

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**DETERMINANTES DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS:
UM ESTUDO NO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA**

THIAGO SILVEIRA LIMA

BELO HORIZONTE

2016

Thiago Silveira Lima

**DETERMINANTES DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS:
UM ESTUDO NO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Tecnologias em Marketing

Prof. Orientador: Dr. Cid Gonçalves Filho

Belo Horizonte

2016

L732d Lima, Thiago Silveira.
Determinantes dos relacionamentos interorganizacionais:
um estudo no setor de energia elétrica. / Thiago Silveira Lima.
– Belo Horizonte, 2016.

117 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Cid Gonçalves Filho.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de
Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Marketing de relacionamento – Estudo de casos.
2. Clientes – Contato – Estudo de casos. I. Gonçalves Filho,
Cid. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências
Empresariais. III. Título.

CDU: 658.818



**UNIVERSIDADE
FUMEC**
DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada **“Determinantes dos relacionamentos inter organizacionais: um estudo no setor de energia elétrica”** de autoria de Thiago Silveira Lima, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro – UFMG
(Examinador Externo)

Profa. Dra. Cristiana Fernandes de Muyllder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 15 de julho de 2016.

A minha mãe Olívia, minha esposa e meu filho, Theodoro, por todo o amor e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela saúde e pelas oportunidades.

Aos meus pais, exemplos de força e superação. Aos meus irmãos, pela amizade e pelo companheirismo.

A minha família, minha esposa e meu filho, Theodoro, pelo amor, compreensão e apoio incondicionais.

Ao Orientador Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho, pela participação e cooperação científica na elaboração desta pesquisa.

A todos os professores que compartilharam generosamente seus conhecimentos comigo e com meus colegas.

Aos amigos da CEMIG, que apoiaram a realização deste trabalho.

Agradeço também a todos aqueles que contribuíram direta e indiretamente para a realização da pesquisa.

RESUMO

A importância do setor elétrico para a economia nacional submete as empresas que operam o sistema de potência sobre o regime de concessão a exigências de órgão regulador. Essas empresas têm buscado mecanismos que as possibilitem superação das exigências, mas também sobrevivência no mercado. O uso crescente da terceirização de serviços, conforme demonstrado na pesquisa realizada, tem sido um desses mecanismos que agregam competitividade às concessionárias de distribuição de energia elétrica. Sobre outro ponto de vista, a decisão pela terceirização sujeitará essas empresas tomadoras de serviços a relacionamento com terceiros, o qual, por sua vez, apresenta-se, normalmente, com certa complexidade. O relacionamento com os fornecedores e o entendimento de suas consequências tornam-se, portanto, bastante relevantes para a atuação das empresas do setor. Considerando a presença de lacunas em estudos do marketing de relacionamento e com o objetivo de identificar os principais elementos que fortalecem o relacionamento entre empresas e fornecedores de serviços em mercados interorganizacionais do setor elétrico, foi realizada uma *web survey*, utilizando-se de técnicas estatísticas aplicáveis. A pesquisa contou com uma amostra final de 154 respondentes, que representaram uma população de fornecedores de serviços da concessionária de distribuição de energia elétrica observada. O teste de modelo da pesquisa possibilitou observação da influência de elementos que compõem o relacionamento. O resultado sugere que as normas relacionais exercem influência significativa com consequências que envolvem, mesmo que indiretamente, o desempenho operacional e financeiro dos fornecedores de serviços. Outros elementos antecedentes mostraram relevância significativa, a exemplo da comunicação. Já os comportamentos oportunistas não mostraram influência direta, sugerindo serem mediados pela confiança no relacionamento. Foram confirmadas hipóteses que apresentaram influência dos mediadores relacionais comprometimento, confiança e investimento no relacionamento, corroborando alguns estudos anteriores apresentados na revisão de literatura do trabalho. O antecedente de desempenho financeiro de maior peso foi o investimento no relacionamento pela concessionária de distribuição de energia elétrica, seguido de confiança e comprometimento do fornecedor. Já o desempenho operacional não apresentou influências significativas de investimento no relacionamento pela tomadora, tendo sido explicado nos testes pelas relações com investimento no relacionamento e comprometimento do fornecedor. Os antecedentes de propensão de término foram confiança e comprometimento do fornecedor. A cooperação foi influenciada pelos investimentos no relacionamento pela concessionária, seguido de confiança e comprometimento do fornecedor. A influência dos comportamentos oportunistas foi significativamente mediada pela confiança, que se apresentou como único construto de influência significativa sobre os conflitos no relacionamento.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Setor elétrico. Terceirização. Relacionamento interorganizacional.

ABSTRACT

The importance of the energy sector for the national economy submits the companies which operate in the power rating system, under the concession regime of the regulating agency's requirements. These companies have pursued a mechanism which will allow the possibility of overcoming these requirements, as also their survival in the market. The growing increase of outsourcing services, according the research that was carried out, has been one of these mechanisms which aggregates competitiveness to the distribution concession holders of electric power. On another point of view, the decision to outsource will submit the companies that take the services to relate with a third party, which in its turn, presents itself, usually, with a certain complexity. The relationship with suppliers and the comprehension of its consequences becomes, therefore, quite relevant for the performance of the companies in this sector. Considering the presence of gaps in the marketing relationship studies and with the objective of identifying the main determinant elements of the relationship between the companies and the service suppliers in the electric sector inter organizational market, a web survey was conducted, using applicable statistic techniques. The survey had a final sample of 154 respondents, which represented a population of service suppliers of the observed electric power distribution concession holder. The research's model test enabled to observe the influence of the elements that form the relationship. The result suggests that the norms that were related have a significant influence with consequences that involve, even that indirectly, the operational and financial performance of the service suppliers. Other antecedent elements show significant relevance, as for example the communication. As for the opportunistic behavior, it did not show a direct influence, suggesting that they are mediated by trust in the relationship. The hypotheses that were confirmed, presented the influence of the relational commitment mediators, trust and relationship investment, corroborating with some of the anterior studies that were presented in this study's literature revision. The financial performance antecedent of greater weight was the relationship investment by the distribution concessionaire, followed by trust and the supplier's commitment. The propensity antecedents for ending were trust and the suppliers' commitment. Cooperation was influenced by the relationship investment by the concessionaire, followed by trust and the suppliers' commitment. The influence of opportunistic behavior was significantly mediated by trust, which presented itself as the only construct of significant influence over the conflicts in relationships.

Key-words: Relationship Marketing, electric sector, outsourcing, inter-organizational relationship.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Relações entre as partes na terceirização.....	21
FIGURA 2 – Modelo KMV de Morgan e Hunt (1994).....	29
FIGURA 3 – Modelo de Soetomo (2001)	30
FIGURA 4 – Estrutura meta-analítica para mediadores relacionais	32
FIGURA 5 – Modelo testado por Palmatier, Dant e Grewal (2007) – Perspectiva Comprometimento e Confiança.....	34
FIGURA 6 – Modelo testado por Palmatier, Dant e Grewal (2007) - Perspectiva Dependência	34
FIGURA 7 – Modelo elaborado e testado por Palmatier, Dant e Grewal (2007) - Perspectiva dos custos de transação.....	35
FIGURA 8 – Modelo elaborado e testado por Palmatier, Dant e Grewal (2007) - Perspectiva das Normas Relacionais.....	35
FIGURA 9 – Modelo elaborado e testado por Palmatier, Dant e Grewal (2007) sob a “perspectiva da Visão Baseada em Recursos - RBV”	36
FIGURA 10 – Modelo hipotético de pesquisa	38
FIGURA 11 – Componentes da validade de construto	67
FIGURA 12 – Modelo de Pesquisa Testado	80
FIGURA 13 – Relações mais significativas para Desempenho Financeiro	93
FIGURA 14 – Relações mais significativas para Desempenho Operacional.....	94
FIGURA 15 – Relações mais significativas para Cooperação	94
FIGURA 16 – Relações mais significativas para Conflito.....	94
FIGURA 17 – Relações mais significativas para propensão de término do Relacionamento .	95
FIGURA 18 – Relações mais significativas sob as Perspectivas de Desempenho, Propensão de Término, Cooperação e Redução de Conflitos	96

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição da amostra de acordo com o setor de atuação	76
GRÁFICO 2 – Distribuição da amostra de acordo com o CNAE 2.0 do IBGE.....	77
GRÁFICO 3 – Tempo de relacionamento e tempo de fundação dos fornecedores participantes	79

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Composição da força de trabalho de algumas concessionárias distribuidoras de energia elétrica.....	20
QUADRO 2 – Principais definições de construtos de relacionamento de acordo com Palmatier <i>et al.</i> (2006) - Elementos Mediadores Relacionais, Antecedentes e Consequências do Relacionamento	24
QUADRO 3 – Construtos, Indicadores e Fontes.....	51
QUADRO 4 – Resumo do teste de hipótese	91

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Análise descritiva dos indicadores.....	55
TABELA 2 – Teste dos parâmetros normais.....	60
TABELA 3 – Análise da Multicolinearidade	62
TABELA 4 – Medidas KMO e teste de esfericidade de Bartlett's dos construtos	64
TABELA 5 – Análise Fatorial Exploratória dos Construtos.....	65
TABELA 6 – Avaliação da validade convergente dos indicadores	69
TABELA 7 – Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração.....	72
TABELA 8 – Distribuição da amostra de acordo com o tipo de produto/serviço fornecido à concessionária (tomadora de serviços)	78
TABELA 9 – Distribuição da classe dos fornecedores	79
TABELA 10 – Resultado das hipóteses do modelo proposto (incluindo relações dos construtos de segunda ordem)	81
TABELA 11 – Medida de relevância Preditiva dos construtos endógenos	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACP	–	Análise de Componentes Principais
ANEEL	–	Agência Nacional de Energia Elétrica
B2B	–	<i>Business-to-Business</i>
B2C	–	<i>Business-to-Consumer</i>
DIEESE	–	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EPE	–	Empresa de Pesquisa Energética
IAB	–	Instituto Acende Brasil
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KMV	–	<i>Key Mediating Variable</i>
MME	–	Ministério de Minas e Energia
MP	–	Medida Provisória
PIB	–	Produto Interno Bruto
PLS	–	<i>Partial Least Squares</i>
VIF	–	Fator de Inflação da Variância

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	13
<i>1.1.1 Objetivo Geral</i>	13
<i>1.1.2 Objetivos Específicos</i>	14
1.2 Justificativa de Pesquisa	14
1.3 Estrutura do Trabalho	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Terceirização no setor elétrico	18
2.2 Elementos relacionais (antecedentes, mediadores relacionais e consequentes)	23
2.3 Elementos relacionais do modelo de pesquisa	26
2.4 Modelos Teóricos para Marketing de relacionamento	28
<i>2.4.1 Modelo de Morgan e Hunt (1994)</i>	28
<i>2.4.2 Modelo de Soetomo (2001)</i>	29
<i>2.4.3 Outros modelos teóricos testados</i>	30
<i>2.4.4 Palmatier et al. (2006) – Estudo Meta-análise</i>	31
<i>2.4.5 Palmatier, Dant e Grewal (2007) – Estudo longitudinal</i>	33
<i>2.4.6 Relacionamentos B2B entre organizações contratantes</i>	37
3 MODELO HIPOTÉTICO E HIPÓTESES DE PESQUISA	38
3.1 Modelo hipotético de pesquisa	38
3.2 Apresentação das hipóteses de pesquisa	39
<i>3.2.1 Dependência</i>	39
<i>3.2.2 Normas relacionais</i>	40
<i>3.2.3 Comunicação</i>	42
<i>3.2.4 Mediadora Confiança</i>	43
<i>3.2.5 Mediador Comprometimento</i>	43
<i>3.2.6 Mediador Investimento relacionamento</i>	45
<i>3.2.7 Comportamento oportunista</i>	46
4 METODOLOGIA	47
4.1 Unidade de análise	47
4.2 Unidade de observação	47
4.3 Classificação do tipo de pesquisa	48
<i>4.3.1 Pesquisa quantitativa</i>	48
<i>4.3.1.1 Amostra</i>	48
<i>4.3.1.2 Operacionalização das escalas de mensuração</i>	49
<i>4.3.1.3 Coleta de dados</i>	49
<i>4.3.1.4 Análise de pressupostos, características e diagnóstica nos dados</i>	50
<i>4.3.1.4.1 Análise descritiva dos dados</i>	50
<i>4.3.1.4.2 Análise dos dados ausentes</i>	56
<i>4.3.1.4.3 Análise dos outliers</i>	58
<i>4.3.1.4.4 Análise de normalidade</i>	58
<i>4.3.1.4.5 Análise da multicollinearidade</i>	61
<i>4.3.1.4.6 Análise de linearidade</i>	62
<i>4.3.1.5 Análise da qualidade da mensuração</i>	63
<i>4.3.1.5.1 Análise da dimensionalidade</i>	63
<i>4.3.1.6 Validade de construto</i>	66

4.3.1.6.1 Validade convergente	68
4.3.1.6.2 Validade discriminante	71
4.3.1.6.3 Confiabilidade dos construtos e indicadores	74
4.3.1.6.4 Validade nomológica.....	75
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	76
5.1 Perfil da amostra	76
5.2 Discussão dos Resultados	82
<i>5.2.1 Antecedente Dependência</i>	<i>82</i>
<i>5.2.2 Antecedente Normas Relacionais.....</i>	<i>83</i>
<i>5.2.3 Antecedente Comunicação</i>	<i>84</i>
<i>5.2.4 Antecedente Comportamentos Oportunistas</i>	<i>85</i>
<i>5.2.5 Mediadora Confiança</i>	<i>85</i>
<i>5.2.6 Mediadora Comprometimento.....</i>	<i>87</i>
<i>5.2.7 Mediador Investimento no relacionamento</i>	<i>88</i>
<i>5.2.8 Desempenho Operacional</i>	<i>89</i>
<i>5.2.9 Desempenho Financeiro</i>	<i>89</i>
<i>5.2.10 Propensão de Término do Relacionamento</i>	<i>89</i>
<i>5.2.11 Cooperação</i>	<i>90</i>
<i>5.2.12 Conflito.....</i>	<i>90</i>
<i>5.2.13 Resumo dos Testes de hipóteses</i>	<i>90</i>
6 CONCLUSÕES.....	92
6.1 Implicações Acadêmicas.....	97
6.2 Implicações Gerenciais.....	97
6.3 Limitações	98
6.4 Sugestões para novos estudos	98
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	109

1 INTRODUÇÃO

O mercado, de uma maneira geral, enfrenta cenário de mudanças, incertezas e desafios para a capacidade de adaptação. Com altas de competitividade, consequentes da globalização da economia, todos os setores de mercado têm buscado meios de adaptação, mas também de sobrevivência. Para o setor elétrico não tem sido diferente, pois vem passando por inúmeras mudanças, o que tem exigido foco cada vez maior em adoção de estratégias competitivas e que se adaptem às práticas de mercado. As empresas do seguimento têm sido desafiadas a buscar mecanismos de administração que possibilitem adaptação às exigências dos órgãos de regulação, mas também sobrevivência, em razão de situação econômica desfavorável e incerta que implica, constantemente, mudanças e alterações de estratégias de gestão.

Uma importante mudança operacional se deu a partir da implantação de um novo marco gerencial, catalisado pelas privatizações no setor elétrico no Brasil, cujos desdobramentos estão diretamente relacionados à alta de competitividade, que pode ser vista como sadia para a economia do país, mas pode ocasionar, simultaneamente, a insolvência de empresas que não estejam tão aptas à capacidade de adaptação. Ainda em consequência desse processo, a concepção para a energia elétrica migrou de uma percepção em que era considerada um bem social para outra em que passou a ser considerada como uma *commodity* essencial para o crescimento e desenvolvimento do país, apresentando influência direta na variação do Produto Interno Bruto – PIB.

O setor elétrico apresenta extrema contribuição para o crescimento e desenvolvimento da economia brasileira e tem apresentado, muitas vezes, crescimentos superiores ao do PIB. Dados da Empresa de Pesquisa Energética – EPE (2012) demonstram que, enquanto o PIB cresceu apenas 0,9% de 2011 a 2012, o consumo de energia elétrica teve alta de 3,8%, e a oferta interna de energia elétrica no ano de 2012 cresceu 4,4% em relação ao ano anterior.

No ano de 2015, já com o PIB em recuo, o setor elétrico também tem sofrido recessão, com registro de queda de consumo em três meses segundo dados do Ministério de Minas e Energia – MME (BRASIL, 2015): quedas respectivas de 2,1%, 3,1% e 1,1%, nos meses de agosto, setembro e novembro de 2015 em relação a 2014.

Mais recentemente, o setor elétrico tem apresentado uma dinâmica de mudanças e ajustes, seja em âmbito natural (escassez de chuvas em regiões que concentram importantes

usinas de geração), seja em âmbito regulatório (MP 579/12, Lei 12.783/13, entre outras), cujas promulgações objetivavam, em um primeiro momento, reformular o setor e reduzir a tarifa de energia, mas resultaram em uma série de consequências secundárias em função do descontentamento dos agentes econômicos do setor, causado pela queda do valor de mercado das empresas na busca por liminares, no ambiente de contratação livre e até mesmo nos leilões de energia promovidos pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL.

Nesse contexto, as empresas do setor elétrico têm priorizado, cada vez mais, iniciativas para melhoria de processos e foco no *core business*, tendo sido a terceirização utilizada de maneira crescente pelo setor, com intensificação a partir de 1990, o que pode estar justificado pelas fortes mudanças no modelo de controle acionário das empresas (DIEESE, 2010) que ocorreu nessa mesma época.

Outro estudo do DIEESE (2013) demonstra o crescimento da terceirização no setor elétrico, afirmando a terceirização como uma técnica gerencial já incorporada pelas concessionárias do serviço público de energia elétrica, precipuamente por sua aptidão em gerar redução de custos, o que redundava em vantagem competitiva e economicidade para o erário e para a empresa concessionária, e, ainda, pela possibilidade de especialização das empresas prestadoras existentes no mercado, com vistas à qualificação dos serviços, à promoção da inovação, à ampliação da concorrência e ao compartilhamento de riscos, decorrente da repartição da responsabilidade por investimentos na concepção de novos bens ou serviços.

Vista sob outros aspectos, a terceirização apresenta, também, uma série de desafios para as empresas que terceirizam, os quais podem ser exemplificados, resumidamente, pela atividade gerencial de administração de contratos, que, por sua vez, envolve uma complexidade de aspectos: administrativos, jurídicos, econômicos e civis. Tais constatações deixam clara a complexidade envolvida nas relações de terceirização e a importância de uma análise acurada dos prós e contras da sua adoção para a organização. Para que tal estratégia gerencial se mostre viável, é preciso que a contratante seja envolvida com a gestão contratual, pois essa manterá relação direta com os resultados entregues pela contratada. O envolvimento com a gestão contratual permitirá a gestão de fatores pontuais relacionados a qualidade, segurança na prestação de serviços, relacionamento com o consumidor e com os empregados, dentre outros. Para realização dessa gestão, as partes contratantes estarão envolvidas, de maneira constante, em um relacionamento constituído comumente com vistas a objetivos distintos.

Verifica-se, portanto, que as concessionárias de distribuição de energia elétrica, ao adotarem a terceirização, estarão envolvidas em mecanismo que, apesar de mostrar-se vantajoso, pode ser visto, sob outros pontos de vista, como complexo e desafiador em razão dos esforços necessários para sua gestão. As concessionárias de distribuição de energia elétrica, que utilizam do mecanismo de terceirização, necessitam, portanto, adaptar seus modelos de gestão estratégica, obviamente, com manutenção de foco em resultados que superem as exigências de competitividade e do órgão regulador, e que também contemplem a administração estratégica do relacionamento oriundo da definição estratégica de terceirização de atividades. Em face dos mencionados desafios da gestão da terceirização, ambas as partes contratantes estarão envolvidas em relacionamento *business-to-business* que objetive sustentação dos diferentes interesses de seus negócios.

Alguns estudos anteriores da área de marketing de relacionamento fizeram investigação de questões relacionadas ao relacionamento *business-to-business*, contudo, pode-se dizer que são muitos os estudos desse tema e, mais ainda, quando se trata, especificamente, do relacionamento B2B oriundo da terceirização.

Nesse contexto de importância do setor elétrico para o desenvolvimento do país, do crescente uso da terceirização pelas empresas do setor, da complexidade das relações de terceirização e da importância do marketing de relacionamento *business-to-business* verificada no contexto das terceirizações e, ainda, de lacunas existentes em estudos dessa área, foi proposta a seguinte questão de pesquisa, que originou a realização deste trabalho: quais os principais elementos que fortalecem o relacionamento entre empresas e fornecedores de serviços em mercados organizacionais do setor elétrico?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é identificar e analisar os principais elementos que fortalecem o relacionamento entre as empresas concessionárias de distribuição de energia elétrica e empresas fornecedoras de serviços, bem como seus consequentes.

1.1.2 Objetivos Específicos

Correspondem aos objetivos específicos do estudo proposto:

- a) identificar antecedentes do relacionamento interorganizacional entre compradores e fornecedores de serviços no setor elétrico;
- b) verificar elementos mediadores do desempenho e consequentes do relacionamento interorganizacional no setor elétrico;
- c) identificar e analisar elementos que fortalecem o desempenho operacional e financeiro de empresas fornecedoras de serviços do setor elétrico.

1.2 Justificativa de Pesquisa

Setores da economia brasileira, de forma geral, às vezes passam por momentos difíceis, não sendo diferente para o setor elétrico, que pode sofrer desafios devido a dificuldades econômicas do país, que podem estar associadas a novidades em medidas governamentais, leilões de usinas hidrelétricas, entre outras associadas a fatores climáticos desfavoráveis. As estratégias de gestão das empresas do setor nos próximos anos certamente estarão voltadas à melhoria de processos, de forma a permitir maior capacidade de adaptação a cenários econômicos volatéis.

Diante da necessidade estratégica de capacidade de adaptação a cenários econômicos instáveis, a terceirização poderá ser cada vez mais utilizada pelas concessionárias de distribuição de energia conforme tendência demonstrada no QUADRO 1. A importância da estratégia de terceirização para as concessionárias de distribuição de energia é defendido por alguns autores, a exemplo de Degani (2014) e Fróes (2003).

Para Zineldin, Johannisson e Dandridge (1997), o relacionamento entre a empresa contratante e a empresa contratada pode ser tão complexo quanto o relacionamento entre dois seres humanos. De acordo com Rezende (1997), o gerenciamento do relacionamento com os fornecedores é uma das principais dificuldades para o sucesso das terceirizações no Brasil. Os níveis de importância atribuídos a sucesso (WATSON; RAINER; HOUESHEL, 1982) por parte do contratante e do terceirizado podem não ser coincidentes. Essas diferenças de

percepção podem arruinar o processo de terceirização (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

Sob esse ponto de vista e considerando a importância do setor é que foi proposta a realização desta pesquisa, que objetivou contribuir para o conhecimento no relacionamento *business-to-business* entre empresas concessionárias de distribuição de energia elétrica e seus fornecedores contratados.

As práticas de marketing de relacionamento têm sofrido crescimento expressivo nos últimos anos (PALMATIER *et al.*, 2006) e são definidas como mecanismos que visam à manutenção de relações bem-sucedidas (MORGAN; HUNT, 1994).

De acordo com Siqueira (2005), o mercado B2B (*business-to-business*) compreende bens e serviços que podem ser vendidos ou produzidos a outras empresas. Para Palmatier *et al.* (2006), a eficácia dos esforços do marketing de relacionamento nesse mercado depende da estratégia específica adotada pelas organizações. Sabe-se que a importância do desenvolvimento de relacionamentos é observada com maior frequência no contexto B2B, porque, nesse tipo de mercado, os vendedores e compradores têm tipicamente desenvolvido compromissos contratuais de longo prazo (ANDERSON; NARUS, 1990).

O estudo dos elementos que influenciam o relacionamento entre fornecedores de serviços contratados e as tomadoras de serviços, ou seja, o relacionamento existente entre as concessionárias de distribuição de energia elétrica e os seus fornecedores de serviços, mostra-se relevante em razão da existência de lacunas existentes em pesquisas que objetivaram estudar elementos mediadores relacionais. Um estudo realizado por Lacerda e Mendonça (2010), com um mapeamento dos estudos de relacionamento B2B, fornece informações que possibilitam identificar diversas lacunas existentes.

Para Palmatier *et al.* (2006), a literatura oferece uma vasta gama de antecedentes a elementos mediadores relacionais, e pesquisadores discordam sobre o que melhor representa as características de relacionamento. Morgan e Hunt (1994) propuseram que a confiança e o comprometimento são fundamentais para o relacionamento, enquanto outros, como Palmatier *et al.* (2006), sugerem que a confiança ou o comprometimento sozinhos são construtos relacionais críticos. Estudos anteriores apontam que a relação dificilmente será completamente mediada por único construto (PALMATIER *et al.*, 2006).

Diante da exposição da importância do setor elétrico, da complexidade dos relacionamentos entre tomadoras de serviços terceirizados (ZINELDIN; JOHANNISSON; DANDRIDGE, 1997), da importância do desenvolvimento de relacionamento bem-sucedidos em mercados B2B e de lacunas e diferentes opiniões e resultados disponíveis na literatura, é

que se propõe a realização de pesquisa do marketing de relacionamento B2B no contexto das contratações de serviços em concessionárias de distribuição de energia elétrica.

