria do comprometimento-confiança do marketing de relacionamento*. (Tese Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Fernandes, M. E. R., & Carvalho Neto, A. M. (2005). As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiras na gestão de terceirizados. In: *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, 16.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-397.
- Fiala, R., Prokop, M., & Živělová, I. (2013). The relationship between inter-organizational trust and performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 60(4), 89-98.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-19.

- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (2016). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-198.
- Gil-Saura I., Frasset-Deltoro, M., & Cervera-Taulet A. (2009) The value of B2B relationships, *Industrial Management & Data Systems*, 109(5), 593-609.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate data analysis*. 7th ed. New York: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage publications.
- Hibbard, J.D., Kumar, N. & Stern, L.W. (2001). Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 45-61.
- Homburg, C. & Pflesser, C.A. (2000). Multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Jap S., & Ganesan S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.
- Kaufmann, P.J., & Dant, R.P. (1992). The dimensions of commercial exchange. *Marketing Letters*, 3(2), 171-85.
- Kim, K., Frazier G. L. (1997). On distributor commitment in industrial channels of distribution: a multicomponent approach. *Psychology & Marketing*, 14(4), 847-77.
- Kingshott, R. P., Sharma, P., & Nair, S. R. (2020). Social and technical chains-of-effects in business-to-business (B2B) service relationships. *European Journal of Marketing*, 54(6), 1225-1246.
- Klauck, Á. M. (2012) *Fatores explicativos da manutenção do relacionamento no contexto B2B: um estudo no setor de serviços de tecnologia da informação*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J-B.E.M. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
- Lush, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60(4), 19-38.
- Marchalek, C. R. L., Rebelato, M. G., & Rodrigues, I. C. (2007). Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado. *Revista Produção*, 17(2), 286-301.
- Miller, R.J., Munoz, L., & Mallin, M. (2020). Acquaintances or friends? Exploring the effects of contracts, trust and ethical level on opportunism in manufacturer-distributor relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ahead-of-print ...
- Mohr, J.J., Fisher, R.J., & Nevin, J.R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, 60(3), 103-115.
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman G. (1992). Relationships between providers and users of market research. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morgan, R.M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mozambani, C. I., Souza-Filho, H. M. D., & Miranda, B. V. (2019). Mutual commitments in transactions of horticultural products in the Serra Fluminense. *Revista de Administração de Empresas*, 59(3), 195-208.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994) *Psychometric theory*. 3th ed. New York: McGrawHill.
- Palmatier, R.W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194.
- Palmatier, R. W. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.

- Prajapati, B., Dunne, M., & Armstrong, R., (2010). Sample size estimation and statistical power analyses. *Of Peer Reviewed.* Retrieved from http://www.floppybunny.org/robin/web/virtualclassroom/stats/basics/articles/gpower/Gpower_tutorial_Prajapati_2010-.pdf,
- Parkhe, Arvind. (1993). Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36 (August), 794-829.
- Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, 22(1), 39-62.
- Rawwas, M. Y. A., Vitell, S. J., & Barnes, J. H. (1997). Management of conflict using individual power sources: a retailers' perspective. *Journal of Business Research*, 40(1), 49-64.
- Rindfleisch, Aric, & Jan B. Heide (1997). Transaction cost analysis: past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61 (October), 30–54
- Ringle, C., Da Silva, D., & Bido, D. (2015). Structural equation modeling with the SmartPLS. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2), 56-73.
- Sillanpää, I., Shahzad, K., & Sillanpää, E. (2015). Supplier development and buyer-supplier relationship strategies – a literature review. *International Journal of Procurement Management*, 8(1-2), 227-250.
- Soetomo, H. (2001). *Power-trust-commitment in relationship marketing*. Fort Lauderdale: Nova Southeastern University.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119-36.
- Voldnes, G., Gronhaug, K., & Nilssen, F. (2012). Satisfaction in buyer-seller relationships - Influence of cultural differences. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1081-1093.
- Waltson, H., Rainer, K., & Houdshel, G. (1982). *Executive Information Systems: emergence development impact*. New York: John Wiley & Sons.
- Wetzels, M., De Ruyter, K., & Van Birgelen, M. (1998). Marketing service relationships: the role of commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 406-423.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Wilson, E., & Vlosky, R. (1997). Partnering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, 39(1), 59-70.
- Wisker, Z. L. (2020). Examining relationship quality in e-tailing experiences: a moderated mediation model. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(7), 863-876
- Yaqub, M. Z. (2009). Antecedents, consequences and control of opportunistic behavior in strategic networks. *Journal of Business & Economics Research*, 7(2), 15-32.
- Yongvongphaiboon, P., & Chantamas, M. (2021). Influence of digital marketing communication and performance effectiveness between b2b companies and clients in Thailand/Influencia de comunicacion del marketing digital y la eficacia del rendimiento entre empresas b2b y clientes en Tailandia. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 26(S2), 172-184.
- Zhang, J. Z., Watson Iv, G. F., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2016). Dynamic relationship marketing. *Journal of Marketing*, 80(5), 53-75.