O estudo proposto estudará os elementos relacionais decorrentes do relacionamento entre fornecedores de serviços e as tomadoras de serviços, ou seja, os fatores relacionais do marketing de relacionamento existentes entre as concessionárias de distribuição de energia elétrica e seus fornecedores contratados para prestação de serviços.

O tema de estudo mostra-se relevante, do ponto de vista acadêmico, pois poderá contribuir e fornecer subsídios para uma melhor compreensão do fenômeno do relacionamento B2B no setor estudado, auxiliando o entendimento mútuo da importância da administração de relacionamento entre empresas contratantes e terceirizadas. Do ponto de vista gerencial, o estudo poderá contribuir para práticas de gestão de relacionamento e no estabelecimento de uma verdadeira relação de parceria baseada em expectativas conhecidas e reciprocamente esclarecidas.

Por se tratar de estudo que envolve empresa possuidora de concessão para prestação de serviços essenciais à sociedade, a contribuição para o aumento do conhecimento no setor estudado se mostra de elevada importância, uma vez que consegue agregar informações, tanto acadêmicas, quanto gerenciais, que poderão permitir uma maior qualidade no relacionamento entre empresas concessionárias de distribuição de energia elétrica e seus fornecedores de serviços, contribuindo indiretamente para a qualidade dos serviços prestados pela concessionária em atendimento às exigências da agência reguladora e atingindo diretamente as necessidades da sociedade atendida pelas concessionárias de distribuição de energia elétrica.

1.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho foi estruturado em seis capítulos. Na Introdução, foi realizada uma breve contextualização acerca do cenário de estudo e do tema proposto, sendo apresentadas, nesse mesmo capítulo, a questão de pesquisa, a justificativa para este estudo e os objetivos geral e específicos da pesquisa.

O segundo capítulo é iniciado com a realização de uma elucidação sobre a terceirização no setor elétrico, com demonstração de dados relacionados ao crescimento da utilização desse mecanismo nas concessionárias de distribuição de energia elétrica, de acordo

com informações apresentadas pelo DIEESE (2010). Em seguida, ainda no segundo capítulo, foi realizada dissertação conceitual sobre o marketing de relacionamento na visão de autores clássicos, a exemplo de Morgan e Hunt (1994). A conceituação do marketing de relacionamento foi seguida de seção que apresenta a fundamentação dos estudos desse tipo de marketing, com a citação do estudo de Farina (2009), que introduziu a abordagem de relação de longo prazo entre comprador e vendedor. Considerando que o trabalho teve foco no marketing de relacionamento em mercados organizacionais, apresentou-se, no segundo capítulo, uma revisão sobre alguns estudos do marketing de relacionamento *business-to-business*, a exemplo dos citados estudos de Palmatier *et al.* (2006), Morgan e Hunt (1994), Iacobucci e Ostrom (1996), dentre outros. Na sequência, alguns modelos de relacionamento que foram objetos de estudo por outros autores foram elucidados, com organização conceitual de construtos que integram o relacionamento B2B e abordagem sobre as influências desses para o relacionamento interorganizacional. O segundo capítulo foi concluído com seção sobre o relacionamento B2B oriundo de contratos de terceirização firmados entre organizações.

No terceiro capítulo, apresenta-se o modelo de pesquisa, bem como as hipóteses que foram propostas e testadas a partir da realização deste estudo.

O quarto capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, com organização de informações sobre a unidade de análise e de observação. Apresentam-se dados sobre a metodologia de coleta de dados, que se utilizou de uma *Web Survey*. São apresentadas, também nesse capítulo, as informações sobre a operacionalização do questionário de pesquisa utilizado na *Web Survey* e os procedimentos metodológicos utilizados na análise de dados.

O quinto capítulo apresenta os resultados, e nele se realiza discussão segundo a revisão de literatura do capítulo 2.

No sexto capítulo, estão organizadas as conclusões do trabalho, com realização de uma abordagem que relaciona os resultados obtidos aos objetivos de pesquisa, seguida da análise dos resultados para implicações acadêmicas e gerenciais. Nesse capítulo, buscou-se a proposição de sugestões para estudos que possam melhorar, ampliar ou continuar pesquisas relacionadas ao tema que originou a realização desta pesquisa e dissertação.

No sétimo capítulo, são organizadas as referências bibliográficas que possibilitaram a realização do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Terceirização no setor elétrico

Fonte de grandes polêmicas, a terceirização é um fenômeno que divide opiniões (DIAS; BATISTA; XAVIER, 2015). Por um lado, há quem a condene sob a abordagem que a vincula à precarização das relações de trabalho, à queda de salários e benefícios e à deterioração das condições laborais. Daí, premente se faz a necessidade de discussão da terceirização sob o prisma trabalhista, de forma a se harmonizar os interesses laborais e patronais (DIAS; BATISTA; XAVIER, 2015).

Nesse contexto, verifica-se que a terceirização é estudada em diferentes aspectos. Há estudos que abordam o tema da terceirização sob a óptica de desempenho empresarial, e outros já observam o mecanismo sob a óptica das relações que ele ocasiona (DIAS; BATISTA; XAVIER, 2015).

Sob a ponto de vista de quem defende o mecanismo de terceirização, esse pode apresentar ganhos na forma de desempenho empresarial, a exemplo da possibilidade de aumento de qualidade, de especialização em determinada linha de fornecimento e de produtos mais inovadores (DEGANI, 2014). Há ainda quem afirma que o mecanismo da terceirização proporcione redução de custos, uma vez que a dedicação exclusiva à determinada atividade pode sugerir maior especialização em controle de qualidade de processo e consequente redução de custos (DEGANI, 2014).

Alguns estudiosos asseveram que, de forma geral, as empresas apresentam quatro objetivos ao terceirizarem (FROES, 2003): a redução de custos, em razão de o terceiro ser um especialista no fornecimento do item ou na prestação do serviço, com melhor condição de dominar o processo produtivo, com melhores e menores custos e maior produtividade e qualidade; a focalização em atividades de maior retorno permitindo à empresa especialização em seu *core business*; acesso a novas tecnologias, devido ao foco da empresa em qualidade e produtividade objetivando vantagens em relação à concorrências e melhoria de qualidade, obviamente em razão da especialização obtida.

Vale mencionar, ainda, que a crescente terceirização de serviços exige o constante surgimento ou ampliação de empresas para realização das atividades terceirizadas, que, por sua vez, demandam a contratação de mais mão de obra (DIAS; BATISTA; XAVIER, 2015).

Assim, “[...] o fortalecimento das redes de produção tem provocado aumento do número de empregos” (CNI, 2014, p.55). Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2014), a especialização das fornecedoras de serviços a várias empresas ao mesmo tempo tem proporcionado aumento na demanda, uma vez que o incremento de qualidade ocasiona expansão dos negócios e geração de novos empregos.

Ademais, de acordo com alguns levantamentos realizados em estudos do IBGE no ano de 2010 (IBGE PME Retrospectiva 2003-2010), analisando os principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas de Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre, constatou-se que a terceirização contribui para a formalização dos trabalhadores, com afirmação de que 22% dos trabalhadores brasileiros com carteira assinada estariam prestando serviços em empresas terceirizadas (IBGE, 2010). Dados dos estudos realizados pelo instituto apontam crescimento de quase 54% entre 2003 e 2010 (IBGE, 2010).

No setor elétrico, atualmente, tanto atividades de apoio (segurança, limpeza, transporte, alimentação, conservação), atividades de atendimento ao consumidor (central de atendimento, *call center*, ligação / corte / religação de unidades consumidoras, leitura de medidores e entrega de faturas), quanto atividades diretamente relacionadas às instalações elétricas (projeção, construção e manutenção de usinas de geração, de linhas de transmissão e de distribuição e subestações) estão sendo terceirizadas (DIAS; BATISTA; XAVIER, 2015).

O QUADRO 1, adaptado do Boletim do Setor Elétrico, de 2013, do DIEESE, demonstra a relação entre as forças de trabalho própria e terceirizadas nas concessionárias de distribuição de energia elétrica.

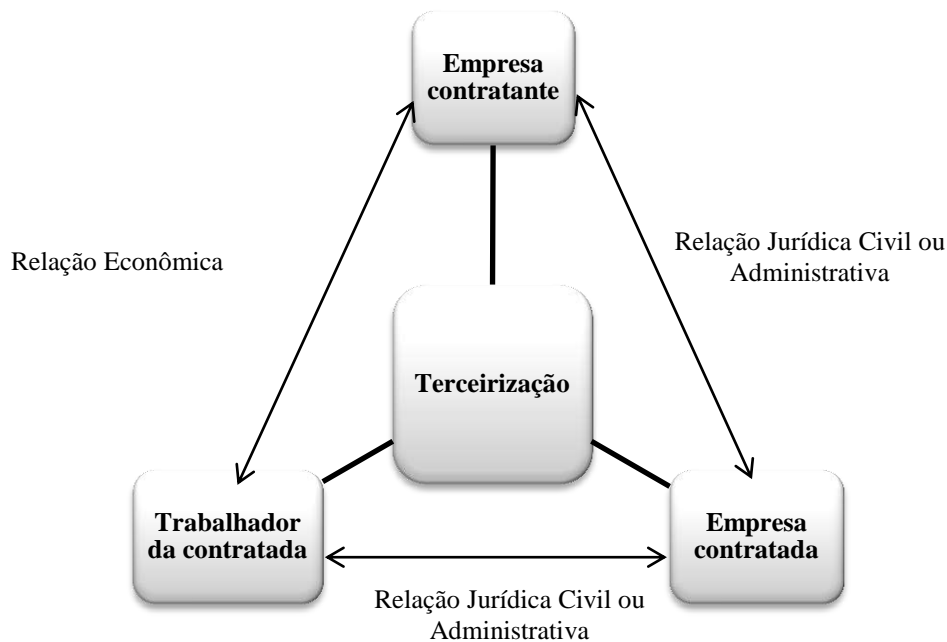
QUADRO 1 – Composição da força de trabalho de algumas concessionárias distribuidoras de energia elétrica

Concessionárias Estatais Estaduais	Estado	Quantidade Pessoal Quadro Próprio	Quantidade Pessoal Terceirizado
Cemig Distribuição S.A	MG	6.702	15.100
Copel Distribuição S.A	PR	7.386	4.632
Celg Distribuição S.A	GO	2.212	3.702
Celesc	SC	3.685	1.688
CEEE-D	RS	3.158	1.572
CEB Distribuição S.A	DF	1.027	1.527
Total	-	24.170	28.221
Concessionárias Estatais Federais	Estado	Quantidade Pessoal Quadro Próprio	Quantidade Pessoal Terceirizado
Amazonas Dist.	AM	2.134	3.527
Cepisa	PI	1.431	1.210
Ceron	RO	715	1.303
Ceal	AL	1.341	0
Eletroacre	AC	283	629
Boa Vista Energia S/A	RR	569	165
Total	-	6.473	6.834
Concessionárias Privadas	Estado	Quantidade Pessoal Quadro Próprio	Quantidade Pessoal Terceirizado
Energiza Minas Gerais	MG	529	301
Energiza Nova Friburgo	RJ	127	85
CIA Luz e Força Santa Cruz	SP	261	409
Total	-	917	795

Fonte: DIEESE, 2013. (adaptado)

O Instituto Acende Brasil reflete que, apesar de a terceirização ser uma prática comum no Brasil, não há uma padronização em sua utilização (IAB, 2012). Ainda de acordo com esse Instituto, cada organização opta por terceirizar as atividades que julga conveniente e da maneira que entende ser adequada e que, quando uma entidade deixa de executar uma atividade internamente, a relação de governança do processo é modificada e passa a envolver três agentes: a empresa contratante, a empresa contratada e o trabalhador da contratada (IAB, 2012). A FIG. 1 busca evidenciar essa relação.

FIGURA 1 – Relações entre as partes na terceirização



Fonte: IAB, 2012. (adaptado)

Diante desse cenário, é possível afirmar que o trabalhador terceirizado possui subordinação com seu empregador direto que está em relação direta com a empresa contratante, que é a que demanda o bem ou serviço final (IAB, 2012). Essa posição foi corroborada por outros autores, quando afirmaram que os gestores das empresas contratantes são desafiados nesse cenário, uma vez que passam a fiscalizar concomitantemente empregados efetivos, terceirizados e autônomos, com os quais estão estabelecidos diferentes modelos contratuais (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005). Os autores continuam e afirmam que o gestor necessita de maior capacidade para lidar com distintas formas de relações trabalhistas (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

O crescimento da utilização do mecanismo de terceirização nas concessionárias de distribuição de energia elétrica sugere que, apesar da complexidade que essa estratégia gerencial envolve, outros fatores têm sido decisivos na definição da utilização do mecanismo, podendo ser citados alguns como a redução de custos, a economicidade e o compartilhamento de riscos com a repartição de investimentos.

O estudo proposto terá contextualização realizada no marketing de relacionamento e na relação *business-to-business*, de acordo com o contexto em que o tema do trabalho está inserido. Serão apresentadas, neste capítulo, abordagens teóricas do marketing de relacionamento e do marketing de relacionamento no mercado *business-to-business*.

O modelo proposto por Morgan e Hunt (1994) foi considerado marco teórico do estudo de marketing de relacionamento nesta pesquisa, havendo sido realizada, porém, uma abordagem teórica segundo diferentes modelos teóricos mais recentes, a exemplo de Palmatier, Dant e Grewal (2007), Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012) dentre outros.

Os relacionamentos interorganizacionais vêm se tornando cada vez mais presentes no mercado globalizado, sendo que, para Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007), a maneira como a produção é organizada e a forma de relacionamento com o mercado foram modificadas justamente pela internacionalização dos mercados e crescimento da integração de relacionamentos interorganizacionais.

O marketing de relacionamento foi iniciado com os estudos que introduziram a abordagem de relação de longo prazo entre comprador e vendedor (FARINA, 2009). Esses estudos afirmaram que os relacionamentos de troca são a essência do marketing (FARINA, 2009), tratando a venda como apenas o começo do relacionamento entre comprador e vendedor.

O marketing de relacionamento apresenta elevada mudança e evolução dentro da teoria de marketing. Para os autores Hennig-Thurau e Hansen (2000), o marketing de relacionamento tem sido indicado como uma forma mais abrangente de abordagem das questões de marketing em diversas questões gerenciais e acadêmicas.

De acordo com os autores Morgan e Hunt (1994), o marketing de relacionamento tem um significado importante na prática e na teoria de marketing. Esses autores realizaram pesquisa de marketing de relacionamento em mercado varejista de pneus automotivos para avaliação de modelo de relacionamento construído por eles, o qual foi denominado *KMV – Key Mediating Variable* (MORGAN; HUNT, 1994). Em seguida, serão apresentadas mais informações acerca desse e de outros modelos.

De acordo com Palmatier *et al.* (2006), a maioria das pesquisas já realizadas assume que o marketing de relacionamento proporciona relacionamentos mais fortes.

São dois os tipos de estudos de marketing de relacionamento comumente utilizados pelos pesquisadores, um voltado para o estudo do mercado consumidor, marketing empresa-consumidor, conhecido como *business-to-consumer* (B2C), e outro voltado para as relações organizações-organizações, conhecido como *business-to-business* (B2B). O presente trabalho foi realizado com a aplicação de pesquisa no mercado B2B, objetivando agregar conhecimento nas relações interorganizacionais. Apesar do desejo de focar no relacionamento entre firmas, foi realizada abordagem mais geral da teoria sobre construtos e variáveis

mediadoras mais utilizadas em pesquisas e modelos teóricos, mesmo que alguns sejam aplicados mais comumente nos relacionamentos B2C.

De acordo com Palmatier *et al.* (2006), o marketing de relacionamento se mostra mais relevante para serviços e no marketing B2B. Segundo Iacobucci e Ostrom (1996), os relacionamentos no contexto B2B são mais intensos e se desenvolvem em períodos maiores.

De acordo com Ulaga e Eggert (2006), a partir das duas décadas passadas, têm aumentado muito o interesse e a necessidade das organizações por relacionamentos cada vez mais estreitos e mais fortes. Para Vargo e Lusch (2004), o pensamento de comercialização tem modificado seu foco de, anteriormente, mais voltado para bens tangíveis para um foco mais aplicado e atencioso às transações de relacionamento.

Nas seções seguintes, serão apresentadas abordagens teóricas acerca dos principais elementos antecedentes, mediadores e consequentes do relacionamento que tem sido mais utilizado pelos pesquisadores nessa área. Diversos autores têm realizado em seus artigos revisões teóricas dos elementos relacionais mais comumente utilizados pelos pesquisadores em modelos relacionais testados e que incluem variáveis antecedentes, mediadoras e consequentes do relacionamento organizacional. Palmatier *et al.* (2006) apresentam em seu artigo publicado no *Journal of Marketing* (2006) uma revisão (resumo) dos principais conceitos e abordagens de pesquisadores acerca dos construtos que integram o relacionamento *business-to-business*.

2.2 Elementos relacionais (antecedentes, mediadores relacionais e consequentes)

De acordo com Palmatier *et al.* (2006), são muitas as teorias referentes aos elementos relacionais e, ainda de acordo com esses autores, são muitas construções de teorias semelhantes, mas que diferem na forma de suposições literárias.

Os elementos relacionais considerados antecedentes por Palmatier *et al.* (2006) foram: benefícios do relacionamento, dependência do relacionamento, investimento no relacionamento, perícia do vendedor, comunicação, semelhança, duração do relacionamento, frequência de interações e conflitos. Morgan e Hunt (1994) consideraram como antecedentes alguns diferentes construtos em relação aos apresentados pelo resumo de Palmatier *et al.* (2006), a saber: comportamento oportunista, valores compartilhados e custos de término do relacionamento.

Como consequentes do relacionamento, Palmatier *et al.* (2006) consideraram: expectativa de continuidade, boca a boca, lealdade do cliente, objetivo do desempenho do vendedor e cooperação. Morgan e Hunt (1994) apresentaram outros dois consequentes diferentes: a incerteza e a aquiescência.

Palmatier *et al.* (2006) apresentaram as principais abordagens conceituais apresentadas por outros autores considerando como mediadores relacionais os elementos comprometimento, confiança, satisfação do relacionamento e qualidade do relacionamento. Comprometimento e confiança como mediadoras-chave foram apresentadas por Morgan e Hunt (1994) em um artigo considerado clássico e quem tem sido citado por muitos pesquisadores em pesquisas atuais.

No artigo publicado pelos autores Palmatier *et al.* (2006), foi apresentado um quadro contendo dezoito construtos integrantes de pesquisas anteriores. Esse quadro apresentado pelos autores Palmatier *et al.* (2006) foi adaptado e reproduzido no QUADRO 2, com demonstração conceitual dos principais antecedentes e consequentes de relacionamento.

QUADRO 2 – Principais definições de construtos de relacionamento de acordo com Palmatier *et al.* (2006) - Elementos Mediadores Relacionais, Antecedentes e Consequências do Relacionamento

Construtos	Definições	<i>Papers</i> representativos
Comprometimento	Desejo permanente de manter relacionamento valorizado.	Anderson; Weitz, 1992; Jap e Ganesan, 2000; Moorman, Deshpandé e Zaltman, 1992; Morgan; Hunt, 1994
Confiança	A confiança em um parceiro de troca.	Doney; Cannon, 1997; Hibbard <i>et al.</i> 2001; Sirdeshmukh, Singh, e Sabol, 2002
Satisfação do relacionamento	Estado afetivo ou emocional do cliente em direção a um relacionamento, normalmente avaliado cumulativamente ao longo da história da troca.	Crosby, Evans, e Cowles, 1990; Reynolds; Beatty, 1999
Qualidade do relacionamento	Avaliação global da força de um relacionamento, conceituada como um composto ou construto multidimensional capaz de captar as diferentes facetas de relacionamento.	Crosby, Evans, e Cowles 1990; De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci, 2001
Benefícios de Relacionamento	Benefícios recebidos, incluindo economia de tempo, conveniência, companheirismo e melhoria na tomada de decisão.	Hennig-Thurau, Gwinner, e Gremler, 2002; Morgan; Hunt, 1994; Reynolds; Beatty, 1999
Dependência do Vendedor	Avaliação do cliente sobre recursos fornecidos pelo vendedor para os quais poucas alternativas são oferecidas por outros vendedores.	Hibbard, Kumar, e Stern, 2001; Morgan; Hunt, 1994

(continua)

(conclusão)

Investimento no Relacionamento	Investimento pelo vendedor de tempo, esforço, gastos e recursos focados em construir um relacionamento forte.	De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci, 2001; Ganesan, 1994
Perícia do Vendedor	Conhecimento, experiência e competência geral do vendedor.	Crosby, Evans e Cowles, 1990; Lagace, Dahlstrom e Gassenheimer, 1991
Comunicação	Quantidade, frequência e qualidade da informação partilhada entre parceiros de troca.	Anderson; Weitz, 1992; Mohr, Fisher e Nevin, 1996; Morgan; Hunt, 1994
Semelhança	Comunalidade na aparência, estilo de vida ou semelhantes culturas, valores e objetivos entre compra e venda de organizações.	Crosby, Evans, e Cowles, 1990; Doney; Cannon, 1997; Morgan; Hunt, 1994
Duração do Relacionamento	Período em que a relação entre os parceiros de troca existiu.	Anderson; Weitz, 1989; Doney; Cannon, 1997; Kumar, Scheer e Steenkamp, 1995
Frequência de Interações	Número de interações ou o número de interações por unidade de tempo entre parceiros de troca.	Crosby, Evans, e Cowles, 1990; Doney; Cannon, 1997
Conflitos	Nível geral de desacordo entre parceiros de troca.	Anderson; Weitz, 1992; Kumar, Scheer, e Steenkamp, 1995
Expectativa de Continuidade	A intenção de cliente para manter a relação no futuro, que capta a probabilidade de continuadas compras do vendedor.	Crosby, Evans, e Cowles, 1990; Doney; Cannon, 1997
Boca a Boca	Probabilidade de um cliente referir-se positivamente ao vendedor para outro cliente potencial.	Hennig-Thurau, Gwinner, e Gremler, 2002; Reynolds; Beatty, 1999
Lealdade do Cliente	Constructo multidimensional composto da combinação de diferentes agrupamentos de intenções, atitudes, e indicadores de desempenho do vendedor	De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci, 2001; Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler, 2002; Sirdeshmukh, Singh e Sabol, 2002
Desempenho objetivo do vendedor	Melhorias de desempenho reais do vendedor, incluindo vendas, desempenho de lucro e outras mudanças tangíveis aos negócios do vendedor.	Reynolds; Beatty, 1999; Siguaw, Simpson e Baker, 1998
Cooperação	Ações coordenadas e complementares entre parceiros de troca para alcançar objetivos mútuos.	Anderson; Narus, 1990; Morgan; Hunt, 1994

Fonte: PALMATIER *et al.*, 2006. (adaptado)

2.3 Elementos relacionais do modelo de pesquisa

No contexto das relações de contratações, é comumente existente a dependência entre as partes. As dependências estão relacionadas aos objetivos individuais das partes, ou seja, a parte tomadora dos serviços depende do fornecedor na execução dos serviços da maneira como foram especificados na contratação. Os fornecedores, por outro lado, dependem do faturamento advindo do relacionamento contratual com a tomadora de serviços para alcance de seus objetivos financeiros. De acordo com Izquierdo e Cillán (2004), as trocas relacionais nesse mercado ocorrem devido à interdependência existente entre as organizações contratantes.

As perspectivas de Normas Relacionais, elaborada pela Teoria de Trocas Relacionais, de Kaufman e Dant (1992) e Macneil (1980), é comumente utilizada em conjunto com a perspectiva de comprometimento de confiança (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007). A Teoria de Trocas Relacionais, de Macneil (1980), afirma que as transações relacionais podem ser descritas segundo as Normas Relacionais dos próprios parceiros de troca (MACNEIL, 1980). Já Kaufman e Dant (1992) afirmam que, para as relações de contratos funcionarem, é necessário que exista um conjunto de Normas formais. Para Voldnes, Gronhaug e Nilssen *et al.* (2012), a comunicação centra-se na medida em que cada uma das partes na relação se envolve conjuntamente por meio de esforços de comunicação. Além disso, segundo Anderson e Narus (1984) e Dwyer, Schurr e Oh (1987), comunicação é a troca formal ou informal de informações importantes entre as partes envolvidas em um relacionamento. A construção de um relacionamento ocorre por meio da troca de informações (ANDERSON; NARUS, 1990), por isso comunicação é um antecedente de confiança e não um resultado.

Para Ferreira (1986), comportamento oportunista está relacionado à maneira de se comportar que configura uma tendência a sacrificar os princípios com a finalidade de obter benefícios. A ocorrência de comportamentos oportunistas no contexto das relações entre firmas tem aumentado muito como uma força que desestabiliza os laços de relacionamento entre empresas (YAQUB, 2009). De acordo com Williamson (1985), o oportunismo refere-se a uma fraqueza e à falta de honestidade nas transações.

No contexto das contratações, apesar de possuir como principal característica as relações formais, comportamentos oportunistas podem estar presentes, apesar da teoria de

relacionamento de contratos (WILLIAMSON, 1979), que afirma que esses têm sido utilizados como um dos mecanismos de controle para comportamentos oportunistas.

A definição do fator de comprometimento no contexto de um relacionamento pode ser resumida como esforços no sentido de manter duradoura uma relação em que se valoriza (MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1992).

A confiança em um relacionamento refere-se à medida em que uma parte desse relacionamento tem de acreditar no seu parceiro de negócios, a quem consegue atribuir credibilidade por esperar-se que cumpra a verdade (MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1992; VOLDNES; GRONHAUG; NILSSEN, 2012).

Muitos autores atribuem a geração de confiança à medida de troca de informações presente no relacionamento, sob afirmações da influência dessas trocas com antecedente positivo de confiança (ANDERSON; NARUS, 1990).

Confiança é considerada a mediadora-chave de relacionamento para muitos autores, quais sejam: Anderson e Weitz (1989), Morgan e Hunt (1994), Palmatier, Dant e Grewal (2007), dentre outros vários.

Smith e Barclay (1997) definem o investimento no relacionamento como recursos e esforços dedicados a um relacionamento que não somente possuam valor enquanto perdure a relação.

Palmatier, Dant e Grewal (2007) destacam o investimento no relacionamento como tão importante quanto comprometimento e confiança de Morgan e Hunt (1994), apresentando o construto como investimento de tempo, esforço, gastos e recursos focados em construir um relacionamento forte (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007; GANESAN, 1994).

Palmatier, Dant e Grewal (2007) definem desempenho como objetivos de melhorias reais do vendedor, incluindo melhorias com crescimento de vendas, que, no caso na pesquisa, foi adaptado para o desempenho operacional do fornecedor relacionado à performance, à produtividade na realização de produtos e serviços, por ser conceito mais adequado à unidade de observação e amostra utilizada na pesquisa. O desempenho financeiro é definido por Palmatier, Dant e Grewal (2007) como o desempenho de lucro, e outras mudanças tangíveis aos negócios do vendedor.

Para Cannon e Perreault (1999), a cooperação no relacionamento ocorrerá quando as duas empresas estarão envolvidas em preocupação com a lucratividade de ambas, quando as duas partes do relacionamento estão dispostas a promover mudanças cooperadas para busca de objetivos, quando existe um trabalho conjunto para sucesso dos negócios. A cooperação é

definida como o conjunto de ações praticadas no relacionamento, realizadas de maneira coordenada e complementares entre os parceiros da relação visando atingirem objetivos das partes (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

A propensão ao término no relacionamento está relacionada à expectativa das partes envolvidas em relação ao término das trocas relacionais (MORGAN; HUNT, 1994). Esse construto está relacionado às chances e às expectativas de tempo de término do relacionamento vistas por uma das partes (MORRIS; CARTER, 2005).

De acordo com Yaquib (2009), quando duas ou mais partes, com objetivos incompatíveis, tendem a minar a capacidade um do outro, eles estão enfrentando conflitos. Klauck (2012) define conflito como um sentimento existente quando da ocorrência de confrontos entre partes, em que uma busca prejudicar a outra.

2.4 Modelos Teóricos para Marketing de relacionamento

Nesta seção, pretende-se realizar uma breve apresentação de alguns modelos teóricos que contribuíram para a realização da pesquisa e desta dissertação.

2.4.1 Modelo de Morgan e Hunt (1994)

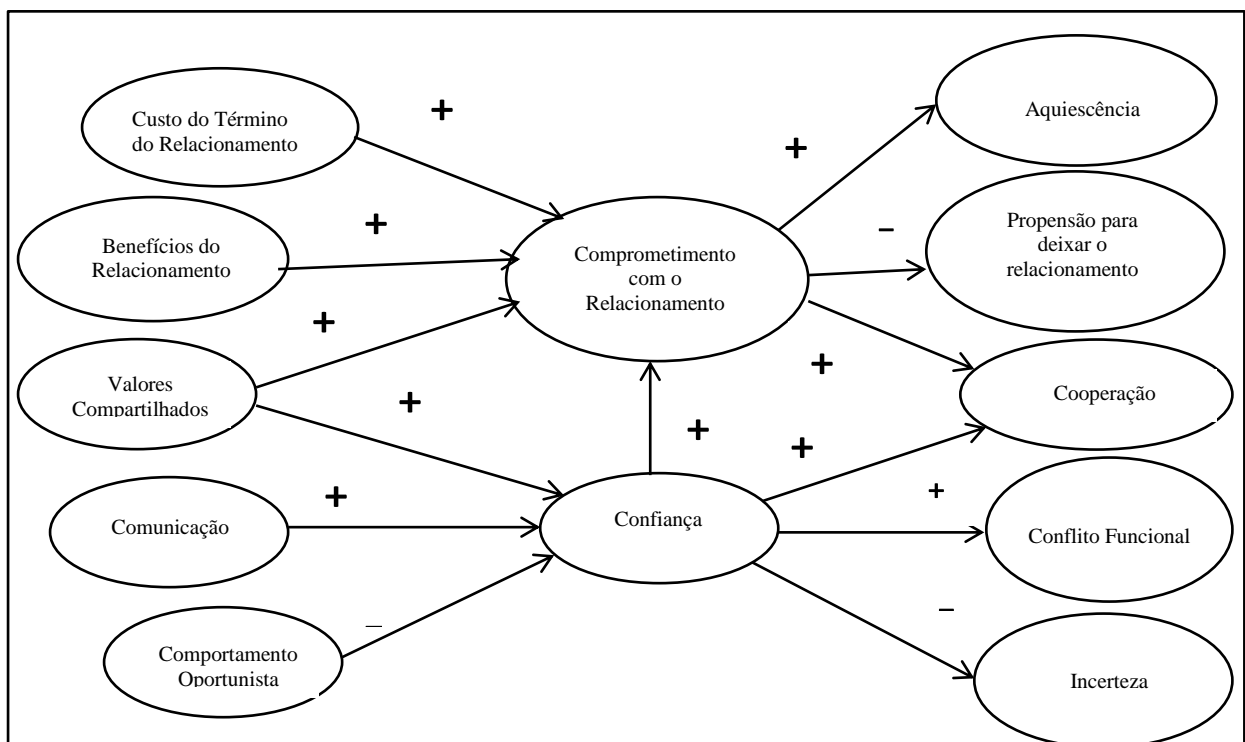
Morgan e Hunt (1994) realizaram pesquisa no mercado varejista de pneus automotivos. O modelo proposto por Morgan e Hunt (1994) apresentava os elementos comprometimento e confiança como mediadoras-chave do relacionamento. O modelo testado por eles foi ainda comparado com outro modelo que não considerava comprometimento e confiança como elementos mediadores-chave (MORGAN; HUNT, 1994). O modelo proposto por Morgan e Hunt (1994) foi denominado de KMV (*Key Mediating Variables*).

A comparação realizada por Morgan e Hunt (1994) entre os dois modelos baseava-se, principalmente, nas variáveis-chave de mediação comprometimento-confiança (MORGAN; HUNT, 1994) presentes no modelo por eles proposto, entre os antecedentes e consequentes do modelo e que não são consideradas no modelo rival utilizado na comparação.

Os autores identificaram, no estudo, que as variáveis comprometimento e confiança apresentam forte relação de mediação entre os antecedentes do relacionamento: benefícios do relacionamento, custos do término do relacionamento, comunicação, comportamento oportunista e valores compartilhados; e os resultantes do relacionamento: cooperação, conflitos funcionais, propensão de término do relacionamento, incerteza e aquiescência.

O modelo KMV de Morgan e Hunt (1994) é apresentado na FIG.2.

FIGURA 2 – Modelo KMV de Morgan e Hunt (1994)



Fonte: MORGAN; HUNT, 1994, p.22.

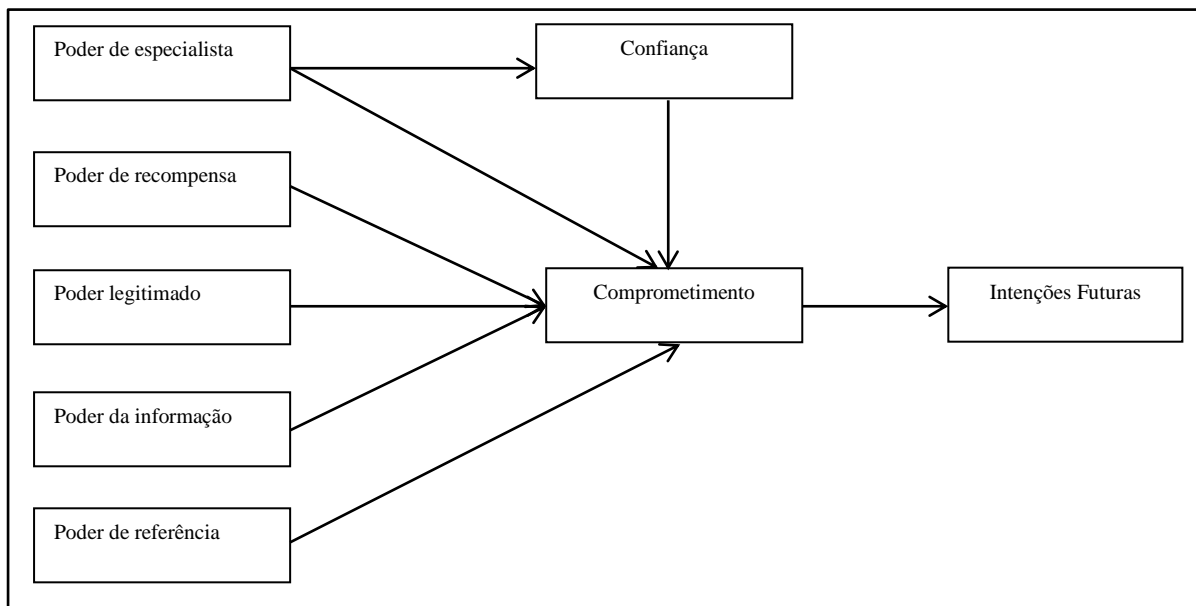
2.4.2 Modelo de Soetomo (2001)

Morgan e Hunt (1994), após teste do modelo KMV e confirmação das variáveis-chave de mediação propostas, destacaram um novo modelo para pesquisas futuras em que inseriram o efeito do construto poder influenciando de forma negativa comprometimento e confiança. Soetomo (2001) realizou pesquisa com modelo proposto que apresentava a influência do conceito poder de forma positiva no comprometimento e na confiança, de modo contrário ao apresentado no modelo proposto por Morgan e Hunt (1994). Outras diferenças do

modelo de Soetomo (2001) em relação ao modelo de Morgan e Hunt (1994) estavam na introdução de fontes distintas do conceito poder, além de não utilizar o conceito poder na forma coerciva como proposto por Morgan e Hunt (1994). O modelo teórico proposto por Soetomo (2001) foi testado e obteve confirmação, em pesquisa realizada na Indonésia, no estudo de relacionamento entre produtores de leite e uma cooperativa.

O modelo testado por Soetomo (2001) é representado na FIG.3.

FIGURA 3 – Modelo de Soetomo (2001)



Fonte: SOETOMO, 2001, p. 53.

2.4.3 Outros modelos teóricos testados

De acordo com Palmatier *et al.* (2006), a maior parte das pesquisas conceitua os efeitos de marketing e relacionamento com resultados mediados por confiança e comprometimento. A apresentação de alguns modelos teóricos de pesquisas no tema marketing de relacionamento demonstra que são diversas as opiniões de autores acerca dos elementos mediadores relacionais. Ainda segundo Palmatier *et al.* (2006), a literatura oferece uma vasta gama de antecedentes a esses elementos mediadores relacionais, e pesquisadores discordam sobre o que melhor representa as características de relacionamento com influência em desempenho.

Exemplificando, Morgan e Hunt (1994) propuseram que a confiança e o comprometimento são fundamentais para o relacionamento, enquanto outros sugerem que a

confiança (PALMATIER *et al.*, 2006) ou o comprometimento (ANDERSON; WEITZ, 1992; GRUEN; SUMMERS; ACITO, 2000; JAP; GANESAN, 2000; PALMATIER *et al.*, 2006) sozinhos são construtos relacionais críticos.

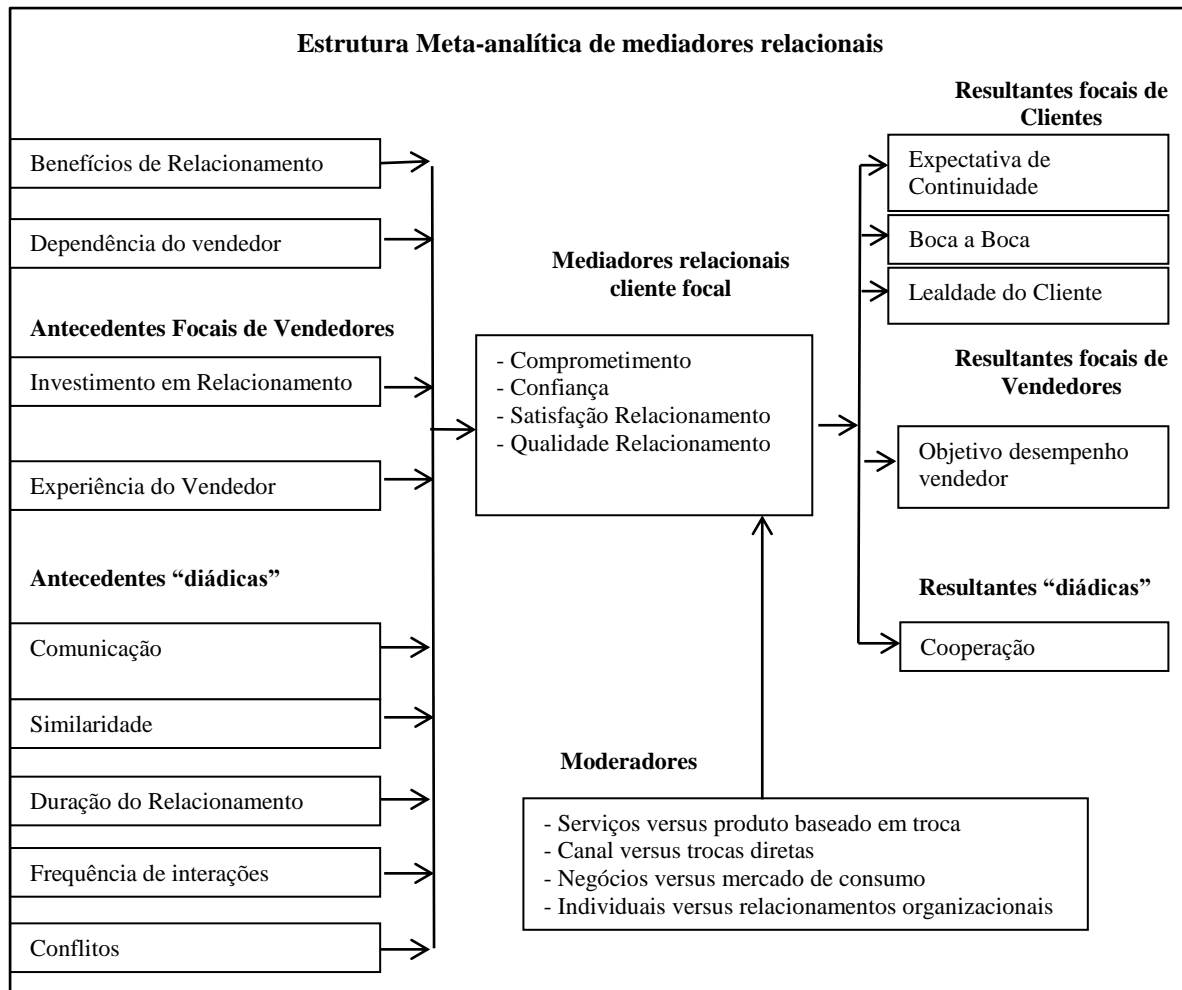
A partir da variedade de estudos e modelo, Palmatier *et al.* (2006) realizaram pesquisa meta-análise que buscava estudar como o modelo de relacionamento sofria variação em diferentes perspectivas.

2.4.4 Palmatier et al. (2006) – Estudo Meta-análise

Palmatier *et al.* (2006), durante realização de pesquisa meta-análise, realizaram análise sistemática da literatura sobre mediadores relacionais visando obter resposta a questões de pesquisas acerca de estratégias eficazes de marketing de relacionamento, resultados mais afetados pelo relacionamento, moderadores mais eficazes para influenciar as ligações de resultado de relacionamento e sobre como a estratégia de marketing de relacionamento varia entre os diversos mediadores (PALMATIER *et al.*, 2006).

Para realização da pesquisa, Palmatier *et al.* (2006) elaboraram uma estrutura meta-analítica conforme a FIG.4.

FIGURA 4 – Estrutura meta-analítica para mediadores relacionais



Fonte: PALMATIER *et al.*, 2006, p. 34.

De acordo com os autores Palmatier *et al.* (2006), os papéis dos mediadores relacionais de intervenção no desempenho do marketing de relacionamento são mais complexos do que os propostos pela pesquisa em que realizaram. Para Palmatier *et al.* (2006), a adoção de estratégias de antecedentes de relacionamento tem permitido a geração de relações fortes.

Os autores Palmatier *et al.* (2006) apresentam diversas conclusões e implicações de pesquisa após realização do teste da estrutura meta-analítica ilustrada anteriormente. Dentre essas implicações e conclusões da pesquisa, os autores afirmaram que estudos relacionais focados em único mediador relacional podem fornecer orientação enganosa. Ainda de acordo com esses autores, o modelo clássico de medição Morgan e Hunt (1994) precisa ser adaptado para incluir vias alternativas de medição (PALMATIER *et al.*, 2006).

2.4.5 Palmatier, Dant e Grewal (2007) – Estudo longitudinal

Em 2007, os autores Palmateir *et al.* (2007) realizam uma pesquisa longitudinal utilizando dados de quatros anos. Os autores realizaram coleta de dados do relacionamento de uma grande empresa, sendo considerada na pesquisa como vendedor e seus distribuidores, tendo sido considerados como clientes para a relação *business-to-business* estudada.

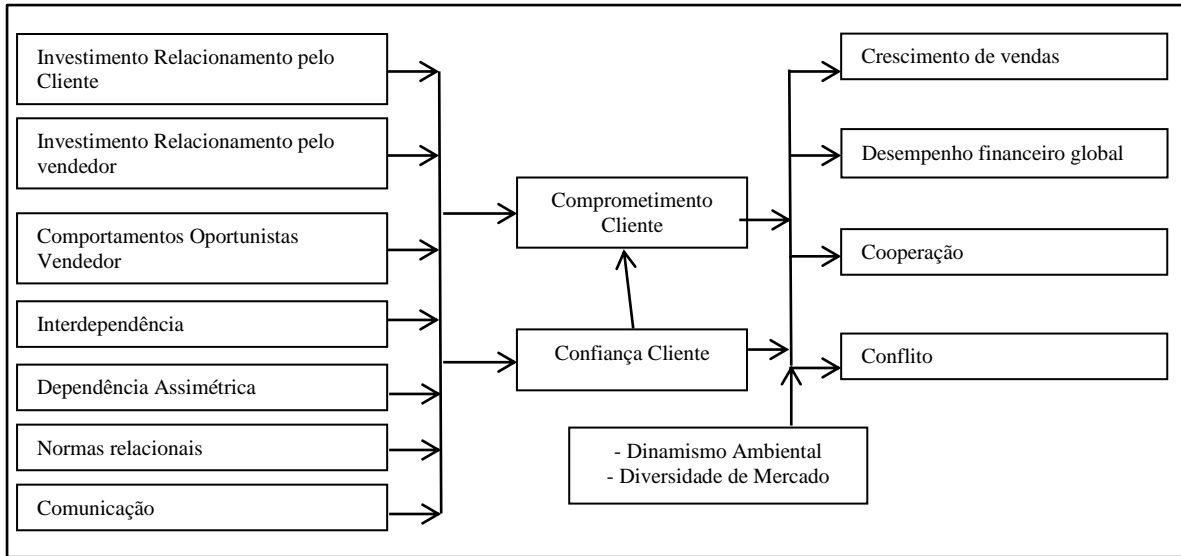
Os autores Palmateir *et al.* (2007) mantinham uma questão de pesquisa semelhante à estudada por Palmatier *et al.* (2006) com investigação dos construtos de desempenho do relacionamento interorganizacional.

Por meio desta pesquisa, Palmatier, Dant e Grewal (2007) realizaram o estudo e testes de quatro modelos elaborados por esses mesmos autores, considerando diferentes perspectivas teóricas de relacionamento interorganizacional sob as quais foram propostas as variáveis-chaves mediadoras que foram testadas junto com os respectivos modelos. Foram abordadas pelos autores as seguintes perspectivas teóricas para elementos mediadores chave do relacionamento *business-to-business*: comprometimento-confiança (MORGAN; HUNT, 1994); dependência (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007); normas relacionais (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007) e a perspectiva baseada nos custos de transação de Willianson (1975).

Os quatro modelos elaborados e testados por Palmatier, Dant e Grewal (2007) com diferentes elementos mediadores relacionais chave, sob essas quatro perspectivas, estão ilustrados a seguir. Os modelos testados, além de possuírem diferentes construtos antecedentes e consequentes, também possuem diferenças sobre a forma de estabelecimento e dos tipos de mediadores relacionais.

O modelo apresentado na FIG.5 possui mediadores de relacionamento sob a perspectiva do comprometimento-confiança (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

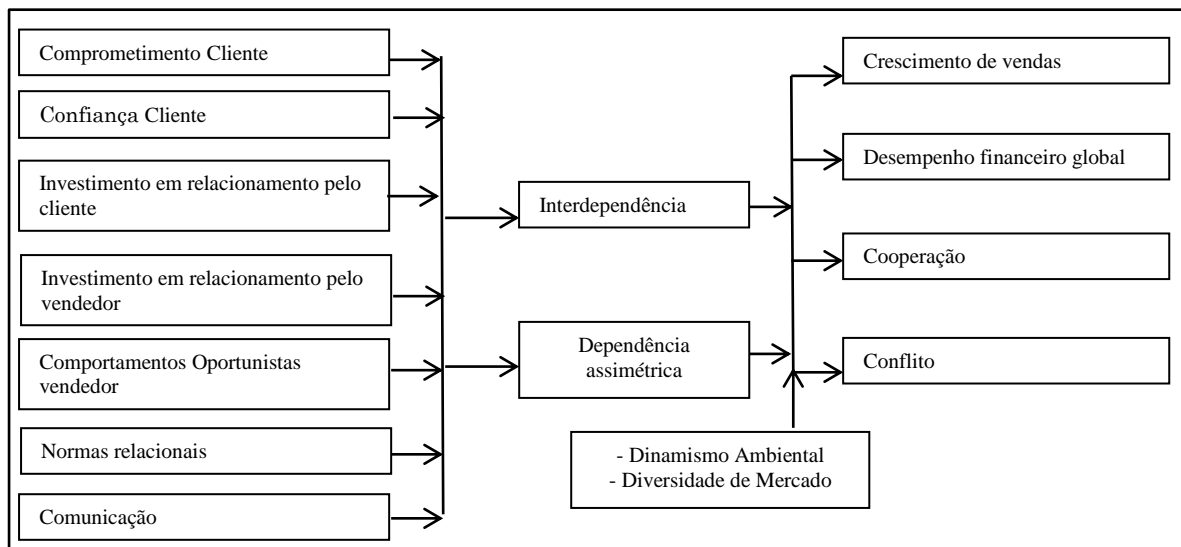
FIGURA 5 – Modelo testado por Palmatier, Dant e Grewal (2007) – Perspectiva Comprometimento e Confiança



Fonte: PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007, p.176.

O modelo seguinte, apresentado na FIG. 6, também testado durante a pesquisa longitudinal realizada por Palmatier, Dant e Grewal (2007), possui mediadores de relacionamento sob a perspectiva da dependência (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

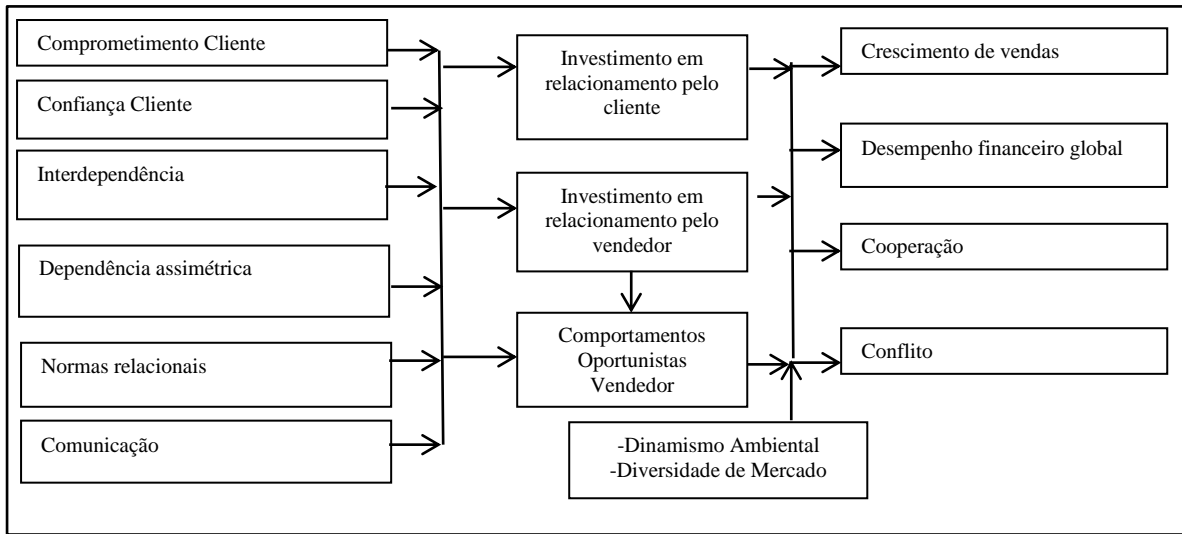
FIGURA 6 – Modelo testado por Palmatier, Dant e Grewal (2007) - Perspectiva Dependência



Fonte: PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007, p.176.