Autores

1. **Cid Gonçalves Filho**, Doutor em Administração pela UFMG.
2. **Thiago Lima**, Mestre em Administração pela FUMEC.
3. **Wagner Macedo**, Técnico.
4. **Flávia Chinelato**, Doutora em Administração pela FUMEC.

Contribuição dos autores

Contribuição	Cid Gonçalves Filho	Thiago Lima	Wagner Macedo	Flávia Chinelato
1. Definição do problema de pesquisa	✓		✓	
2. Desenvolvimento de hipóteses ou questão de pesquisa (no caso de trabalho empírico)	✓	✓	✓	
3. Desenvolvimento de proposição teóricas (no caso de trabalho teórico)				
4. Referencial/fundamentos teórico(s) / revisão de literatura	✓	✓		
5. Definição de procedimentos metodológicos	✓	✓		
6. Coleta de dados / trabalho de campo			✓	
7. Análise e interpretação de dados (quando existentes)				✓
8. Revisão do texto	✓	✓		✓
9. Redação do texto	✓	✓		✓

Apêndice – Escalas utilizadas

Construto	Indicadores
Confiança do fornecedor	A TOMADORA é uma empresa que mantém sua palavra. Eu acredito que a TOMADORA manterá as promessas que fizeram para mim. A TOMADORA é sincera nas suas negociações comigo.
Propensão de Término do Relacionamento	Nossa empresa pretende fazer mais negócios com a TOMADORA no futuro Continuaremos trabalhando com a TOMADORA mesmo que outros clientes paguem um pouco a mais pelos mesmos produtos/serviços/ Nosso relacionamento com a TOMADORA deverá se fortalecer no futuro
Comunicação	Com base nas comunicações realizadas pela TOMADORA, pode-se afirmar que: As comunicações são rápidas e feitas a tempo. As comunicações são completas. Os canais de comunicação são bem compreendidos. As comunicações são precisas.
Comprometimento do fornecedor	O relacionamento com a TOMADORA é alguma coisa que.... ... alguma coisa com a qual estamos muito comprometidos ... é alguma coisa que a minha empresa realmente cuida, ... algo que merece o máximo esforço da minha empresa para manter ... é de uma importância muito pequena para nós (inverso). ... é muito importante para a minha empresa
Dependência do fornecedor (interdependência)	Se por alguma razão a TOMADORA terminar com nosso relacionamento... ... a perda prejudicaria nossos serviços/produtos com outras empresas também. ... seria relativamente fácil para nós, diversificar (prestar serviços ou fornecedor produtos) atendendo outras empresas. ... nós sofreríamos uma perda financeira significativa, apesar dos nossos esforços para substituí-la. ... a perda prejudicaria seriamente nossa reputação nesta área de prestação de serviços ou fornecedor de produtos. ... nossa empresa teria dificuldades para encontrar clientes equivalentes/alternativos à TOMADORA.
Investimentos do fornecedor no relacionamento	Investimos tempo e esforços consideráveis atender às exigências da TOMADORA para: Aprendermos e nos adaptarmos à maneira de realizar os serviços/produtos de modo a ser fornecedor da TOMADORA Obter conhecimento especializado sobre os produtos/serviços oferecidos pela TOMADORA. Adaptar aos procedimentos especiais utilizados pela TOMADORA. Adaptar às necessidades especiais dos clientes da TOMADORA. Nossa empresa tem feito investimentos significativos no relacionamento com a TOMADORA.*
Investimentos da TOMADORA no relacionamento	A TOMADORA tem feito investimentos significativos em treinamentos para nossa empresa. A TOMADORA tem feito investimentos significativos para nos fornecer suporte personalizado. A TOMADORA tem feito investimentos significativos para melhorar nosso relacionamento pessoal.
Comportamentos oportunistas da TOMADORA	Ao trabalhar com seus parceiros, a TOMADORA altera os fatos, para satisfazer suas próprias metas e objetivos. Ao trabalhar com seus parceiros, a TOMADORA negocia com má fé, numa perspectiva de barganha. Ao trabalhar com seus parceiros, a TOMADORA viola acordos formais e/ou informais para se beneficiar.
Normas relacionais (Solidárias)	Nós consideramos que a TOMADORA é nossa parceira. Conscientemente, nós tentamos manter um relacionamento cooperativo com a TOMADORA. Nosso relacionamento com a TOMADORA é mais importante do que o lucro de transações individuais.