Para realização da pesquisa longitudinal, Palmatier, Dant e Grewal (2007), além de testar modelos com diferentes perspectivas de mediadores relacionais, testaram um tipo de modelo por ano da pesquisa. O modelo seguinte, apresentado na FIG. 7, possui perspectiva baseada nos custos de transação (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

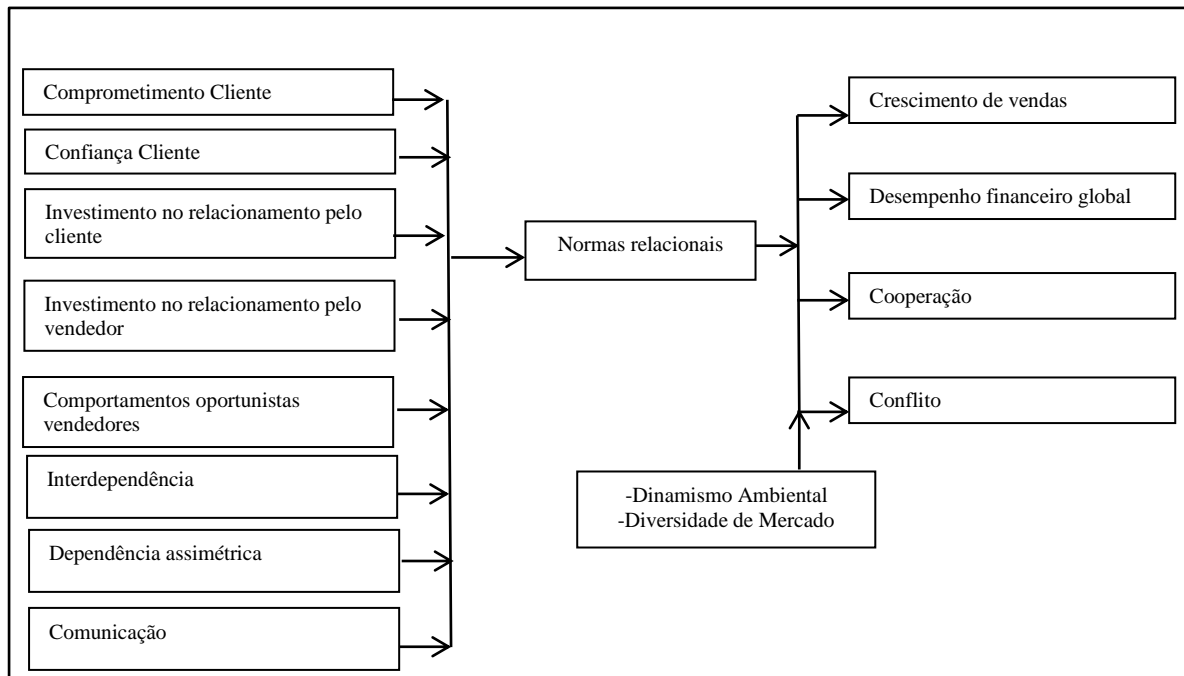
FIGURA 7 – Modelo elaborado e testado por Palmatier, Dant e Grewal (2007) – Perspectiva dos custos de transação



Fonte: PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007, p.176.

O modelo seguinte, apresentado na FIG. 8, possui perspectiva baseada nas normas relacionais (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

FIGURA 8 – Modelo elaborado e testado por Palmatier, Dant e Grewal (2007) – Perspectiva das Normas Relacionais

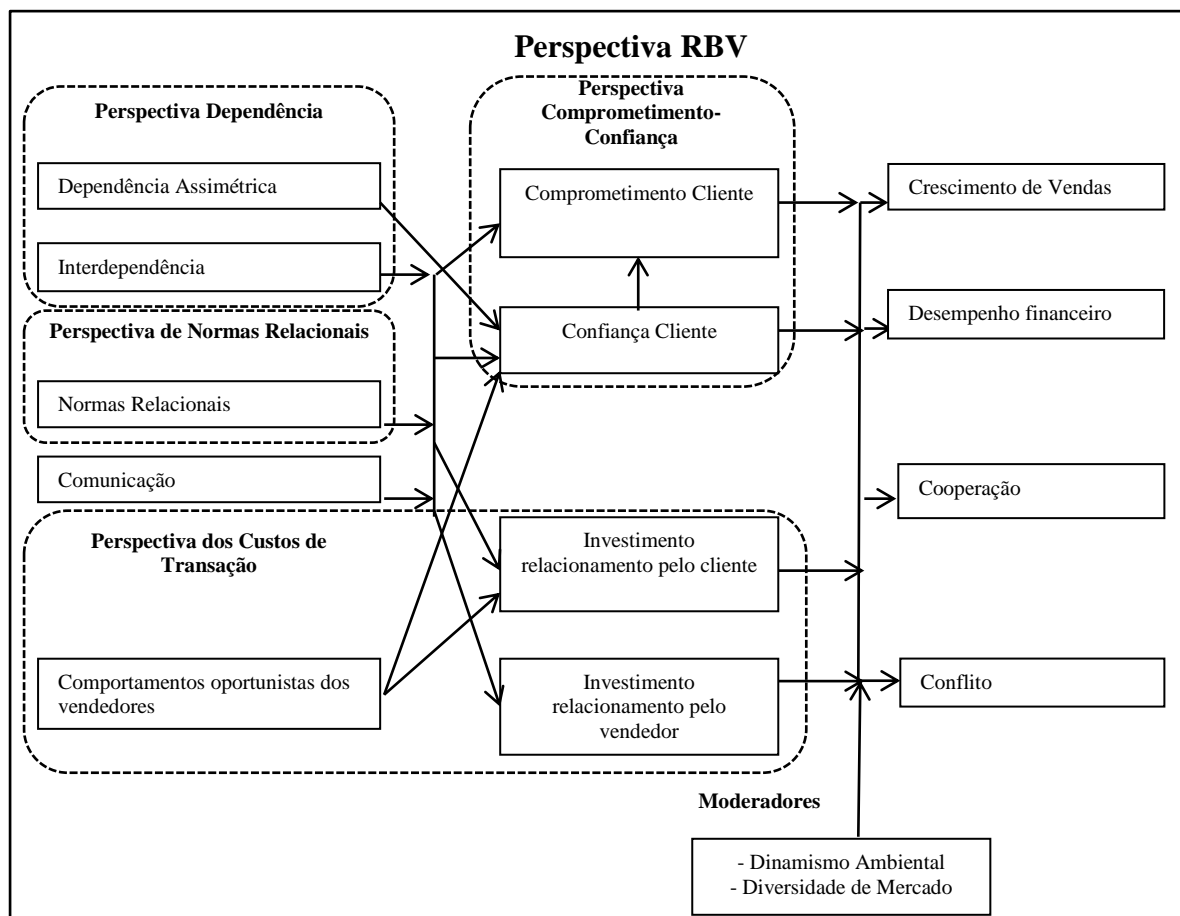


Fonte: PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007, p.176.

Palmatier, Dant e Grewal (2007) realizaram testes e comparações dos quatro modelos elaborados durante a realização da pesquisa longitudinal, tendo sido cada modelo testado com a utilização de dados de cada ano da amostra da pesquisa. Os resultados da pesquisa demonstraram as paralelas e igualmente importantes funções de investimentos específicos em relacionamento (“RSI’s”) e comprometimento-confiança (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

Após a realização desses testes do quatro modelos e dos conhecimentos adquiridos, Palmatier, Dant e Grewal (2007) elaboram um modelo que integra quatro perspectivas para elementos mediadores relacionais. O modelo proposto levou em consideração os elementos de mediação que apresentaram resultados mais significativos para mediação de relacionamento: os investimentos no relacionamento e comprometimento e confiança. A FIG. 9 demonstra esse modelo elaborado por Palmatier, Dant e Grewal (2007).

FIGURA 9 – Modelo elaborado e testado por Palmatier, Dant e Grewal (2007) sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos - RBV



Fonte: PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007, p.186.

O modelo ilustrado na página anterior foi testado por Palmatier, Dant e Grewal (2007), com a confirmação da importância dos mediadores relacionais investimento no relacionamento, confiança e comprometimento. Os autores confirmaram o teste de hipóteses propostas no modelo e destacaram a necessidade de aplicação em outras pesquisas empíricas.

2.4.6 Relacionamentos B2B entre organizações contratantes

A complexidade existente no relacionamento entre empresa contratante e empresa terceirizada é defendida por Zineldin, Johannisson e Dandridge (1997). Para esses autores, o relacionamento entre organizações contratantes é mais complexo do que entre dois seres humanos.

Muitos são os fatores que justificam essa complexidade, tal como a desconfiança, comportamentos oportunistas, busca pelo lucro *versus* busca pela qualidade dos serviços, entre outros, contudo, um dos principais fatores que merece ser destacado é a diferença de expectativas entre as partes. Associado a esses, de acordo com Faria (1994), o estabelecimento de um modelo de terceirização baseado apenas na busca por redução de custos pode agravar o relacionamento, assim como compromete todo o processo de terceirização. Pode-se verificar também que determinados fatores podem comprometer toda a relação interorganizacional.

Para os autores Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007), houve a necessidade de mudança no relacionamento tradicional para uma relação de troca mais harmoniosa. Ainda de acordo com Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007), essa mudança tem proporcionado qualidade na relação, com intensificação da cooperação entre as partes.

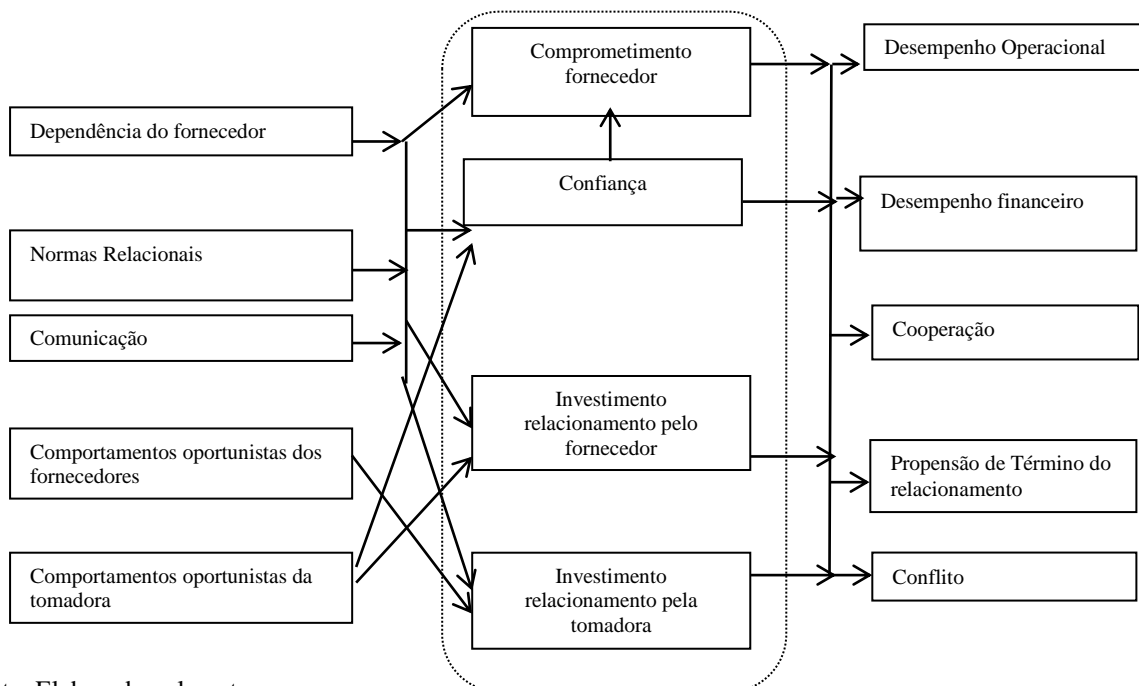
3 MODELO HIPOTÉTICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Com base nos modelos teóricos estudados na literatura, foi realizada a proposição de um modelo hipotético, a partir do qual foram elaboradas as hipóteses investigadas na pesquisa realizada. Diante das diferentes perspectivas teóricas apresentadas por Palmatier, Dant e Grewal (2007) em seu modelo, da perspectiva do comprometimento-confiança (MORGAN; HUNT, 1994) e de perspectivas dos investimentos em relacionamentos (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007), propõe-se a adaptação de construtos diferentes daqueles testados por esses pesquisadores.

O modelo hipotético apresentou diferenças relacionadas às perspectivas testadas por Palmatier, Dant e Grewal (2007): i) substituição do construto consequente denominado crescimento de vendas de Palmatier, Dant e Grewal (2007) pelo construto consequente desempenho operacional citado por Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), uma vez que está mais relacionado aos objetivos de pesquisa propostos; ii) inclusão do construto consequente propensão de término do relacionamento de Morgan e Hunt (1994), pelo fato de ser variável aplicável e relevante nas relações de contratação.

3.1 Modelo hipotético de pesquisa

FIGURA 10 – Modelo hipotético de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os moderadores propostos e testados por Palmatier, Dant e Grewal (2007) não foram considerados no modelo hipotético proposto em razão de o segmento a ser estudado compreender-se de mercado mais homogêneo em relação à diversidade de mercado do contexto testado por Palmatier, Dant e Grewal (2007). Da mesma forma, optou-se por desconsiderar a influência do moderador “Dinamismo ambiental” por se estar buscando estudar relações de troca marcadas por condições pactuadas por meio de instrumentos formais de relacionamentos que possuem como uma das funções a de blindar a influência de variáveis externas.

3.2 Apresentação das hipóteses de pesquisa

Nesta seção, serão apresentadas as hipóteses de pesquisa, as quais foram elaboradas com base na revisão de literatura que proporcionou a proposição do modelo de pesquisa apresentado.

3.2.1 Dependência

Segundo Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007), o aumento do investimento no relacionamento está relacionado com a dependência. Para esses autores, quanto maior a interdependência, maior será o envolvimento entre as partes para trabalharem juntas para o alcance de seus objetivos. De acordo com Hibbard, Kumar e Stern (2001), em relações de dependência, os parceiros precisam mais uns dos outros e investem mais em relacionamento, então se pode esperar que a dependência influencie positivamente os investimentos no relacionamento (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007; KLAUCK, 2012).

Uma maior dependência motiva a manutenção de relacionamento fortes (GANESAN, 1994; ANDERSON; NARUS, 1990; WILSON; VLOSKY, 1997), sendo que, no contexto de serviços, Ganesan (1994) e Wetzels, De Ruyter e Van Birgelen (1998) verificaram que a dependência é um antecedente importante do comprometimento. Além disso, para Ganesan (1994), confiança deve estar associada à dependência para que ocorram relacionamentos de longo prazo.

Para Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012), a dependência entre empresas tem recebido atenção de pesquisadores que investigam relacionamento. A dependência pode ocasionar exploração por uma das partes.

A relação de influência positiva da dependência no comprometimento também é proposta por outros autores: Ganesan (1994), Jap e Ganesan (2000), Palmatier, Dant e Grewal (2007) e Klauck (2012).

Diante das exposições teóricas, foram propostas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: Dependência das empresas fornecedoras de serviços tem influência positiva em investimentos em relacionamentos por essas empresas fornecedoras.

H2: Dependência das empresas fornecedoras de serviços tem influência positiva no comprometimento das empresas fornecedoras.

3.2.2 Normas relacionais

No ambiente de contratações, as normas relacionais exercem influência considerável no relacionamento das partes. Com base no trabalho inicial em psicologia social (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007) e integração de direito dos contratos (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007), os pesquisadores investigaram a importância das normas relacionais (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

De acordo com Palmatier, Dant e Grewal (2007), as normas relacionais são importantes antecedentes do relacionamento, devendo os parceiros de troca aderirem às normas como uma condição necessária, mas não suficiente para o desempenho. Para alguns autores, o respeito às normas pode não melhorar o desempenho no relacionamento (PALMATIER; DANT, GREWAL, 2007), mas outros autores propõem que normas relacionais fortes afetam positivamente o desempenho do relacionamento (CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000; LUSCH; BROWN, 1996; SIGUAW, SIMPSON; BAKER, 1998¹ *apud* PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007). Para esses autores, as normas

¹ SIGUAW, Judy A.; SIMPSON, Penny M.; BAKER, Thomas L. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. **The Journal of Marketing**, v.62, n.3, p. 99-111, 1998.

relacionais também afetam positivamente o desempenho financeiro e o comportamento de cooperação entre as partes.

No contexto das contratações de serviços, as normas relacionais exercem extrema importância, pois servirão de orientação para o relacionamento das partes. De acordo com Palmatier, Dant e Grewal (2007), os efeitos das normas relacionais são totalmente mediados por comprometimento e confiança, exercendo influência no comportamento cooperativo (CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000) e reduzindo o conflito das relações (JAP; GANESAN, 2000).

Para Yaqub (2009), se os parceiros conseguem estabelecer normas relacionais para a maximização de valor comum, podem obter resultados satisfatórios em relação a situações conflitantes.

Apesar das disposições teóricas estudadas relacionadas às normas relacionais informais, considerando o contexto das contratações, marcado pela presença de instrumentos formais que visam estabelecer condições entre as partes contratantes, foi sugerida a hipótese de que as normas formais, vistas nas relações de contratações como os instrumentos de contratos formalizados entre as partes, exerçam influência nos mediadores de relacionamento.

Os contratos formais, tratados normalmente na literatura de relacionamento como contratos explícitos (WILLIAMSON, 1979), têm sido utilizados como um dos mecanismos de controle para comportamentos oportunistas. De acordo com Yaqub (2009), os contratos explícitos têm sido os dispositivos de proteção mais pronunciados contra riscos oportunistas.

Em relações que envolvem risco de perda de valores considerados elevados, as empresas preferem negociar contratos mais complexos, que não servem somente como seguro contra descumprimentos, mas como mecanismos de tratamentos de problemas (YAQUB, 2009).

Para alguns autores, o estabelecimento de contratos explícitos com condições rígidas pode gerar sinal de desconfiança (JAP; GANESAN, 2000; GULATI, 2007; YAQUB, 2009) por gerar no parceiro de troca certo sinal de possibilidade de descumprimentos em razão das exposições contratuais tratando as respectivas consequências. Já o estudo de Palmatier, Dant e Grewal (2007) demonstrou relação positiva entre as normas relacionais e os mediadores confiança, comprometimento e investimento no relacionamento.

Nesse sentido, foram propostas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H3: Normas relacionais formais podem influenciar positivamente a confiança.

H4: Normas relacionais influenciam positivamente investimentos em relacionamento pelos tomadores de serviços.

H5: Normas relacionais afetam positivamente o comprometimento dos fornecedores de serviços.

H6: Normas relacionais influenciam positivamente investimentos em relacionamento pelos fornecedores de serviços.

3.2.3 Comunicação

De acordo com Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012), a comunicação contribui positivamente para o relacionamento, pois possibilita aos parceiros um caminho de troca que visa ao alcance de objetivos.

A construção de um relacionamento ocorre por meio da troca de informações, por isso a comunicação é um antecedente de confiança, e não um resultado (ANDERSON; NARUS, 1990).

No contexto da terceirização, a comunicação servirá de aproximação entre as partes. Para os autores de pesquisas anteriores em seguimentos diferentes do proposto no estudo, a comunicação influencia positivamente a confiança (ANDERSON; NARUS, 1990; MOHR; FISHER; NEVIN, 1996² *apud* PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

Para Morgan e Hunt (1994), a comunicação e o compartilhamento de informações fomentam o desenvolvimento de confiança. Para Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012), a comunicação melhora a confiança por resolver disputas e mal-entendidos, alinhar percepções e expectativas.

Os estudos realizados por Palmatier, Dant e Grewal (2007) demonstraram influência positiva da confiança sobre o investimento do relacionamento pelos tomadores de serviços.

Diante das exposições acima, foram apresentadas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H7: A comunicação influencia positivamente a confiança.

H8: A comunicação influencia positivamente o investimento no relacionamento por parte da tomadora de serviços.

² MOHR, Jakki J.; FISHER, Robert J.; NEVIN, John R. Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. *The Journal of Marketing*, v.60, n.3, p.103-115, 1996.

3.2.4 Mediadora Confiança

Para Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012), a confiança nas relações entre empresas tem sido definida como a medida em que a empresa acredita que sua parceira de troca é honesta.

De acordo com Morgan e Hunt (1994), altos níveis de confiança fomentam a cooperação, reduzem o conflito e aumentam a satisfação (ANDERSON; NARUS, 1990), aumentam o comprometimento e a intenção de manutenção do relacionamento (ANDERSON; WEITZ, 1989).

Um alto nível de confiança pode mitigar, também, segundo Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012), o grau e o oportunismo.

Confiança é considerada a mediadora-chave de relacionamento para alguns autores, quais sejam: Anderson e Weitz (1989) e Morgan e Hunt (1994). Para Anderson e Weitz (1989), a confiança influencia negativamente o término do relacionamento. Já para Morgan e Hunt (1994), a confiança influencia positivamente a cooperação e o comprometimento. Essa influência também foi confirmada nos estudos de Palmatier, Dant e Grewal (2007), que demonstraram ainda influência positiva do construto mediador confiança sobre o desempenho financeiro.

Nesse sentido, foram apresentadas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H9: Confiança influencia negativamente os conflitos do relacionamento.

H10: Confiança influencia negativamente a propensão ao término do relacionamento.

H11: Confiança influencia positivamente a cooperação.

H12: Confiança influencia positivamente o comprometimento dos fornecedores de serviços.

H13: Confiança influencia positivamente desempenho financeiro.

3.2.5 Mediador Comprometimento

No contexto de relacionamento, comprometimento tem sido definido como uma promessa de continuidade entre as partes (DWYER; SCHURR; OH, 1987), ou como o desejo

de manutenção do relacionamento por meio de relacionamentos cooperativos (MORGAN; HUNT, 1994). Moorman, Deshpandé e Zaltman (1992), assim como Morgan e Hunt (1994), também definem comprometimento como uma atitude que reflete o desejo de continuação do relacionamento.

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) também afirmaram a influência do comprometimento sobre o desempenho financeiro.

Morgan e Hunt (1994) e Palmatier, Dant e Grewal (2007) concordam e tiveram estudos concluídos com afirmações acerca da influência do mediador comprometimento sobre os construtos consequentes conflito e cooperação.

Muitos autores definem o comprometimento como uma variável-chave de mediação de relacionamentos (MORGAN; HUNT, 1994; ANDERSON; WEITZ, 1992). O comprometimento, na sugestão de muitos autores, pode influenciar também a quantidade de comportamentos oportunistas (YAQUB, 2009).

Neste trabalho de pesquisa, o consequente crescimento de vendas de Palmatier, Dant e Grewal (2007) foi adaptado e testado como consequente desempenho operacional. Nesse sentido, foram apresentadas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H14: Comprometimento dos fornecedores de serviços influencia negativamente a propensão ao término do relacionamento.

H15: Comprometimento dos fornecedores de serviços influencia positivamente o desempenho financeiro dos fornecedores de serviços.

H16: Comprometimento dos fornecedores de serviços influencia positivamente a cooperação.

H17: Comprometimento dos fornecedores de serviços influencia negativamente o conflito.

H18: Comprometimento dos fornecedores de serviços influencia positivamente o desempenho operacional.

3.2.6 Mediador Investimento relacionamento

Investimentos em relacionamento referem-se a esforços, recursos e atenção dedicados ao relacionamento e influenciam positivamente o comprometimento (GANESAN, 1994; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007; GILLIAND; BELLO, 2002) e confiança (GANESAN, 1994). De acordo com Palmatier, Dant e Grewal (2007), investimentos em relacionamento influenciam diretamente o desempenho do relacionamento, não sendo totalmente mediados por comprometimento e confiança.

Durante a pesquisa longitudinal realizada por Palmatier, Dant e Grewal (2007), os autores identificaram que investimentos no relacionamento pelas partes são tão importantes quanto comprometimento e confiança (MORGAN; HUNT, 1994).

De acordo com Palmatier, Dant e Grewal (2007), investimentos em relacionamento exercem influência sobre todos os resultados, inclusive operacionais (crescimento de vendas) e financeiros. De acordo com revisão de estudos para realização desta pesquisa, foram apresentadas as seguintes hipóteses sobre o investimento no relacionamento por ambas as partes envolvidas na contratação de serviços:

H19: Investimento no relacionamento pelas tomadoras de serviços influencia positivamente o desempenho financeiro dos fornecedores de serviços.

H20: Investimento no relacionamento pelas tomadoras de serviços influencia positivamente a cooperação.

H21: Investimento no relacionamento pelas tomadoras de serviços influencia negativamente conflito.

H22: Investimento no relacionamento pelos fornecedores de serviços influencia positivamente desempenho operacional.

H23: Investimento no relacionamento pelos fornecedores de serviços influencia positivamente confiança.

3.2.7 Comportamento oportunista

Yaqub (2009) cita que muitas têm sido as medidas para controle de comportamentos oportunistas. De acordo com os autores, têm sido utilizadas medidas formais (como os contratos), medidas informais (como as normas relacionais), entre outras. Mesmo diante de medidas de controle, os oportunismos podem ocorrer. Os oportunismos podem envolver violação de normas contratuais e também violação de normas relacionais (YAQUB, 2009).

Um dos problemas gerados pelo oportunismo é a elevação do custo de transação. Esse aumento deve-se ao fato de as partes necessitarem investir mais em controle, com práticas de gestão complexas a fim de evitar comportamentos oportunistas (YAQUB, 2009). Esse tipo de investimento pode afetar o desempenho do relacionamento. De acordo com Palmatier, Dant e Grewal (2007), comportamentos oportunistas afetam resultados, mas não afetam o resultado financeiro. Já para Yaqub (2009), a elevação de custos com mecanismos de gestão que busquem controle de riscos com comportamentos oportunistas pode gerar implicações financeiras e afetar a qualidade do relacionamento.

Morgan e Hunt (1994), durante pesquisa realizada em um mercado varejista de pneus, quando testaram o modelo proposto pelos autores, identificaram que os comportamentos oportunistas afetam negativamente a confiança e a cooperação e aumentam os conflitos da relação (MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

Foram testadas as seguintes hipóteses de pesquisa relacionadas aos comportamentos oportunistas:

H24: Comportamento oportunista das tomadoras de serviços afeta negativamente a confiança.

H25: Comportamentos oportunistas das tomadoras de serviços afetam positivamente o conflito.

H26: Comportamento oportunista das tomadoras de serviços afeta negativamente a cooperação.

H27: Comportamentos oportunistas dos fornecedores de serviços afetam positivamente o conflito.

4 METODOLOGIA

Nesta seção, abordam-se os aspectos metodológicos da pesquisa realizada, incluindo-se a classificação da pesquisa, unidades de análise e de observação, coleta de dados, escalas de mensuração e tratamento de dados. Buscou-se a utilização de meio mais adequado ao tipo de pesquisa.

4.1 Unidade de análise

A pesquisa realizada teve como unidade de análise uma concessionária de distribuição de energia elétrica denominada, basicamente, Concessionária Alfa ou por Tomadora dos Serviços.

4.2 Unidade de observação

Para a realização da pesquisa, foi delimitada a população-alvo. A população representa o grupo do qual se tem interesse em obter informações.

A unidade de observação da pesquisa foi composta por 1.342 (mil trezentos e quarenta e dois) fornecedores de serviços integrantes do banco de fornecedores da concessionária de distribuição de energia elétrica Alfa. Visando garantir qualidade das repostas, foram enviados questionários diretamente aos representantes legais das empresas fornecedoras de serviços. Esses questionários foram enviados por meio de e-mail contendo o *link* da plataforma *Survey Monkey*. Esses e-mails foram precedidos de uma correspondência remetida por representante da concessionária de distribuição de energia elétrica e endereçada nominalmente aos representantes legais dos fornecedores.

4.3 Classificação do tipo de pesquisa

Foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva. De acordo com Malhotra (2001), a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa que objetiva descrever funções ou características do mercado, sendo marcada pela formulação de hipóteses específicas.

Para abordagem do problema, realizou-se uma pesquisa do tipo quantitativa.

4.3.1 Pesquisa quantitativa

Foi realizada pesquisa quantitativa do tipo descritiva, na qual foram realizados os testes das hipóteses e do modelo hipotético.

Objetivou-se diagnóstico quantitativo a partir da aplicação de levantamento do tipo *survey*, caracterizado por Malhotra (1996) como um método que se utiliza de questionários previamente estruturados. Foi realizada a coleta por meio de questionário *on-line*, via *Web Survey*, com utilização da plataforma *Survey Monkey*.

4.3.1.1 Amostra

De acordo com Kerlinger (1980), a população pode ser representada por uma de suas parcelas, o que se denomina como amostra.

Para a pesquisa, foi realizada, por conveniência, uma amostra não probabilística. De acordo com os conceitos de Malhotra (2001), a amostragem por conveniência é aplicável quando se procura obter uma amostra de elementos convenientes. A concessionária de distribuição possui um banco de fornecedores dos quais se pretendia realizar a amostragem.

4.3.1.2 Operacionalização das escalas de mensuração

A operacionalização das escalas de mensuração baseou-se nos estudos anteriores, a exemplo da escala desenvolvida por Wilson e Vlosky (1997) por meio de um estudo realizado nos Estados Unidos na indústria da madeira. Escalas de estudos mais recentes, como a de Palmatier (2007), também contribuíram para operacionalização das escalas. Outras adaptações da escala de Wilson e Vlosky (1997) já foram utilizadas em estudos no contexto brasileiro de acordo com Vieira (2011), tendo sido confirmadas a validade e conteúdo de construtos (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999). As escalas utilizadas e as respectivas referências obtidas na revisão de literatura estão apresentadas no capítulo de Análise dos Resultados.

Foram utilizadas como referência as escalas utilizadas por autores citados no referencial teórico: Morgan e Hunt (1994), Palmatier, Dant e Grewal (2007), Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002), Deshpandé, Farley e Webster (1993), dentre outros. O questionário utilizado se encontra no Apêndice 1.

4.3.1.3 Coleta de dados

Foi realizada coleta de dados por meio de *Web survey* com utilização de questionário previamente estruturado. Foram enviadas correspondências para endereços de e-mail dos fornecedores integrantes da amostra de pesquisa. Os endereços de e-mail foram obtidos junto à concessionária de distribuição utilizada como unidade de análise. Nas correspondências enviadas, foram realizadas solicitações de resposta aos fornecedores de serviços por meio de acesso a *link* de endereço eletrônico da plataforma *survey monkey*.

A coleta foi realizada nos meses de janeiro a junho de 2016. Foram realizadas 03 (três) chamadas para respostas por meio de envio de e-mail (convite) aos representantes das empresas fornecedoras de serviços.

Foram obtidas 165 respostas aos questionários, sendo 154 consideradas válidas, as quais foram analisadas com aplicação de métodos estatísticos com utilização do software PLS.

4.3.1.4 Análise de pressupostos, características e diagnóstica nos dados

A Análise Exploratória dos Dados é um passo fundamental para garantir que os resultados obtidos em análises subsequentes sejam enviesados por problemas como dados ausentes, presença de *outliers* ou violações dos pressupostos das técnicas empregadas (HAIR *et al.*, 1998). Nesse sentido, foram realizadas análises preliminares a fim de identificar e tratar os problemas que pudessem emergir nos dados. Tais procedimentos metodológicos, que permitiram essas análises preliminares, bem como a validação das escalas de mensuração serão apresentados a seguir.

4.3.1.4.1 Análise descritiva dos dados

De acordo com Malhotra (2001), as estatísticas mais associadas à distribuição de frequência são as medidas de posição (média, moda e mediana), as medidas de dispersão (intervalo, intervalo interquartil, desvio padrão e coeficiente de variação) e as medidas de forma (assimetria e curtose). Para efetuar a análise descritiva dos dados desta pesquisa, optou-se por computar a distribuição de frequência amostral nas variáveis que compõem o modelo, bem como média, moda, mediana e desvio padrão das variáveis. As medidas de forma serão apresentadas no momento da análise da normalidade das variáveis.

A fim de facilitar a apresentação dos dados deste ponto em diante, optou-se por apresentar somente os nomes das variáveis, sendo que seus respectivos rótulos e números das perguntas feitas no questionário podem ser vistos no QUADRO 3.

QUADRO 3 – Construtos, Indicadores e Fontes

Construto	Indicadores	Código	Fonte
Confiança do fornecedor	A TOMADORA é uma empresa que mantém sua palavra.	CONF1	(PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007)
	Eu acredito que a TOMADORA manterá as promessas que fez para mim.	CONF2	
	A TOMADORA é sincera nas suas negociações comigo.	CONF3	
Propensão de Término do Relacionamento	Nossa empresa pretende fazer mais negócios com a TOMADORA no futuro.	PTR1	(MORGAN; HUNT, 1994)
	Continuaremos trabalhando com a TOMADORA mesmo que outros clientes paguem um pouco a mais pelos mesmos produtos/serviços.	PTR2	
	Nosso relacionamento com a TOMADORA deverá se fortalecer no futuro.	PTR3	
Comunicação	Com base nas comunicações realizadas pela TOMADORA, pode-se afirmar que:	COM1	(PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007)
	As comunicações são rápidas e feitas a tempo.	COM2	
	As comunicações são completas.	COM3	
	Os canais de comunicação são bem compreendidos.	COM4	
	As comunicações são precisas.	COM5	
Cooperação	No geral, nossa relação com a TOMADORA sugere que:	COOP1	(PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007)
	Nós temos uma relação mutuamente benéfica.	COOP2	
	Nós conseguimos trabalhar bem em conjunto.	COOP3	
	Podemos descrever nosso relacionamento como cooperativo.	COOP4	
Conflito	A TOMADORA dificulta o meu trabalho.	CONFLIC1	(RAWWAS; VITELL; BARNES, 1997)
	A TOMADORA me frustra quando eu tento perseguir meus próprios interesses.	CONFLIC2	
	A TOMADORA me ajuda a atingir meus objetivos.	CONFLIC3	
	Existem conflitos pessoais de personalidade entre minha empresa e a TOMADORA.	CONFLIC4	
	A TOMADORA participa comigo das minhas políticas de negócios	CONFLIC5	
Comprometimento do fornecedor	O relacionamento com a TOMADORA é alguma coisa que...	COMP_FOR1	(MORGAN; HUNT, 1994) ³
	... alguma coisa com a qual estamos muito comprometidos.	COMP_FOR2	
	... é alguma coisa de que a minha empresa realmente cuida.	COMP_FOR3	
	... algo que merece o máximo esforço da minha empresa para manter.	COMP_FOR4	
	... é de uma importância muito pequena para nós (inverso).	COMP_FOR5	
	... é muito importante para a minha empresa.	COMP_FOR6	

(continua)

³ Itens selecionados da escala original de acordo com maiores cargas fatoriais, conforme Luiz, Monteiro e Moura (2015) e Vieira, Monteiro e Veiga (2011).

Dependência do fornecedor (interdependência)	Se por alguma razão, a TOMADORA terminar nosso relacionamento...	DEP_FOR1	(KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995; MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007)
	... a perda prejudicaria nossos serviços/produtos com outras empresas também.	DEP_FOR2	
	... seria relativamente fácil para nós diversificar (prestar serviços ou fornecedor produtos) atendendo outras empresas.	DEP_FOR3	
	... nós sofreríamos uma perda financeira significativa, apesar dos nossos esforços para substituí-la.	DEP_FOR4	
	... a perda prejudicaria seriamente nossa reputação nesta área de prestação de serviços ou fornecedor de produtos.	DEP_FOR5	
	... nossa empresa teria dificuldades para encontrar clientes equivalentes/alternativos à TOMADORA.*	DEP_FOR6	
Dependência da TOMADORA (interdependência)	Se por alguma razão, nós terminarmos nosso relacionamento com a TOMADORA...	DEP_CLI1	(KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995; MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007)
	... tal perda poderia prejudicar seriamente a TOMADORA na área em que atuamos.	DEP_CLI2	
	... a TOMADORA poderia compensar essa perda facilmente, contratando outro prestador de serviços nesta área.	DEP_CLI3	
	... a perda prejudicaria seriamente a reputação da TOMADORA na área em que atuamos.	DEP_CLI4	
	... a perda afetaria negativamente as expectativas dos clientes da TOMADORA nesta área.*	DEP_CLI5	
Investimentos do fornecedor no relacionamento	Investimos tempo e esforços consideráveis no atendimento das exigências da TOMADORA para:	INV_REL_FOR1	(MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007)
	Aprendermos e nos adaptarmos à maneira de realizar os serviços/produtos de modo a ser fornecedor da TOMADORA.	INV_REL_FOR2	
	Obter conhecimento especializado sobre os produtos/serviços oferecidos pela TOMADORA.	INV_REL_FOR3	
	Adaptar nosso trabalho aos procedimentos especiais utilizados pela TOMADORA.	INV_REL_FOR4	
	Adaptar nosso trabalho às necessidades especiais dos clientes da TOMADORA.	INV_REL_FOR5	
	Nossa empresa tem feito investimentos significativos no relacionamento com a TOMADORA.*	INV_REL_FOR6	
Investimentos da TOMADORA no relacionamento	A TOMADORA tem feito investimentos significativos em treinamentos para nossa empresa.	INV_REL_CLI1	(PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007)
	A TOMADORA tem feito investimentos significativos para nos fornecer suporte personalizado.	INV_REL_CLI2	
	A TOMADORA tem feito investimentos significativos para melhorar nosso relacionamento pessoal.	INV_REL_CLI3	

(continua)

Comportamentos oportunistas da TOMADORA	Ao trabalhar com seus parceiros, a TOMADORA altera os fatos para satisfazer suas próprias metas e objetivos.	C_OPOT_CLI1	(MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007)
	Ao trabalhar com seus parceiros, a TOMADORA negocia com má-fé, numa perspectiva de barganha.	C_OPOT_CLI2	
	Ao trabalhar com seus parceiros, a TOMADORA viola acordos formais e/ou informais para se beneficiar.	C_OPOT_CLI3	
Comportamentos oportunistas do fornecedor	Ao trabalhar com a TOMADORA, temos de alterar os fatos para satisfazer nossas próprias metas e objetivos.	C_OPOT_FOR1	(MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007)
	Ao trabalhar com a TOMADORA, às vezes, negociamos com má-fé, numa perspectiva de barganha.	C_OPOT_FOR2	
	Ao trabalhar com a TOMADORA, muitas vezes violamos acordos formais e/ou informais para nos beneficiar.	C_OPOT_FOR3	
Normas relacionais (solidárias)	Nós consideramos que a TOMADORA é nossa parceira.	NR_SOL1	
	Conscientemente, nós tentamos manter um relacionamento cooperativo com a TOMADORA.	NR_SOL2	
	Nosso relacionamento com a TOMADORA é mais importante do que o lucro de transações individuais.	NR_SOL3	
Normas relacionais (mútuas)	Mesmo que os custos / benefícios não sejam compartilhados entre nossa empresa e a TOMADORA durante algum período, ao longo do tempo eles serão balanceados.	NR_MUT1	
	Nós alcançamos lucros e benefícios na proporção em que nos esforçamos para isso na TOMADORA.	NR_MUT2	
	Minha empresa, geralmente, recebe parte das recompensas e economia de custos, ao fazer negócios com a TOMADORA.	NR_MUT3	
Normas relacionais (flexíveis)	Estamos dispostos a fazer ajustes contratuais para ajudar a TOMADORA, quando ela estiver com problemas ou circunstâncias especiais.	NR_FLE1	(MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007)
	Nossa empresa anularia as cláusulas contratuais, de bom grado, para trabalhar com a TOMADORA, quando ela estiver em situações difíceis.	NR_FLE2	
	A TOMADORA anularia as cláusulas contratuais, de bom grado, para trabalhar com a nossa empresa, quando estivermos em situações difíceis.	NR_FLE3	
Normas relacionais (rígidas)	Os mecanismos comerciais (acordos, contratos, normas etc.) estabelecidos com a TOMADORA tornam difícil encerrar o relacionamento com a empresa.*	NR_RI1	
	Os contratos são inflexíveis e unilaterais.*	NR_RI2	
	Os contratos são impositivos e nos forçam a fazer coisas não lucrativas.*	NR_RI3	
Normas relacionais (variabilidade)	Os contratos nos levam a muita variação no volume de serviços/produtos prestados e demandas, o que nos prejudica.*	NR_VAR1	

(continua)

(conclusão)

Desempenho financeiro em geral	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.	DES_FIN1	(HOMBURG; PFLESSER, 2000; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007)
	O lucro que obtemos com os negócios com a TOMADORA são satisfatórios.**	DES_FIN2	
	Nosso desempenho financeiro, no que se refere aos contratos com a TOMADORA, é adequado.	DES_FIN3	
	Ao longo dos últimos três anos, qual foi a rentabilidade média anual (%) dos serviços prestados ou produtos fornecidos pela sua empresa à TOMADORA?	DES_FIN4	
Desempenho operacional em geral	Percentual de serviços/produtos rejeitados pela TOMADORA.	DES_OP1	(DEVARAJ; KRAJEWSKI; WEI, 2007) (adaptado)
	Percentual de serviços e produtos com defeitos no processo de produção/fornecimento.	DES_OP2	
	Tempo de entrega/execução de serviço/produto.	DES_OP3	
	Confiabilidade/garantia de entrega e atendimento.	DES_OP4	
	Custos de execução e produção.	DES_OP5	
	Tempo entre o pedido e a entrega de um pedido.	DES_OP6	
	Tempo de rotação do estoque e tamanho.	DES_OP7	
	A flexibilidade do processo produtivo na programação de pedidos de serviços e produtos sem atrasar o atendimento.	DES_OP8	

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações: * item extraído de Morgan e Hunt (1994). ** elaboração própria.

No QUADRO 3, constam as perguntas feitas na 1ª parte (avaliação do relacionamento) e na 2ª parte (avaliação do perfil da empresa) do questionário implementado por meio de um *website* especificamente construído para esta pesquisa. A 3ª parte do questionário diz respeito aos dados sociodemográficos que não serão analisados neste trabalho. Com exceção das variáveis de identificação do respondente e do fornecedor, o preenchimento das demais questões era obrigatório, justificando o pequeno percentual de dados ausentes na maioria das variáveis. Utilizou-se de uma escala *Likert* com 11 pontos, com os extremos “discordo totalmente” (0) e “concordo totalmente” (10). Algumas questões foram elaboradas com lógica inversa, sendo assim o valor 10 (dez) representa sempre o maior nível de relacionamento, atributo ou prática gerencial que está sendo avaliada.

TABELA 1 – Análise descritiva dos indicadores

Indicador	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
v017_CONF1	165	0	10	7,70	2,586
v018_CONF2	165	0	10	7,81	2,684
v019_CONF3	165	0	10	7,42	2,739
v020_PTR1	165	0	10	8,68	2,080
v021_PTR2	165	0	10	7,04	2,971
v022_PTR3	165	0	10	8,48	2,085
v023_COM1	165	0	10	6,84	2,640
v024_COM2	165	0	10	7,09	2,661
v025_COM3	165	0	10	7,21	2,575
v026_COM4	165	0	10	7,01	2,591
v027_COOP1	159	0	10	7,04	2,604
v028_COOP2	159	0	10	6,94	2,913
v029_COOP3	159	0	10	6,90	2,712
v030_CONFLIC1	159	0	10	3,51	3,276
v031_CONFLIC2	159	0	10	4,21	3,181
v032_CONFLIC3	159	0	10	6,70	2,723
v033_CONFLIC4	159	0	10	2,99	3,304
v034_CONFLIC5	159	0	10	4,82	3,307
v035_COMP_FOR1	159	0	10	7,92	2,765
v036_COMP_FOR2	159	0	10	8,08	2,536
v037_COMP_FOR3	159	0	10	7,82	2,946
v038_COMP_FOR4	159	0	10	2,45	3,375
v039_COMP_FOR5	159	0	10	8,49	2,219
v040_DEP_FOR1	155	0	10	4,79	3,604
v041_DEP_FOR2	155	0	10	5,75	3,226
v042_DEP_FOR3	155	0	10	5,59	3,359
v043_DEP_FOR4	155	0	10	4,85	3,378
v044_DEP_FOR5	155	0	10	5,13	3,316
v045_DEP_CLI1	155	0	10	4,47	3,226
v046_DEP_CLI2	155	0	10	5,59	2,973
v047_DEP_CLI3	155	0	10	4,08	3,340
v048_DEP_CLI4	155	0	10	4,48	3,228
v049_INV_REL_FOR1	148	0	10	8,03	2,416
v050_INV_REL_FOR2	148	0	10	7,65	2,528
v051_INV_REL_FOR3	148	0	10	8,01	2,451
v052_INV_REL_FOR4	148	0	10	7,73	2,669

(continua)

					(conclusão)
v053_INV_REL_FOR5	148	0	10	6,32	3,182
v054_INV_REL_CLI1	148	0	10	4,20	3,408
v055_INV_REL_CLI2	148	0	10	5,07	3,099
v056_INV_REL_CLI3	148	0	10	5,22	2,837
v057_C_OPOT_CLI1	148	0	10	3,18	3,166
v058_C_OPOT_CLI2	148	0	10	2,22	3,127
v059_C_OPOT_CLI3	148	0	10	2,19	3,087
v060_C_OPOT_FOR1	148	0	10	2,39	2,971
v061_C_OPOT_FOR2	148	0	10	1,23	2,483
v062_C_OPOT_FOR3	148	0	10	1,42	2,741
v063_NR_SOL1	148	0	10	7,20	2,985
v064_NR_SOL2	148	0	10	7,49	2,877
v065_NR_SOL3	143	0	10	5,22	3,057
v066_NR_MUT1	143	0	10	5,20	2,860
v067_NR_MUT2	143	0	10	5,42	2,994
v068_NR_MUT3	143	0	10	3,81	2,990
v069_NR_FLE1	143	0	10	6,12	2,949
v070_NR_FLE2	143	0	10	5,05	3,165
v071_NR_FLE3	143	0	10	3,20	2,817
v072_NR_RI1	143	0	10	4,50	2,940
v073_NR_RI2	143	0	10	4,80	3,181
v074_NR_RI3	143	0	10	4,57	3,335
v075_NR_VAR1	143	0	10	4,91	3,291
v076_DES_FIN1	131	0	10	4,44	2,590
v077_DES_FIN2	131	0	10	5,24	2,411
v078_DES_FIN3	131	0	10	5,20	2,702
v079_DES_FIN4	131	0	100	14,15	24,509
v080_DES_OP1	131	0	10	6,41	2,839
v081_DES_OP2	131	0	10	6,51	2,791
v082_DES_OP3	131	0	10	7,49	2,371
v083_DES_OP4	131	0	10	7,71	2,445
v084_DES_OP5	131	0	10	6,74	2,329
v085_DES_OP6	131	0	10	7,32	2,318
v086_DES_OP7	131	0	10	6,40	2,359
v087_DES_OP8	131	0	10	7,35	2,398
Valid N (listwise)	124				

Fonte: Dados da pesquisa.

De maneira geral, as médias obtidas para os construtos ficaram em patamares de intermediários a elevados, sendo que maiores médias são observadas para indicadores de construto como Investimento no relacionamento pelo fornecedor e Comprometimento do fornecedor.

4.3.1.4.2 Análise dos dados ausentes

Apesar de os dados ausentes serem uma ocorrência quase inevitável em levantamentos sociais (HAIR *et al.*, 2010), neste estudo o problema foi severamente reduzido devido à impossibilidade dos respondentes deixarem campos em branco, já que o *survey*

monkey continha o preenchimento de campos obrigatórios. Essa escolha foi feita a partir da constatação de que os benefícios obtidos com a permissão de uma resposta nula não superam as perdas de opiniões válidas que deixam de ser dadas devido à fadiga ou impaciência dos respondentes (COSTA, 2011). Além disso, o fato dos respondentes serem altamente envolvidos com o tema de pesquisa faz com que o problema de respostas inválidas seja minimizado (MALHOTRA, 2012). Levando em conta tais aspectos, procedeu-se à análise da extensão do problema de dados ausentes, que ocorreu pelo preenchimento incompleto de questionários. 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 ausentes (perdidos) 1.420 dados (9,66% da base). Como o percentual ultrapassa o limite de 5% de dados perdidos, índice que exhibe potencial danoso dos dados ausentes, os dados restantes precisariam ser tratados previamente. Cerca de 61% de todos os dados perdidos (862 respostas em branco) se encontravam em 14 questionários que falharam na resposta às duas últimas páginas da pesquisa *on-line*. Esses mesmos questionários detinham mais de 50% de dados perdidos (48 respostas em branco de um total de 87).

Quanto à dispersão de dados ausentes por variável, o que se observa é um percentual superior a 15% de dados perdidos somente em variáveis de desempenho operacional e financeiro (com 38, 22,5% de dados perdidos). Essas variáveis precisariam de maior cautela na reposição de dados, especialmente por se tratarem de variáveis dependentes (HAIR *et al.*, 2010). Para verificar se seria possível aplicar uma técnica mais abrangente de tratamento de dados perdidos, aplicou-se o teste de aleatoriedade dos dados ausentes (*Little's MCAR test*⁴), que indicou que o processo de perda de dados poderia ser considerado disperso totalmente ao acaso ($p = 0,653$).

Levando em conta os padrões encontrados, buscou-se solucionar o problema de forma a evitar que os processos encontrados gerassem distorções nos resultados subsequentes. Em primeiro lugar, foram eliminados os questionários com mais de 50% de dados ausentes, resultando em 154 questionários válidos. Os dados remanescentes foram repostos pelo procedimento de regressão múltipla, sendo os dados fora dos padrões típicos das escalas categorizados dentro dos limites das escalas (0 a 10 ou 0 a 100 para variáveis percentuais).