Normasrelacionais (mútuas)	Mesmo que o custo/benefício não sejam compartilhados entre nossa empresa e a TOMADORA durante algum período, ao longo do tempo eles serão balanceados. Nós alcançamos lucros e benefícios, na proporção em que nos esforçamos para isso na TOMADORA. Minha empresa geralmente recebe parte das recompensas e economia de custos, ao fazer negócios com a TOMADORA.
Normasrelacionais (flexíveis)	Estamos dispostos a fazer ajustes contratuais para ajudar a TOMADORA, quando ela estiver com problemas ou circunstâncias especiais. Nossa empresa anularia as cláusulas contratuais, de bom grado, para trabalhar com a TOMADORA, quando ela estiver em situações difíceis. A TOMADORA anularia as cláusulas contratuais, de bom grado, para trabalhar com a nossa empresa, quando estivermos em situações difíceis.
Normasrelacionais (Rígidas)	Os mecanismos comerciais (acordos, contratos, normas, etc.) estabelecidos com a TOMADORA tornam difícil encerrar o relacionamento com a empresa.* Os contratos são inflexíveis e unilaterais* Os contratos são impositivos e nos forçam a fazer coisas não lucrativas*
Normasrelacionais (Variabilidade)	Os contratos nos levam a muita variação no volume de serviços/produtos prestados e demandas o que nos prejudica*
Desempenhofinancieiro	Em relação aos nossos contratos e serviços/produtos prestados à TOMADORA, nosso desempenho tem sido muito elevado em termos de crescimento das vendas, crescimento do lucro e rentabilidade global. O lucro que obtemos com os negócios com a TOMADORA são satisfatórios** Nosso desempenho financeiro no que se refere aos contratos com a TOMADORA são adequados Ao longo dos últimos três anos, qual foi a rentabilidade média anual (%) dos serviços prestados ou produtos fornecidos pela sua empresa à TOMADORA
Desempenhooperacional	Percentual de serviços/produtos rejeitados pela TOMADORA. Percentual de serviços e produtos com defeitos no processo de produção/fornecimento. Tempo de entrega/execução de serviço/produto. Confiabilidade/garantia de entrega e atendimento. Custos de execução e produção. Tempo entre o pedido e a entrega de um pedido. Tempo de rotação do estoque e tamanho. A flexibilidade do processo produtivo na programação de pedidos de serviços e produtos sem atrasar o atendimento.