⁴ MCAR – *Missing Completely at Random* – O teste é baseado na distribuição qui-quadrado em que os dados ausentes são categorizados como 0 e dados presentes como 1. Calcula-se a matriz de correlação entre as variáveis dicotomizadas (0 ou 1) e testa-se a hipótese nula de os dados se distribuem de forma esperada totalmente ao acaso (HAIR *et al.*, 2010).

4.3.1.4.3 Análise dos *outliers*

A análise dos *outliers* foi realizada buscando identificar observações extremamente fora dos padrões médios que não representem o fenômeno em interesse, apesar de ser possível que *outliers* tragam novas características que não seriam descobertas em um curso normal de análise (HAIR *et al.*, 1998). Na TAB.2, identificaram-se *outliers* univariados segundo o procedimento dos limites do intervalo interquartil ($Q1-1,5 \times IQ$ ou $Q3+1,5 \times IQ$). Pelo critério adotado, observam-se 386 respostas extremas da base de 154 respostas e 87 variáveis (2,88%), indicando que a extensão de *outliers* univariados não é elevada. Para identificar os *outliers* multivariados, empregou-se a razão da distância de Mahalanobis (D^2) pelos graus de liberdade (número de variáveis). Nessa abordagem proposta por Hair *et al.* (2010), os *outliers* podem ser classificados como os casos com valores superiores a 2,5 para amostras pequenas. A detecção de *outliers* multivariados foi feita por cada bloco/página da pesquisa para evitar que a estimativa de Mahalanobis seja influenciada pela grande quantidade de variáveis em relação ao tamanho da amostra em análise. Fazendo esse procedimento, foram detectados 12 *outliers* multivariados que foram retidos para posterior comparação no teste do modelo de pesquisa.

4.3.1.4.4 Análise de normalidade

A normalidade é um pressuposto implícito nos testes estatísticos tradicionais (PESTANA; GAGEIRO, 2005) e de extrema relevância para a abordagem tradicional de modelagem de equações estruturais (HAIR JR. *et al.*, 2014). É fato conhecido, contudo, que a normalidade não é uma condição usual nas Ciências Sociais (MUTHEN; KAPLAN, 1992), em especial porque tratar uma escala ordinal como de questionários como uma métrica intervalar é uma aproximação com limitações conceituais, apesar de usual (NORUSIS, 1999). Tendo em vista a primazia desse pressuposto para praticamente todos tratamentos e diagnósticos que decorrem em um trabalho científico, procedeu-se à análise da normalidade

univariada dos construtos por meio dos testes Z da curtose e assimetria⁵ e do teste de aderência à normalidade Jarque-Bera.

De acordo com Malhotra e Birks (2007), as medidas de forma, como assimetria e curtose, auxiliam a compreender a natureza de uma distribuição. A assimetria demonstra se a distribuição dos dados se concentra em valores mais altos ou baixos, isto é, não ocorre de maneira proporcional acima e abaixo da média e em acordo com o esperado em uma distribuição normal. A assimetria negativa significa valores concentrados à direita da média, quando a média é menor do que a mediana. Já a assimetria positiva indica valores de menor magnitude, representando que a média é maior do que a mediana.

Em uma distribuição simétrica, os valores de ambos os lados do centro da distribuição são os mesmos, e a média, moda e mediana são equivalentes. A curtose é uma medida do achatamento da curva da função de distribuição: se a curtose é positiva, a distribuição tem o pico mais elevado do que o esperado para uma distribuição normal, ao passo que, se a curtose é negativa, a distribuição é mais achatada do que a normal.

Para avaliar a normalidade dos dados, empregou-se o critério da significância dos parâmetros de assimetria e curtose e teste Jarque-Bera. Aplicando testes Z de normalidade dos parâmetros normais (HAIR JR. *et al.*, 2010), foram encontradas 35 (40%) com assimetria fora do intervalo de ± 1 e 36 variáveis com curtose fora do intervalo de ± 1 (41%). No total, 50 parâmetros de assimetria acusaram desvio da normalidade (significância estatística), contra 21 parâmetros de curtose. Segundo o teste J-B, 65 variáveis violaram o princípio de normalidade de acordo com o apresentado na TAB.2

⁵ O teste Z pela razão da estatística pelo seu erro padrão, quais sejam: $Z_{\text{assimetria}} = \text{assimetria} / \text{raiz}(6/N)$; $Z_{\text{curtosi}} = \text{curtosi} / \text{raiz}(24/N)$, em que N é o tamanho da amostra.

TABELA 2 – Teste dos parâmetros normais

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERR	Z	SIG	EST	ERR	Z	SIG	X ²	Sig.
v017_CONF1	-1,22	0,20	-6,26	0,00	0,82	0,39	2,12	0,03	42,80	0,00
v018_CONF2	-1,32	0,20	-6,77	0,00	0,95	0,39	2,45	0,01	50,75	0,00
v019_CONF3	-1,08	0,20	-5,52	0,00	0,41	0,39	1,05	0,30	30,90	0,00
v020_PTR1	-1,99	0,20	-10,20	0,00	3,88	0,39	9,99	0,00	198,69	0,00
v021_PTR2	-1,09	0,20	-5,60	0,00	0,30	0,39	0,77	0,44	31,31	0,00
v022_PTR3	-1,71	0,20	-8,73	0,00	2,66	0,39	6,85	0,00	120,31	0,00
v023_COM1	-0,83	0,20	-4,26	0,00	0,06	0,39	0,14	0,89	17,84	0,00
v024_COM2	-0,88	0,20	-4,51	0,00	0,06	0,39	0,15	0,88	19,99	0,00
v025_COM3	-1,06	0,20	-5,41	0,00	0,63	0,39	1,63	0,10	31,29	0,00
v026_COM4	-0,84	0,20	-4,32	0,00	-0,09	0,39	-0,24	0,81	18,38	0,00
v027_COOP1	-0,92	0,20	-4,71	0,00	0,35	0,39	0,90	0,37	22,56	0,00
v028_COOP2	-0,95	0,20	-4,84	0,00	0,06	0,39	0,15	0,88	23,05	0,00
v029_COOP3	-0,92	0,20	-4,68	0,00	0,21	0,39	0,53	0,60	21,77	0,00
v030_CONFLIC1	0,41	0,20	2,08	0,04	-1,20	0,39	-3,09	0,00	13,49	0,00
v031_CONFLIC2	-0,05	0,20	-0,27	0,79	-1,22	0,39	-3,13	0,00	9,59	0,01
v032_CONFLIC3	-0,90	0,20	-4,58	0,00	0,25	0,39	0,65	0,52	21,03	0,00
v033_CONFLIC4	0,63	0,20	3,22	0,00	-0,96	0,39	-2,46	0,01	16,05	0,00
v034_CONFLIC5	-0,11	0,20	-0,54	0,59	-1,22	0,39	-3,13	0,00	9,80	0,01
v035_COMP_FOR1	-1,51	0,20	-7,74	0,00	1,39	0,39	3,59	0,00	71,24	0,00
v036_COMP_FOR2	-1,54	0,20	-7,88	0,00	1,76	0,39	4,53	0,00	80,70	0,00
v037_COMP_FOR3	-1,41	0,20	-7,22	0,00	0,90	0,39	2,32	0,02	56,38	0,00
v038_COMP_FOR4	1,14	0,20	5,85	0,00	-0,21	0,39	-0,55	0,59	33,83	0,00
v039_COMP_FOR5	-1,90	0,20	-9,70	0,00	3,30	0,39	8,50	0,00	162,33	0,00
v040_DEP_FOR1	-0,03	0,20	-0,15	0,88	-1,47	0,39	-3,78	0,00	13,85	0,00
v041_DEP_FOR2	-0,30	0,20	-1,56	0,12	-1,11	0,39	-2,86	0,00	10,31	0,01
v042_DEP_FOR3	-0,34	0,20	-1,76	0,08	-1,22	0,39	-3,14	0,00	12,55	0,00
v043_DEP_FOR4	-0,06	0,20	-0,32	0,75	-1,27	0,39	-3,28	0,00	10,51	0,01
v044_DEP_FOR5	-0,10	0,20	-0,52	0,60	-1,20	0,39	-3,09	0,00	9,53	0,01
v045_DEP_CLI1	0,00	0,20	0,01	1,00	-1,17	0,39	-3,01	0,00	8,76	0,01
v046_DEP_CLI2	-0,20	0,20	-1,02	0,31	-0,90	0,39	-2,33	0,02	6,28	0,04
v047_DEP_CLI3	0,18	0,20	0,91	0,36	-1,28	0,39	-3,28	0,00	11,26	0,00
v048_DEP_CLI4	0,06	0,20	0,32	0,75	-1,10	0,39	-2,83	0,00	7,89	0,02
v049_INV_REL_FOR1	-1,32	0,20	-6,75	0,00	1,05	0,39	2,71	0,01	51,75	0,00
v050_INV_REL_FOR2	-1,07	0,20	-5,45	0,00	0,49	0,39	1,26	0,21	30,66	0,00
v051_INV_REL_FOR3	-1,40	0,20	-7,17	0,00	1,45	0,39	3,73	0,00	63,95	0,00
v052_INV_REL_FOR4	-1,18	0,20	-6,04	0,00	0,73	0,39	1,89	0,06	39,27	0,00
v053_INV_REL_FOR5	-0,54	0,20	-2,77	0,01	-0,79	0,39	-2,04	0,04	11,60	0,00
v054_INV_REL_CLI1	0,11	0,20	0,57	0,57	-1,28	0,39	-3,30	0,00	10,90	0,00
v055_INV_REL_CLI2	-0,26	0,20	-1,34	0,18	-0,78	0,39	-2,01	0,04	5,68	0,06
v056_INV_REL_CLI3	-0,27	0,20	-1,36	0,17	-0,60	0,39	-1,56	0,12	4,17	0,12
v057_C_OPOT_CLI1	0,55	0,20	2,84	0,00	-0,92	0,39	-2,37	0,02	13,35	0,00
v058_C_OPOT_CLI2	1,16	0,20	5,91	0,00	0,03	0,39	0,09	0,93	34,31	0,00
v059_C_OPOT_CLI3	1,09	0,20	5,57	0,00	-0,16	0,39	-0,41	0,68	30,55	0,00
v060_C_OPOT_FOR1	0,92	0,20	4,70	0,00	-0,28	0,39	-0,72	0,47	22,14	0,00
v061_C_OPOT_FOR2	2,10	0,20	10,72	0,00	3,59	0,39	9,23	0,00	195,30	0,00
v062_C_OPOT_FOR3	1,84	0,20	9,41	0,00	2,19	0,39	5,63	0,00	117,54	0,00
v063_NR_SOL1	-1,08	0,20	-5,54	0,00	0,19	0,39	0,49	0,62	30,33	0,00
v064_NR_SOL2	-1,16	0,20	-5,92	0,00	0,35	0,39	0,89	0,37	35,20	0,00
v065_NR_SOL3	-0,05	0,20	-0,23	0,81	-0,77	0,39	-1,99	0,05	3,90	0,14
v066_NR_MUT1	-0,30	0,20	-1,55	0,12	-0,48	0,39	-1,23	0,22	3,82	0,15

(continua)

										(conclusão)
v067_NR_MUT2	-0,25	0,20	-1,29	0,20	-0,70	0,39	-1,81	0,07	4,79	0,09
v068_NR_MUT3	0,08	0,20	0,39	0,69	-1,08	0,39	-2,79	0,01	7,70	0,02
v069_NR_FLE1	-0,48	0,20	-2,47	0,01	-0,57	0,39	-1,46	0,14	8,05	0,02
v070_NR_FLE2	-0,09	0,20	-0,45	0,65	-0,97	0,39	-2,49	0,01	6,21	0,04
v071_NR_FLE3	0,33	0,20	1,67	0,10	-0,89	0,39	-2,28	0,02	7,75	0,02
v072_NR_RI1	-0,05	0,20	-0,25	0,80	-0,80	0,39	-2,06	0,04	4,18	0,12
v073_NR_RI2	-0,11	0,20	-0,55	0,58	-1,02	0,39	-2,63	0,01	7,01	0,03
v074_NR_RI3	-0,03	0,20	-0,15	0,88	-1,13	0,39	-2,91	0,00	8,22	0,02
v075_NR_VAR1	-0,14	0,20	-0,71	0,48	-1,03	0,39	-2,64	0,01	7,26	0,03
v076_DES_FIN1	-0,26	0,20	-1,31	0,19	-0,44	0,39	-1,12	0,26	2,89	0,24
v077_DES_FIN2	-0,35	0,20	-1,81	0,07	-0,08	0,39	-0,21	0,84	3,26	0,20
v078_DES_FIN3	-0,17	0,20	-0,87	0,38	-0,16	0,39	-0,40	0,69	0,90	0,64
v079_DES_FIN4	2,27	0,20	11,59	0,00	4,71	0,39	12,11	0,00	273,95	0,00
v080_DES_OP1	-0,59	0,20	-3,03	0,00	-0,10	0,39	-0,25	0,80	9,04	0,01
v081_DES_OP2	-0,62	0,20	-3,16	0,00	-0,07	0,39	-0,18	0,86	9,81	0,01
v082_DES_OP3	-0,79	0,20	-4,05	0,00	0,32	0,39	0,81	0,42	16,76	0,00
v083_DES_OP4	-0,93	0,20	-4,76	0,00	0,29	0,39	0,74	0,46	22,76	0,00
v084_DES_OP5	-0,24	0,20	-1,22	0,22	-0,52	0,39	-1,33	0,18	3,18	0,20
v085_DES_OP6	-0,60	0,20	-3,08	0,00	0,34	0,39	0,88	0,38	10,06	0,01
v086_DES_OP7	-0,14	0,20	-0,72	0,47	0,04	0,39	0,11	0,92	0,52	0,77
v087_DES_OP8	-0,69	0,20	-3,51	0,00	-0,07	0,39	-0,18	0,86	12,10	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs.: o valor EST. é a estimativa do parâmetro de curtose ou assimetria; ERRO é o erro padrão da estimativa. Valor Z é o teste Z da estimativa contra 0 (razão EST/ERRO), e SIG é a significância desse teste.

Os prévios indícios revelam que a distribuição normal não pode ser considerada nos dados deste estudo e que a magnitude dos desvios apoia a utilização de métodos de estimação robustos aos desvios da normalidade (MUTHEN; KAPLAN, 1985).

4.3.1.4.5 Análise da multicolinearidade

Quando as questões são redundantes ou existem elevados padrões de respostas na pesquisa, é possível que as correlações entre indicadores se tornem elevadas, tornando mais complexas a aplicação de modelos de análise dos dados. Uma forma de avaliar essa ocorrência é avaliar a multicolinearidade entre itens. Buscou-se avaliar esse indicativo aplicando o cálculo do fator de inflação da variância (VIF), que não poderia ultrapassar o limite de 10, tal qual demonstra a TAB.3.

TABELA 3 – Análise da Multicolinearidade

INDICADOR	VIF	INDICADOR	VIF	INDICADOR	VIF	INDICADOR	VIF
CONF1	1,35	COMP_FOR3	2,65	C_OPOT_CLI1	4,05	DES_OP8	2,05
CONF2	1,54	COMP_FOR4	3,71	C_OPOT_CLI2	1,73	DES_OP8	2,61
CONF3	1,32	COMP_FOR5	1,76	C_OPOT_CLI3	2,45	DES_OP8	1,00
PTR1	1,45	DEP_FOR1	2,02	C_OPOT_FOR1	3,39	DES_OP8	2,46
PTR2	1,94	DEP_FOR2	5,78	C_OPOT_FOR2	1,70	DES_OP8	1,94
PTR3	1,67	DEP_FOR3	1,68	C_OPOT_FOR3	1,56	DES_OP8	1,55
COM1	1,42	DEP_FOR4	2,57	NR_SOL1	1,80	DES_OP8	1,47
COM2	1,24	DEP_FOR5	3,44	NR_SOL2	2,66	DES_OP8	2,47
COM3	1,29	DEP_CLI1	2,14	NR_SOL3	8,52	DES_OP8	1,50
COM4	1,20	DEP_CLI2	1,00	NR_MUT1	3,82	DES_OP8	2,23
COOP1	1,94	DEP_CLI3	1,73	NR_MUT2	2,27	DES_OP8	1,58
COOP2	3,69	DEP_CLI4	2,65	NR_MUT3	2,39		
COOP3	1,81	INV_REL_FOR1	1,25	NR_FLE1	2,59		
CONFLIC1	2,43	INV_REL_FOR2	1,25	NR_FLE2	2,83		
CONFLIC2	2,08	INV_REL_FOR3	1,27	NR_FLE3	4,66		
CONFLIC3	1,59	INV_REL_FOR4	1,46	NR_RI1	2,74		
CONFLIC4	2,67	INV_REL_FOR5	2,63	NR_RI2	1,00		
CONFLIC5	2,21	INV_REL_CLI1	2,33	NR_RI3	2,01		
COMP_FOR1	1,83	INV_REL_CLI2	3,30	NR_VAR1	4,54		
COMP_FOR2	1,37	INV_REL_CLI3	4,69	DES_FIN1	2,53		

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs.: calculado com base nos valores do R2 ajustado.

Adicionalmente à análise do R2 ajustado, considerando a magnitude dos valores do fator de inflação da variância e da tolerância das variáveis, assume-se a inexistência de correlações expressivas que indicassem redundância entre as variáveis do estudo.

4.3.1.4.6 Análise de linearidade

A linearidade dos relacionamentos entre variáveis é um pressuposto essencial nas técnicas baseadas no coeficiente de correlação, pois tais procedimentos se baseiam no coeficiente de correlação de Pearson, que nada mais é que uma média do ajuste linear entre duas variáveis (HAIR *et al.*, 2010). O coeficiente de correlação indica o grau em que a variação de uma variável x está relacionada com outra variável Y . Inicialmente, foi feita a análise da matriz de correlação do total de 87 variáveis em estudo, em que 1.494 correlações foram significativas na matriz de 3.471 estimativas ($87 \times 86 / 2$), segundo testes t bicaudais com 95% de confiança. Também se observaram 50 diagramas de dispersão construídos aleatoriamente, não tendo sido detectadas discrepâncias do que seria esperado para relacionamentos lineares.

4.3.1.5 Análise da qualidade da mensuração

Observando-se os critérios requeridos para assegurar que os instrumentos de coleta de dados empregados no estudo fossem confiáveis e válidos, buscou-se evidenciar e purificar as medidas por meio dos processos usualmente aceitos nas ciências sociais (COSTA, 2011; NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

4.3.1.5.1 Análise da dimensionalidade

O termo unidimensionalidade remete ao grau em que um conjunto de variáveis pode ser atribuído a uma causa comum ou um construto latente (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Um item unidimensional deve ter somente uma causa comum, isto é, as correlações observadas entre tais variáveis devem poder ser atribuídas a um fator latente. Tal pressuposto é fundamental para avaliação da confiabilidade de uma escala (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

Segundo Malhotra e Birks (2007), a análise fatorial é uma técnica de interdependência bastante utilizada para identificar dimensões latentes ou fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis. Entende-se por fator uma dimensão subjacente que explica as correlações entre um conjunto de variáveis. Uma das abordagens da análise fatorial é a análise de componentes principais.

A Análise de Componentes Principais (ACP) tem sido sugerida como um meio de averiguar a unidimensionalidade da escala (DUNN; SEAKER; WALLER, 1994; GERBING; ANDERSON, 1988; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Para tal, devem-se reter fatores extraídos com autovalor (*eigenvalue*) superior a 1, em que o número de fatores retidos indica a dimensionalidade da escala. Malhotra e Birks (2007) recomendam a ACP quando a preocupação maior é determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados. Entretanto, ao aplicar a ACP, deve-se verificar a adequação da matriz de correlação de entrada por meio do teste de esfericidade de Bartlett (deve ser significativo) e a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (superior a 0,7), apesar de ter se considerado como aceitáveis valores na casa dos 0,600, dada a natureza exploratória do modelo. Segundo Malhotra e Birks (2007), o teste de esfericidade de Bartlett é uma estatística

de teste usada para examinar a hipótese de que as variáveis não são correlacionadas na população: o teste foi significativo para todas as variáveis. Os resultados desses testes para os construtos deste estudo podem ser vistos na TAB.4.

TABELA 4 – Medidas KMO e teste de esfericidade de Bartlett's dos construtos

Construtos Teóricos	KMO	Teste de Esfericidade de Bartlett		
		Qui-quadrado	Gl	Sig.
Comportamentos oportunistas da TOMADORA	0,701	162,9	3	0,00
Comportamentos oportunistas do fornecedor	0,655	180,2	3	0,00
Comunicação	0,867	628,7	6	0,00
Comprometimento do fornecedor	0,803	331,1	10	0,00
Confiança do fornecedor	0,748	325,1	3	0,00
Conflito	0,642	200,5	10	0,00
Cooperação	0,702	130,8	3	0,00
Dependência da tomadora	0,686	214,6	6	0,00
Dependência do fornecedor (interdependência)	0,782	225,8	10	0,00
Desempenho financeiro em geral	0,653	146,9	6	0,00
Desempenho operacional em geral	0,870	789,6	28	0,00
Investimentos da TOMADORA no relacionamento	0,699	119,0	3	0,00
Investimentos do fornecedor no relacionamento	0,844	658,4	10	0,00
Normas relacionais (flexíveis)	0,575	98,9	3	0,00
Normas relacionais (mútuas)	0,675	92,0	3	0,00
Normas relacionais (rígidas)	0,584	69,8	3	0,00
Normas relacionais (solidárias)	0,586	43,9	3	0,00
Propensão ao Término do Relacionamento	0,647	185,2	3	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Na TAB.4, observa-se que todos os construtos obtiveram índices aceitáveis para aplicação da ACP. Assim, avançou-se a análise da dimensionalidade desses com base na proposta acima delineada. Além disso, foi feita a análise das comunalidades (h^2), ou seja, as somas dos quadrados das cargas fatoriais, que indicam o percentual de variância das variáveis explicadas pelos fatores como estatística de diagnóstico da convergência de variáveis individuais. Normalmente, somente variáveis que têm mais de 40% de sua variância explicada são retidas: os indicadores com valores inferiores a esse patamar estão destacados na TAB.5. A escolha da exclusão de itens se deu na etapa de validade convergente, após depurações iniciais.

Também se verificou se, pelo menos, 50% da variância do construto foi explicada pelos indicadores (NICOLAU; ROSSI, 2003), tendo esse critério sido alcançado. De acordo com Malhotra e Birks (2007), a comunalidade é a proporção da variância explicada pelos fatores comuns, e as cargas fatoriais superiores a 0,45 foram consideradas significativas segundo critérios de Hair *et al.* (2010). Levando em consideração tais observações, procedeu-se à análise da dimensionalidade dos construtos segundo a ACP, conforme demonstra a TAB.5.

TABELA 5 – Análise Fatorial Exploratória dos Construtos

Construto	Indicadores	Carga		Comunalidade	Variância Explicada
		FATOR 1	FATOR 2		
Comportamentos oportunistas da TOMADORA	v057_C_OPOT_CLI1	0,81	0,00	0,66	73%
	v058_C_OPOT_CLI2	0,88	0,00	0,77	73%
	v059_C_OPOT_CLI3	0,87	0,00	0,76	73%
Comportamentos oportunistas do fornecedor	v060_C_OPOT_FOR1	0,75	0,00	0,56	72%
	v061_C_OPOT_FOR2	0,90	0,00	0,80	72%
	v062_C_OPOT_FOR3	0,90	0,00	0,81	72%
Comunicação	v023_COM1	0,92	0,00	0,85	87%
	v024_COM2	0,95	0,00	0,90	87%
	v025_COM3	0,92	0,00	0,84	87%
	v026_COM4	0,95	0,00	0,90	87%
Comprometimento do fornecedor	v035_COMP_FOR1	0,86	0,00	0,74	60%
	v036_COMP_FOR2	0,91	0,00	0,82	60%
	v037_COMP_FOR3	0,77	0,00	0,59	60%
	v038_COMP_FOR4	-0,48	0,00	0,23	60%
	v039_COMP_FOR5	0,79	0,00	0,62	60%
Confiança do fornecedor	v017_CONF1	0,94	0,00	0,88	85%
	v018_CONF2	0,91	0,00	0,82	85%
	v019_CONF3	0,93	0,00	0,86	85%
Conflito	v030_CONFLIC1	0,85	-0,05	0,73	74%
	v031_CONFLIC2	0,85	-0,08	0,73	74%
	v032_CONFLIC3	-0,20	0,84	0,75	74%
	v033_CONFLIC4	0,82	0,23	0,72	74%
	v034_CONFLIC5	0,11	0,87	0,78	74%
Cooperação	v027_COOP1	0,83	0,00	0,69	70%
	v028_COOP2	0,82	0,00	0,68	70%
	v029_COOP3	0,86	0,00	0,73	70%
Dependência da tomadora	v045_DEP_CLI1	0,88	-0,12	0,79	84%
	v046_DEP_CLI2	-0,28	0,95	0,97	84%
	v047_DEP_CLI3	0,89	0,18	0,82	84%
	v048_DEP_CLI4	0,84	0,25	0,77	84%
Dependência do fornecedor (interdependência)	v040_DEP_FOR1	0,81	0,00	0,66	54%
	v041_DEP_FOR2	-0,42	0,00	0,17	54%
	v042_DEP_FOR3	0,85	0,00	0,73	54%
	v043_DEP_FOR4	0,77	0,00	0,59	54%
	v044_DEP_FOR5	0,75	0,00	0,56	54%
Desempenho financeiro em geral	v076_DES_FIN1	0,80	0,00	0,63	54%
	v077_DES_FIN2	0,86	0,00	0,74	54%
	v078_DES_FIN3	0,81	0,00	0,65	54%
	v079_DES_FIN4	0,36	0,00	0,13	54%
Desempenho operacional em geral	v080_DES_OP1	0,65	0,61	0,80	74%
	v081_DES_OP2	0,65	0,66	0,85	74%
	v082_DES_OP3	0,83	-0,18	0,72	74%
	v083_DES_OP4	0,85	-0,24	0,78	74%
	v084_DES_OP5	0,77	-0,15	0,62	74%
	v085_DES_OP6	0,87	-0,25	0,81	74%
	v086_DES_OP7	0,68	0,15	0,49	74%
	v087_DES_OP8	0,86	-0,28	0,81	74%

(continua)

						(conclusão)
Investimentos da TOMADORA no relacionamento	v054_INV_REL_CLI1	0,82	0,00	0,67	69%	
	v055_INV_REL_CLI2	0,84	0,00	0,70	69%	
	v056_INV_REL_CLI3	0,83	0,00	0,69	69%	
Investimentos do fornecedor no relacionamento	v049_INV_REL_FOR1	0,93	0,00	0,86	74%	
	v050_INV_REL_FOR2	0,93	0,00	0,86	74%	
	v051_INV_REL_FOR3	0,94	0,00	0,89	74%	
	v052_INV_REL_FOR4	0,89	0,00	0,80	74%	
	v053_INV_REL_FOR5	0,55	0,00	0,30	74%	
Normas relacionais (flexíveis)	v069_NR_FLE1	0,77	0,00	0,60	63%	
	v070_NR_FLE2	0,88	0,00	0,78	63%	
	v071_NR_FLE3	0,71	0,00	0,50	63%	
Normas relacionais (mútuas)	v066_NR_MUT1	0,78	0,00	0,60	64%	
	v067_NR_MUT2	0,83	0,00	0,69	64%	
	v068_NR_MUT3	0,80	0,00	0,64	64%	
Normas relacionais (rígidas)	v072_NR_RI1	0,67	0,00	0,45	59%	
	v073_NR_RI2	0,76	0,00	0,58	59%	
	v074_NR_RI3	0,85	0,00	0,73	59%	
Normas relacionais (solidárias)	v063_NR_SOL1	0,80	0,00	0,64	54%	
	v064_NR_SOL2	0,79	0,00	0,62	54%	
	v065_NR_SOL3	0,59	0,00	0,35	54%	
Propensão ao Término do Relacionamento	v020_PTR1	0,90	0,00	0,81	72%	
	v021_PTR2	0,74	0,00	0,54	72%	
	v022_PTR3	0,90	0,00	0,82	72%	

Fonte: Dados da pesquisa.

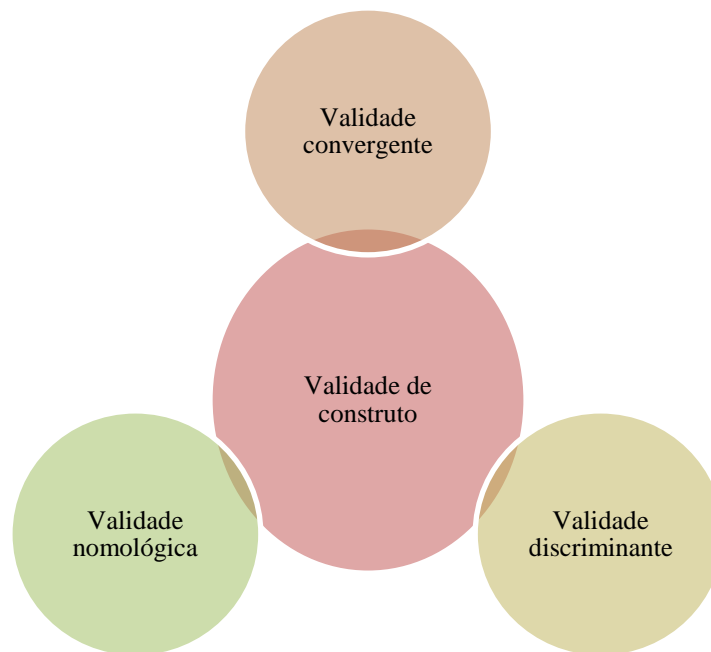
Observa-se que alguns construtos revelaram duas dimensões. Esse foi o caso do construto Conflito, no qual os indicadores v032_CONFLIC3 e v034_CONFLIC5 foram classificados em uma segunda dimensão. Semelhantemente, o caso do construto Dependência da tomadora, que teve o indicador (reverso) v046_DEP_CLI2 sendo carregado em uma segunda dimensão. Uma segunda dimensão também emergiu no construto Desempenho operacional em geral, em que os indicadores v080_DES_OP1 e v081_DES_OP2 carregaram no fator dois, que foi denominado de Serviços, ficando os demais indicadores caracterizados como Processos. Tendo em vista essas considerações, passou-se a analisar a validade convergente e discriminante dos construtos, bem como gerar indicadores da qualidade geral da mensuração.

4.3.1.6 Validade de construto

Por validade entende-se o grau em que as medidas se encontram relativamente livres dos erros sistemáticos, isto é, quando as medidas apresentam um bom grau de correspondência com o que se pretendida medir (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). A

despeito das inúmeras medidas de validades existentes, em estudos em que escalas psicossociais são utilizadas para obter inferências sobre construtos latentes embasadas em uma corrente teórica, o método mais popular de validade empregado é o de validade de construto (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). A validade de construto é composta por três componentes de acordo com a FIG. 11.

FIGURA 11 – Componentes da validade de construto



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para se avaliar as diferentes componentes da validade, que serão detalhadas em sequência, popularmente se utiliza da modelagem de equações estruturais, devido a sua aplicabilidade e capacidade de estimar, de maneira simultânea, o erro de mensuração, mensuração de múltiplos indicadores e relações de associação, todas de forma coerente com a teoria subjacente às hipóteses definidas no estudo (FORNELL; LARCKER, 1981a; PODSAKOFF *et al.*, 2003). De forma ampla, por equações estruturais entende-se um conjunto de técnicas que buscam estimar, a partir do padrão de covariância dos dados, a aderência entre o modelo proposto e os dados (HAENLEIN; KAPLAN, 2004). Essa abordagem se tornou, por muitos anos, a mais popular nos estudos na área de administração, tendo como impulso a popularização de softwares como AMOS, LISREL e EQS.

Mais recentemente, têm-se proliferado críticas quanto a limitações e cautelas, dificilmente superáveis, da abordagem tradicional para modelagem de equações estruturais. Dentre essas limitações, deve-se citar o rigoroso pressuposto de normalidade multivariada,

não alcançada nesse estudo e em muitos estudos na área de ciências sociais aplicadas, bem como a necessidade de amostras exponencialmente maiores à medida que a complexidade dos modelos testados aumentam (HAIR JR. *et al.*, 2014). Os relatos sobre os problemas na modelagem tradicional de equações estruturais são antigos (FORNELL; BOOKSTEIN, 1982), mas somente mais recentemente surgiram alternativas viáveis, suporte empírico e aceitação acadêmica para o problema (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Este estudo se sustenta nessa corrente contemporânea e emprega a abordagem de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS) a fim de testar o modelo conceitual da pesquisa.

Como método de estimação, o PLS requer uma amostra bastante inferior à abordagem tradicional e compatível com o pequeno universo e amostra de fornecedores disponíveis para estudo quando se estudam cadeias de suprimento (VIEIRA; MONTEIRO; VEIGA, 2011). Com uma amostra que seja ao menos 10 vezes maior que o número de indicadores do construto com maior número de indicadores ou o construto que tem maior número de variáveis independentes, pode-se ter uma estimação aceitável (CHIN, 2000).

Neste estudo, o construto com maior quantidade de variáveis independentes é a cooperação, com quatro preditoras. Já o construto com maior quantidade de indicadores é o desempenho operacional, com oito indicadores. Isso indica que uma amostra de 80 casos seria adequada para testar o modelo estrutural. Em termos mais extremos, uma amostra de 40 casos seria suficiente (considerando 5 elementos na amostra por indicador).

Reforça a aplicação dessa abordagem a constatação de que os dados não seguem uma distribuição normal. Conclui-se que a abordagem PLS é a mais apropriada para o contexto deste estudo, tal como apregoado por autores de grande pertinência acadêmica e prática sobre o tema (CHIN; DIBBERN, 2010; HULLAND, 1999; VINZI; TRINCHERA; AMATO, 2010). Desse modo, nas etapas seguintes, testa-se a validade de construto em suas três componentes.

4.3.1.6.1 Validade convergente

Como uma componente inicial da validade de construto, a validade convergente testa se as medidas de um construto estão suficientemente relacionadas a um fator latente: havendo essa constatação, pode-se dizer que os indicadores medem algo em comum em

grande medida (COSTA, 2011). 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 ($\alpha=0,01$). Espera-se que os indicadores tenham uma confiabilidade também superior a 50%, o que indica uma carga padronizada superior a 0,7.

No primeiro momento, ao testar o modelo, alguns indicadores apresentaram medidas de validade convergente abaixo da expectativa. O indicador reverso v041_DEP_FOR2_i teve uma carga igual a 0,26, com valor t igual a 1,62 (não significativo). O mesmo ocorreu para os indicadores v079_DES_FIN4 (peso = 0,30; valor t = 1,91) e v060_C_OPOT_FOR1 (peso = 0,65; valor t = 1,84). As dimensões normas rígidas e variabilidade, dimensões do construto de segunda ordem (normas relacionais), não apresentaram significância em seus construtos (normas rígidas: peso = 0,36; valor t = 1,44; variabilidade: peso = 0,32; valor t = 1,40). Dois indicadores de normas rígidas também tiveram pesos com valor t inferior à significância (v073_NR_RI2 e v074_NR_RI3). Desse modo, foi necessário excluir esses indicadores e construtos antes de proceder às demais etapas de teste do modelo. Ainda foram excluídos os indicadores com carga fatorial inferior ao ponto de 0,70 que permaneceram no modelo (v060_C_OPOT_FOR1, v038_COMP_FOR4, v041_DEP_FOR2 e v053_INV_REL_FOR5). Essa exclusão pode ser vista como menos problemática do ponto de vista conceitual, uma vez que esses são indicadores e dimensões de construtos reflexivos, em que a exclusão de indicadores e dimensões não muda, *per si*, a essência do construto (MACKENZIE; PODSAKOFF; JARVIS, 2005). Após a purificação, chegou-se ao resultado apresentado na TAB.6.

TABELA 6 – Avaliação da validade convergente dos indicadores

ITEM / DIMENSÃO ← CONSTRUTO	PESO	ERRO	VALOR T
Conflit1 ← Conflito	0,72	0,16	4,61
Conflit2 ← Conflito	0,73	0,06	11,26
Des_op ← Desempenho operacional	0,86	0,03	26,92
Des_pro ← Desempenho operacional	0,89	0,02	48,17
NR_Flex ← Normas Relacionais	0,74	0,05	15,17
NR_Solidárias ← Normas Relacionais	0,81	0,03	31,44
NR_Mútuas ← Normas Relacionais	0,83	0,03	25,74
v017_CONF1 ← Confiança	0,94	0,01	75,87
v018_CONF2 ← Confiança	0,90	0,03	33,95
v019_CONF3 ← Confiança	0,93	0,01	71,67
v020_PTR1_i <-- Prop. Término	0,91	0,02	46,27
v021_PTR2_i <-- Prop. Término	0,73	0,05	14,58
v022_PTR3_i <-- Prop. Término	0,90	0,03	35,06

(continua)

			(conclusão)
v023_COM1 <-- Comunicação	0,92	0,02	53,61
v024_COM2 <-- Comunicação	0,95	0,01	87,42
v025_COM3 <-- Comunicação	0,92	0,02	45,62
v026_COM4 <-- Comunicação	0,95	0,01	73,11
v027_COOP1 <-- Cooperação	0,83	0,04	19,48
v028_COOP2 <-- Cooperação	0,81	0,05	17,99
v029_COOP3 <-- Cooperação	0,87	0,03	26,14
v030_CONFLIC1 <-- Conflito1	0,86	0,12	7,19
v031_CONFLIC2 <-- Conflito1	0,87	0,12	7,28
v032_CONFLIC3_i <-- Conflito2	0,89	0,02	46,84
v033_CONFLIC4 <-- Conflito1	0,79	0,13	6,28
v034_CONFLIC5_i <-- Conflito2	0,84	0,03	29,11
v035_COMP_FOR1 <-- Comp. fornecedor	0,86	0,03	25,50
v036_COMP_FOR2 <-- Comp. fornecedor	0,92	0,02	59,45
v037_COMP_FOR3 <-- Comp. fornecedor	0,77	0,06	12,24
v039_COMP_FOR5 <-- Comp. fornecedor	0,82	0,05	17,63
v040_DEP_FOR1 <-- Dep. fornecedor	0,79	0,04	19,82
v042_DEP_FOR3 <-- Dep. fornecedor	0,86	0,03	28,59
v043_DEP_FOR4 <-- Dep. fornecedor	0,78	0,05	16,41
v044_DEP_FOR5 <-- Dep. fornecedor	0,78	0,05	17,29
v049_INV_REL_FOR1 <-- Inv. fornecedor	0,94	0,01	68,12
v050_INV_REL_FOR2 <-- Inv. fornecedor	0,93	0,02	57,58
v051_INV_REL_FOR3 <-- Inv. fornecedor	0,94	0,02	61,67
v052_INV_REL_FOR4 <-- Inv. fornecedor	0,91	0,03	31,33
v054_INV_REL_CLI1 <-- Inv. Tomadora	0,76	0,06	12,10
v055_INV_REL_CLI2 <-- Inv. Tomadora	0,87	0,02	35,50
v056_INV_REL_CLI3 <-- Inv. Tomadora	0,85	0,03	25,90
v057_C_OPOT_CLI1 <-- Comp. Oport. Tomadora	0,76	0,08	9,00
v058_C_OPOT_CLI2 <-- Comp. Oport. Tomadora	0,91	0,02	42,84
v059_C_OPOT_CLI3 <-- Comp. Oport. Tomadora	0,88	0,03	27,57
v061_C_OPOT_FOR2 <-- Comp. Oport. Forn.	0,93	0,33	2,82
v062_C_OPOT_FOR3 <-- Comp. Oport. Forn.	0,95	0,32	3,01
v063_NR_SOL1 <-- NR. Solidárias	0,73	0,06	12,13
v064_NR_SOL2 <-- NR. Solidárias	0,73	0,05	14,12
v065_NR_SOL3 <-- NR. Solidárias	0,72	0,04	17,68
v066_NR_MUT1 <-- NR. Mútuas	0,81	0,03	24,80
v067_NR_MUT2 <-- NR. Mútuas	0,83	0,04	21,62
v068_NR_MUT3 <-- NR. Mútuas	0,77	0,04	18,36
v069_NR_FLE1 <-- NR. Flex.	0,90	0,02	53,73
v070_NR_FLE2 <-- NR. Flex.	0,86	0,03	28,01
v076_DES_FIN1 <-- Des. Financeiro	0,77	0,06	12,87
v077_DES_FIN2 <-- Des. Financeiro	0,89	0,03	32,90
v078_DES_FIN3 <-- Des. Financeiro	0,83	0,05	17,82
v080_DES_OP1 <-- Des. Operacional (Serviços)	0,92	0,02	41,40
v081_DES_OP2 <-- Des. Operacional (Serviços)	0,92	0,02	47,28
v082_DES_OP3 <-- Des. Operacional (Processos)	0,84	0,05	17,27
v083_DES_OP4 <-- Des. Operacional (Processos)	0,88	0,03	31,90
v084_DES_OP5 <-- Des. Operacional (Processos)	0,80	0,04	19,53
v085_DES_OP6 <-- Des. Operacional (Processos)	0,89	0,03	32,76
v086_DES_OP7 <-- Des. Operacional (Processos)	0,70	0,07	10,75
v087_DES_OP8 <-- Des. Operacional (Processos)	0,89	0,02	40,08

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações – 1) PESO de regressão do fator para o construto; 2) ERRO da estimativa; 3) VALOR *T* da estimativa de regressão.

Observa-se que os indicadores remanescentes apresentaram validade convergente tanto na significância quanto na magnitude das cargas fatoriais. Desse modo, pode-se assumir uma boa aderência dos indicadores aos construtos, reforçando a existência de validade convergente nesses construtos.

4.3.1.6.2 Validade discriminante

Por validade discriminante pode-se entender o grau em que as medições no modelo representam diferentes construtos, isto é, se as interpretações dadas às questões são distintas na perspectiva do respondente (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Se duas medidas se correlacionam a um patamar não discrepante ou elevado demais, há evidências de validade discriminante.

Quando duas escalas não apresentam validade discriminante, pode-se dizer que não existe diferenciação em suas mensurações, de modo que pode ter ocorrido confusão e sombreamento do ponto de vista do respondente (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Para analisar essa forma de validade, empregou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981b), que consiste em comparar a variância média extraída dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos teóricos (R^2 obtido por meio da correlação dos escores estimados no PLS). Toda vez que a variância partilhada entre construtos superar a variância explicada internamente (dos indicadores), tem-se uma evidência de validade discriminante. Os resultados dessa análise se encontram na TAB.7.

TABELA 7 – Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1.Comp. Oport. Forn.	0,88	0,61	-0,13	-0,03	-0,03	0,15	0,48	-0,22	0,00	0,25	0,01	-0,21	-0,03	-0,14	0,15	-0,04	0,10	0,13	-0,18	0,03	0,12
2.Comp. Oport. Tom.	0,37	0,73	-0,15	-0,23	-0,34	0,35	0,49	0,06	-0,19	0,14	-0,14	-0,12	0,08	-0,03	-0,04	-0,09	0,04	-0,01	-0,25	0,10	0,28
3.Comp. fornecedor	0,02	0,02	0,71	0,38	0,44	-0,31	0,02	-0,47	0,64	0,32	0,38	0,38	0,24	0,36	0,27	0,54	0,32	0,35	0,69	0,56	-0,59
4.Comunicação	0,00	0,05	0,14	0,87	0,68	-0,62	-0,33	-0,56	0,61	0,10	0,50	0,30	0,16	0,27	0,36	0,28	0,14	0,35	0,51	0,45	-0,60
5.Confiança	0,00	0,12	0,19	0,46	0,85	-0,55	-0,20	-0,58	0,60	0,11	0,42	0,28	0,11	0,23	0,42	0,37	0,26	0,39	0,52	0,51	-0,69
6.Conflito	0,02	0,12	0,10	0,38	0,30	0,50	0,69	0,75	-0,54	0,01	-0,51	-0,14	0,13	-0,01	-0,31	-0,26	-0,07	-0,33	-0,43	-0,37	0,49
7.Conflito1	0,23	0,24	0,00	0,11	0,04	0,48	0,71	0,04	-0,10	0,28	-0,31	-0,01	0,23	0,12	0,06	-0,05	0,20	0,02	-0,13	0,03	0,15
8.Conflito2	0,05	0,00	0,22	0,31	0,34	<u>0,56</u>	0,00	0,75	-0,68	-0,24	-0,44	-0,20	-0,03	-0,13	-0,49	-0,32	-0,29	-0,49	-0,50	-0,56	0,56
9.Cooperação	0,00	0,03	0,42	0,37	0,37	0,29	0,01	0,46	0,70	0,19	0,44	0,36	0,13	0,29	0,43	0,46	0,39	0,47	0,69	0,66	-0,62
10. Dep. Fornecedor	0,06	0,02	0,10	0,01	0,01	0,00	0,08	0,06	0,04	0,65	0,19	-0,02	0,18	0,08	0,23	0,35	0,31	0,26	0,22	0,31	-0,16
11. Des. Financeiro	0,00	0,02	0,14	0,25	0,18	0,26	0,10	0,19	0,20	0,04	0,69	0,33	0,11	0,26	0,41	0,31	0,28	0,56	0,49	0,57	-0,43
12. Des. Op. (Processos)	0,04	0,01	0,15	0,09	0,08	0,02	0,00	0,04	0,13	0,00	0,11	0,69	0,54	0,89	0,20	0,38	0,32	0,23	0,41	0,37	-0,37
13. Des. Op. (Serviços)	0,00	0,01	0,06	0,03	0,01	0,02	0,05	0,00	0,02	0,03	0,01	0,30	0,85	0,86	0,14	0,26	0,13	0,13	0,23	0,20	-0,19
14. Des. Op.	0,02	0,00	0,13	0,07	0,05	0,00	0,01	0,02	0,08	0,01	0,07	<u>0,80</u>	0,74	0,77	0,19	0,37	0,26	0,21	0,37	0,33	-0,32
15. Inv. Tomadora	0,02	0,00	0,07	0,13	0,18	0,10	0,00	0,24	0,18	0,05	0,17	0,04	0,02	0,04	0,68	0,36	0,23	0,37	0,44	0,46	-0,36
16. Inv. Fornecedor	0,00	0,01	0,29	0,08	0,13	0,07	0,00	0,10	0,22	0,12	0,10	0,15	0,07	0,14	0,13	0,87	0,38	0,42	0,54	0,57	-0,44
17. NR. Flex.	0,01	0,00	0,10	0,02	0,07	0,00	0,04	0,08	0,15	0,10	0,08	0,10	0,02	0,07	0,05	0,14	0,78	0,51	0,43	0,73	-0,29
18. NR. Mútuas	0,02	0,00	0,12	0,12	0,15	0,11	0,00	0,24	0,22	0,07	0,31	0,05	0,02	0,04	0,14	0,18	0,26	0,64	0,50	0,84	-0,41
19. NR. Solidárias	0,03	0,06	0,47	0,26	0,27	0,18	0,02	0,25	0,48	0,05	0,24	0,17	0,05	0,13	0,19	0,29	0,18	0,25	0,53	0,82	-0,59
20. Normas Relacionais	0,00	0,01	0,32	0,20	0,26	0,14	0,00	0,32	0,43	0,09	0,32	0,14	0,04	0,11	0,21	0,32	0,54	<u>0,71</u>	<u>0,67</u>	0,63	-0,56

(continua)

	(conclusão)																				
<i>21. Prop. Término</i>	0,02	0,08	0,35	0,36	0,48	0,24	0,02	0,32	0,39	0,03	0,19	0,13	0,04	0,10	0,13	0,20	0,08	0,17	0,35	0,31	0,72
AVE	0,88	0,73	0,71	0,87	0,85	0,50	0,71	0,75	0,70	0,65	0,69	0,69	0,85	0,77	0,68	0,87	0,78	0,64	0,53	0,63	0,72
CC	0,94	0,89	0,91	0,96	0,95	0,67	0,88	0,86	0,88	0,88	0,87	0,93	0,92	0,87	0,86	0,96	0,88	0,84	0,77	0,84	0,89
CA	0,87	0,82	0,86	0,95	0,91	NA	0,79	0,66	0,79	0,82	0,78	0,91	0,82	NA	0,77	0,95	0,73	0,72	0,56	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 casos sublinhados representam uma violação da validade discriminante, mas se nota que tais violações ocorreram para dimensões de construtos de segunda ordem com seu construto focal, quais sejam: 1) Conflito² e conflito; 2) desempenho operacional e desempenho dos processos; 3) NR. Mútuas com normas relacionais; e 4) NR. Solidárias com Normas Relacionais. Nesses casos, não se trata de uma violação implícita da validade discriminante, uma vez que, nos casos citados, os construtos, sabidamente, são compostos por suas respectivas dimensões. Pode-se atestar, por isso, que não existe uma violação efetiva da validade discriminante.

4.3.1.6.3 Confiabilidade dos construtos e indicadores

Medidas de qualidade de mensuração indicam se as medições estão livres de erros aleatórios. As medidas de Confiabilidade Composta (CC) e Alfa de Cronbach (AC) são usadas como potencial de balizar o percentual da variância da escala que se encontra livre de erros aleatórios, indicando a variabilidade atribuída ao escore verdadeiro do construto (COSTA, 2011). Concomitantemente, a medida de variância média extraída (VME ou AVE - *Average Variance Extracted*) indicará a confiabilidade média dos indicadores considerados de forma isolada. Enquanto as medidas de confiabilidade das escalas requerem um maior patamar de 0,700 na medida de Variância Média Extraída, os índices tendem a ser menos rigorosos e alcançar algo em torno de 0,500 ou 0,400 (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Para as medidas de confiabilidade das escalas, usou-se como ponto de corte o valor de 0,700 (HAIR JR. *et al.*, 2014). Já para as medidas de confiabilidade dos indicadores, a métrica proposta foi de 0,500 (FORNELL; LARCKER, 1981a). Os resultados estão apresentados na TAB.7. Todas as medidas do AVE e CC superaram esse patamar, e, nos poucos casos em que o AC ficou abaixo, foi bem compensado pelos demais indicadores. Assim, pode-se atribuir boa qualidade de mensuração aos construtos, permitindo avançar ao teste do modelo estrutural, ou seja, validade nomológica.

4.3.1.6.4 Validade nomológica

Na etapa final, e de maior importância, para se avaliar a validade de construto, realizou-se a análise do grau de aderência entre as hipóteses propostas e os relacionamentos empiricamente significativos de acordo com os dados (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Em termos práticos, consiste na avaliação da qualidade geral da teoria subjacente, já que as etapas precedentes revelaram consistência de mensuração. Considerando o modelo anteriormente proposto, a FIG.12 apresenta as relações estruturais a partir da abordagem PLS.

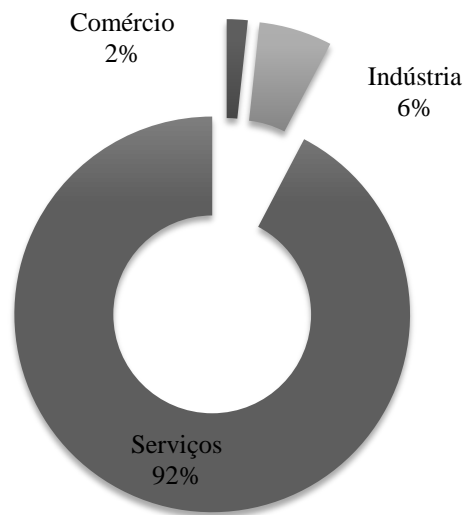
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos pela estimação do modelo de pesquisa.

5.1 Perfil da amostra

A amostra final do estudo foi composta por 154 respondentes (já considerando os casos perdidos por dados ausentes). A maior parte dos fornecedores presta ou já prestou serviços à concessionária de distribuição de energia elétrica, sendo que todos são credenciados em um banco de fornecedores dessa concessionária com áreas de atuação de acordo com o GRAF.1.

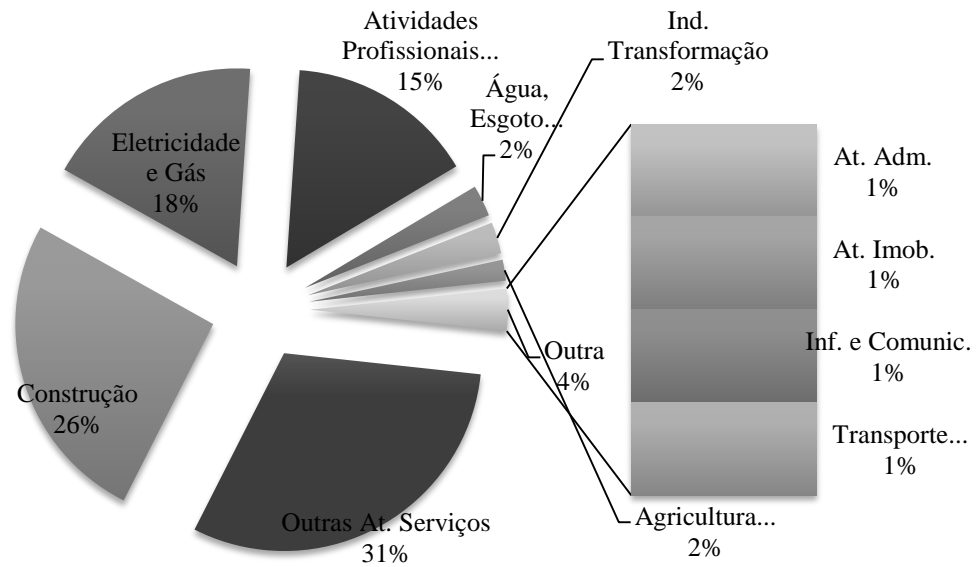
GRÁFICO 1 – Distribuição da amostra de acordo com o setor de atuação



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à Classificação Nacional de Atividade Econômica, percebe-se uma maior prevalência de serviços (31%), construção (26%), eletricidade e gás (18%) e atividades profissionais (15%), conforme se nota no GRAF. 2.

GRÁFICO 2 – Distribuição da amostra de acordo com o CNAE 2.0 do IBGE



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao tipo de produtos e serviços fornecidos à empresa tomadora, podem-se destacar Obras e Serviços em Rede (32%), Projetos Básicos e Executivos (32%), Meio Ambiente (29%), Consultorias / Estudos / Perícias (28%) e Obras Civis / Elétricas / Eletromecânicas (21%), conforme demonstra a TAB. 8.

TABELA 8 – Distribuição da amostra de acordo com o tipo de produto/serviço fornecido à concessionária (tomadora de serviços)

Atividade de fornecimento	Count	Percentual
Obras e Serviços em Rd	43	32%
Projetos Básicos e Executivos	42	32%
Meio Ambiente	38	29%
Consultorias / Estudos / Perícias	37	28%
Obras Civas / Elétricas / Eletromecânicas	28	21%
Manutenção / Reforma / Reparo / Operação de Se / Lt / Usinas / Edificações	15	11%
Atendimento ao Cliente	14	11%
Fornecimento de materiais e/ou equipamentos	7	5%
Conservação e Limpeza e Serviços de Vigilância	6	5%
Serviços de Transporte	4	3%
Soluções Integradas	4	3%
Serviços Gerais e Admi	3	2%
Serviços de Ti / Telecomunicações / Call Center	2	2%
Serviços Gerais e Administrativos	2	2%
Soluções integradas de engenharia para as áreas de telecomunicações e energia	2	2%
Demandas relacionadas à Geotecnologia	1	1%
Empreiteira de Construção de Redes Elétricas de Alta de baixa Tensão	1	1%
Estruturas metálicas e caldeirarias	1	1%
Gestão de imóveis, Avaliação de imóveis, Topografia, Regularização de imóveis	1	1%
Leitura de Medidores / Entrega de Contas	1	1%
Pesquisa e Desenvolvimento	1	1%
Publicidade / Jornal / TV / Rádio	1	1%
Reflorestamento	1	1%
Serviços de Análise	1	1%
Serviços de Gerenciamento, Fiscalização e Controle de Obras e Processos	1	1%

Fonte: Dados da pesquisa.

A classe final de prestação de fornecimento identificada nos respondentes pode ser vista na TAB. 9.

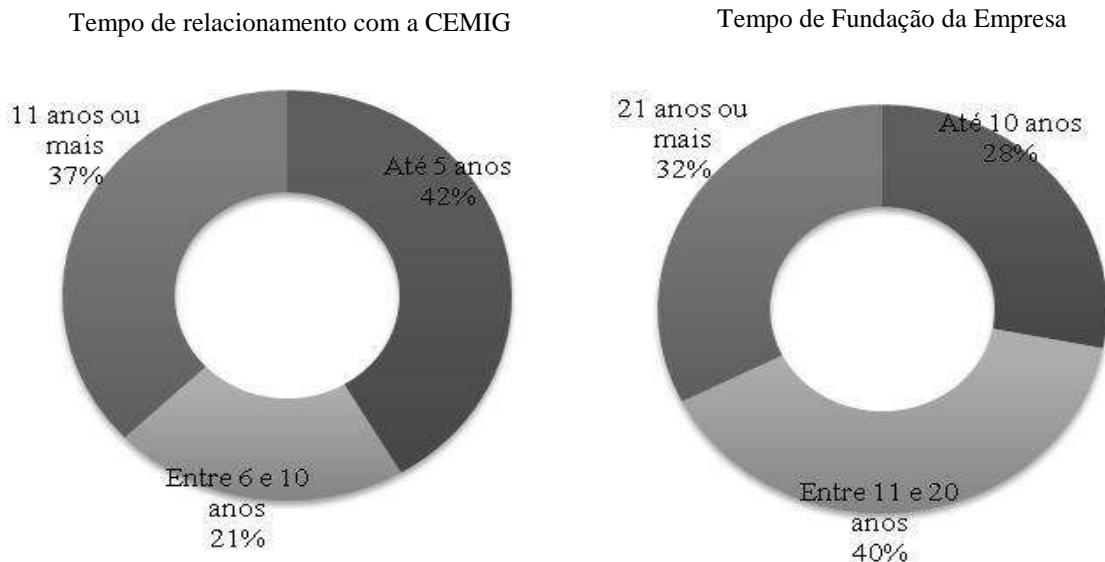
TABELA 9 – Distribuição da classe dos fornecedores

Classe	Freq.	Percentual	Cumulativo
Assessoria	1	0,6	0,6
Ambiental	35	22,7	23,4
Atendimento	1	0,6	24,0
Civil	23	14,9	39,0
Conservação e Limpeza	1	0,6	39,6
Consultoria e Treinamentos	2	1,3	40,9
Informática	1	0,6	41,6
Infraestrutura	8	5,2	46,8
Linha e SE	4	2,6	49,4
Linha em branco	1	0,6	50,0
Locadora	1	0,6	50,6
Materiais	2	1,3	51,9
N/Classificada	19	12,3	64,3
Obras e Serviços em Rd	53	34,4	98,7
Projetos	1	0,6	99,4
Topografia	1	0,6	100,0
Total	154	100,0	-

Fonte: Dados da pesquisa.

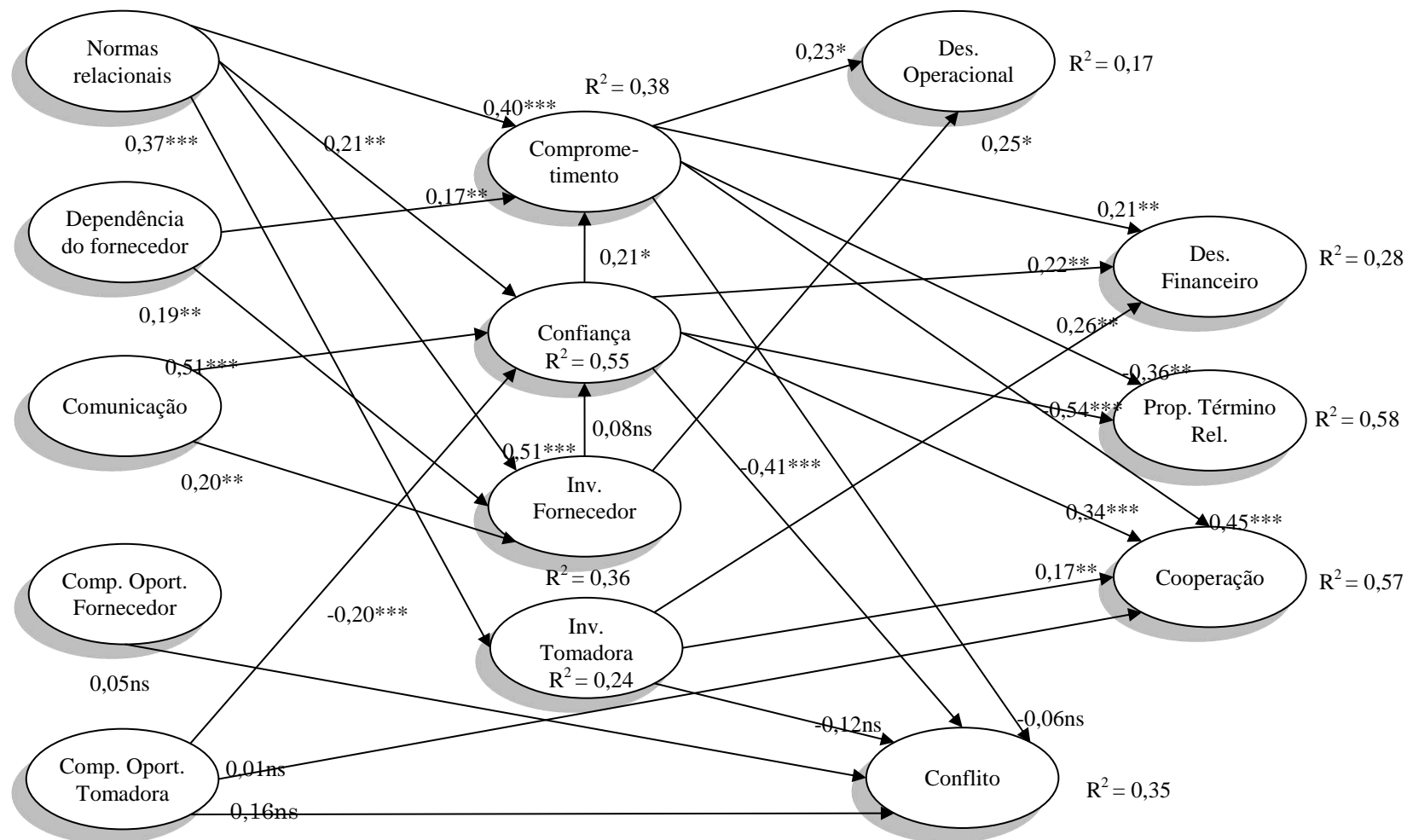
Quanto ao tempo de relacionamento, observou-se que o tempo médio de relacionamento com a tomadora foi de 12,1 anos ($s = 13,9$). Já o tempo médio de existência das empresas foi de 18,7 anos ($s = 13,3$). A distribuição categorizada do tempo de relacionamento e do tempo de existência pode ser vista no GRAF. 3.

GRÁFICO 3 – Tempo de relacionamento e tempo de fundação dos fornecedores participantes



Fonte: Dados da pesquisa.

FIGURA 12 – Modelo de Pesquisa Testado



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.

Nota-se que o modelo apresenta grande parte das variáveis independentes explicando de forma significativa seus respectivos construtos dependentes. O percentual de variância também é expressivo, especialmente para as variáveis relacionais, como confiança, comprometimento, cooperação, propensão ao término de relacionamento. Os construtos dependentes associados ao desempenho apresentam menor percentual de variância explicada, mas, ainda sim, existem construtos com poder preditivo significativo. Um resumo completo desses resultados pode ser visto nas tabelas a seguir, apresentando resultados que imperam também nos intervalos de confiança das estimativas obtidas.

TABELA 10 – Resultado das hipóteses do modelo proposto
(incluindo relações dos construtos de segunda ordem)

Hipótese	Relações	ORI	DESV	T	SIG.
	Comp. Oport. Forn. -> Conflito	0,05	0,10	0,51	0,61ns
	Comp. Oport. Tomadora -> Confiança	-0,20	0,06	3,47	0,00***
	Comp. Oport. Tomadora -> Conflito	0,16	0,11	1,43	0,15ns
	Comp. Oport. Tomadora -> Cooperação	0,00	0,05	0,04	0,97ns
	Comp. fornecedor -> Conflito	-0,06	0,07	0,87	0,39ns
	Comp. fornecedor -> Cooperação	0,45	0,07	6,29	0,00***
	Comp. fornecedor -> Des. Financeiro	0,21	0,07	3,00	0,00**
	Comp. fornecedor -> Desempenho operacional	0,23	0,10	2,25	0,03*
	Comp. fornecedor -> Prop. Término	-0,36	0,07	5,26	0,00***
	Comunicação -> Confiança	0,51	0,06	8,10	0,00***
	Comunicação -> Inv. Tomadora	0,20	0,07	2,68	0,01**
	Confiança -> Comp. fornecedor	0,21	0,09	2,51	0,01*
	Confiança -> Conflito	-0,41	0,09	4,39	0,00***
	Confiança -> Cooperação	0,34	0,07	4,82	0,00***
	Confiança -> Des. Financeiro	0,22	0,07	2,93	0,00**
	Confiança -> Prop. Término	-0,54	0,07	8,19	0,00***
	Conflito -> Conflito1	0,69	0,12	5,69	0,00***
	Conflito -> Conflito2	0,75	0,06	12,49	0,00***
	Dep. fornecedor -> Comp. fornecedor	0,17	0,06	2,80	0,01**
	Dep. fornecedor -> Inv. fornecedor	0,19	0,07	2,89	0,00**
	Des. operacional -> Des. Operacional (Processos)	0,89	0,02	46,91	0,00***
	Des. operacional -> Des. Operacional (Serviços)	0,86	0,03	26,94	0,00***
	Inv. Tomadora -> Conflito	-0,12	0,08	1,45	0,15ns
	Inv. Tomadora -> Cooperação	0,17	0,05	3,04	0,00**
	Inv. Tomadora -> Des. Financeiro	0,26	0,08	3,23	0,00**
	Inv. fornecedor -> Confiança	0,08	0,07	1,15	0,25ns
	Inv. fornecedor -> Desempenho operacional	0,25	0,11	2,23	0,03*
	Normas Relacionais -> Comp. fornecedor	0,40	0,07	5,71	0,00***
	Normas Relacionais -> Confiança	0,21	0,08	2,85	0,00**
	Normas Relacionais -> Inv. Tomadora	0,37	0,07	4,98	0,00***
	Normas Relacionais -> Inv. fornecedor	0,51	0,06	8,57	0,00***
	Normas Relacionais -> NR. Flex.	0,73	0,04	16,30	0,00***
	Normas Relacionais -> NR. Mútuas	0,84	0,03	28,19	0,00***
	Normas Relacionais -> NR. Solidárias	0,82	0,03	32,12	0,00***

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.

Na TAB.11, é possível destacar quais variáveis apresentam grande valor preditivo de cada variável dependente central do modelo. 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 (cf. TAB.11).

TABELA 11 – Medida de relevância Preditiva dos construtos endógenos

Construto endógeno	Q2	R2
Desempenho operacional	0,10	0,17
Des. Financeiro	0,17	0,28
Prop. Término	0,41	0,58
Cooperação	0,36	0,57
Conflito	0,13	0,35
Inv. Tomadora	0,15	0,24
Inv. Fornecedor	0,29	0,35
Confiança	0,44	0,55
Comp. Fornecedor	0,23	0,38

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados suportam a validade preditiva dos construtos com valores de Q2 superando o patamar de 0,00 e o valor de R2.

5.2 Discussão dos Resultados

Nesta seção, serão relacionadas as discussões acerca dos resultados obtidos no trabalho, as quais almejam a apresentação de conclusão segundo os objetivos da pesquisa. As hipóteses do modelo de pesquisa foram testadas de modo a permitir uma discussão do resultado desse teste relacionado à revisão de literatura realizada e da relação entre os construtos, conforme modelo conceitual de pesquisa.

5.2.1 Antecedente Dependência

Corroborando os trabalhos realizados anteriormente (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007; KLAUCK, 2012; HIBBARD; KUMAR; STERN, 2001), os resultados

obtidos nesta pesquisa indicam influência positiva da dependência do fornecedor sobre o investimento no relacionamento pelos próprios fornecedores. Ainda de acordo com as afirmações de Hibbard, Kumar e Stern (2001), sugere-se que os fornecedores investem no relacionamento por necessitarem dos tomadores de serviços. A hipótese apresentada “H1: Dependência das empresas fornecedoras de serviços tem influência positiva em investimentos em relacionamentos por essas empresas fornecedoras.” foi suportada.

De posse do resultado, é importante destacar as afirmações de Marchalek, Rebelato e Rodrigues (2007), nas quais as partes se interessam no investimento no relacionamento quando a dependência possui equilíbrio.

A hipótese “H2: Dependência das empresas fornecedoras de serviços tem influência positiva no comprometimento das empresas fornecedoras.”, corroborando estudos anteriores de Palmatier, Dant e Grewal (2007) e também de Klauck (2012), foi suportada na presente pesquisa, apesar de haver apresentado resultado com menor nível de significância, o que pode ser atribuído à amostra utilizada.

5.2.2 Antecedente Normas Relacionais

As hipóteses H3, H4, H5 e H6, relacionadas à influência das normas sobre os mediadores confiança, comprometimento do fornecedor e investimentos no relacionamento pelos fornecedores e tomadores de serviços, foram suportadas.

O resultado confirma as conclusões de estudos anteriores, a exemplo de Palmatier, Dant e Grewal (2007), que afirmaram as normas relacionais como importantes antecedentes do relacionamento, devendo os parceiros de troca aderirem às normas como uma condição necessária. Na opinião de alguns autores, normas relacionais fortes afetam positivamente o desempenho do relacionamento, como também afetam positivamente o desempenho financeiro e o comportamento de cooperação entre as partes (CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000; LUSCH; BROWN, 1996).

A hipótese suportada “H3: Normas relacionais formais podem influenciar positivamente a confiança.” mostrou-se diferente de afirmações anteriores de que normas contratuais podem ocasionar redução de confiança (JAP; GANESAN, 2000; GULATI, 2007; YAQUB, 2009), mas corroborou resultados obtidos por outros estudos, de que as normas

relacionais afetam positivamente o mediador confiança (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

Logo, todas as hipóteses apresentadas e relacionadas ao antecedente Normas Relacionais que integraram o modelo de pesquisa foram suportadas, demonstrando, conforme observado na literatura, a forte presença das normas relacionais nas relações de contratações.

5.2.3 Antecedente Comunicação

Os resultados obtidos em relação ao antecedente Comunicação afirmam e corroboram estudos considerados clássicos para o marketing de relacionamento. A influência positiva da comunicação sobre o construto confiança, de acordo com proposição no modelo de pesquisa, foi suportada em ampliação às confirmações de estudos anteriores (MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007; ANDERSON; NARUS, 1990). A hipótese H7 obteve nível de significância também para esta pesquisa, afirmando relação positiva entre o antecedente confiança e o mediador confiança.

O resultado, apesar de advir de estudo de relacionamento diferente daquele apresentado pelo estudo clássico de Morgan e Hunt (1994), afirma a comunicação e o compartilhamento de informações como fomentadores de desenvolvimento de confiança também nas relações de contratos de terceirização do setor objeto desta pesquisa.

A hipótese “H8: A comunicação influencia positivamente o investimento no relacionamento por parte da tomadora de serviços.” também foi suportada em ampliação e confirmação às observações do estudo apresentado por Palmatier, Dant e Grewal (2007).

A confirmação da hipótese H8 demonstra a influência positiva das trocas de informações apresentadas por Anderson e Narus (1990) como importantes antecedentes da confiança, também exercidas sobre o mediador investimento no relacionamento pelas tomadoras de serviços na relação de terceirização.

5.2.4 Antecedente Comportamentos Oportunistas

Morgan e Hunt (1994), durante pesquisa realizada em um mercado varejista de pneus, quando testaram seu modelo proposto, identificaram que os comportamentos oportunistas afetam negativamente a confiança e a cooperação e aumentam os conflitos da relação (MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007). Nesta pesquisa, foi suportada a hipótese H24. Por outro lado, as hipóteses de H25 a H27 não foram suportadas, apresentando resultados diferentes do verificado na revisão de literatura.

H24: Comportamento oportunista das tomadoras de serviços afeta negativamente a confiança.

H25: Comportamentos oportunistas das tomadoras de serviços afetam positivamente o conflito.

Diferentes de resultados de estudos anteriores, as hipóteses H27 e H28 não foram suportadas:

H26: Comportamento oportunista das tomadoras de serviços afeta negativamente a cooperação.

H27: Comportamentos oportunistas dos fornecedores de serviços afetam positivamente o conflito.

As hipóteses H25, H26 e H27, não suportadas nesta pesquisa, apesar de haverem sido suportadas nos estudos de Morgan e Hunt (1994) e Palmatier, Dant e Grewal (2007) podem sugerir que as diferenças de relacionamentos ocasionadas, por exemplo, pela presença de Normas Relacionais podem resultar em explicações também distintas para diferentes tipos de relacionamentos. O relacionamento estudado possui Normas Relacionais fortes, o que pode sugerir controle dos comportamentos oportunistas dos fornecedores de serviços segundo a afirmação de autores apresentadas na revisão de literatura.

5.2.5 Mediadora Confiança

Observa-se, no modelo proposto (FIG.12), que a Comunicação é o antecedente da Confiança de maior peso ($\beta=0,54$), seguido de Comportamentos Oportunistas da Tomadora de Serviços ($\beta=-0,22$) e Normas Relacionais ($\beta=0,17$). O antecedente Investimento no

relacionamento pelos fornecedores não obteve hipótese suportada em nível de significância “ $t > 1,96$ ”, apesar de mostrar-se com $\beta = 0,10$. Em resumo, em pleno acordo com os estudos anteriores de Morgan e Hunt (1994), a Confiança do Relacionamento é gerada, essencialmente, por meio da Comunicação, ou seja, das trocas de informações no relacionamento (ANDERSON; NARUS, 1990). Paralelamente, a Confiança no relacionamento poderá ser prejudicada pelos Comportamentos Oportunistas da Tomadora de Serviços. O resultado do teste do modelo de pesquisa evidencia a importância das trocas de informações para geração de confiança nesse tipo de relacionamento (ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

Por meio dos resultados obtidos com a realização desta pesquisa, foram confirmadas as seguintes hipóteses relacionadas à mediadora-chave de relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994):

H9: Confiança influencia negativamente os conflitos do relacionamento.

H10: Confiança influencia negativamente a propensão ao término do relacionamento.

H11: Confiança influencia positivamente a cooperação.

H12: Confiança influencia positivamente o comprometimento dos fornecedores de serviços.

H13: Confiança influencia positivamente desempenho financeiro.

O resultado amplia as observações sobre a mediadora-chave de relacionamento do modelo *KMV* (MORGAN; HUNT, 1994), para afirmação de sua influência de mediação no relacionamento oriundo das contratações de serviços. Verifica-se, portanto, a confirmação das influências dessa mediadora de relacionamento sobre os consequentes: conflito, propensão ao término, cooperação e também sobre o mediador comprometimento, ampliando observações dos estudos de Morgan e Hunt (1994) e Palmatier, Dant e Grewal (2007).

O suporte à hipótese H12 apresentada nesta pesquisa, que corroborou as afirmações do estudo de Palmatier, Dant e Grewal (2007), apresenta-se como importante ampliação dos conhecimentos acerca da influência da mediadora confiança, também de forma positiva, sobre o consequente desempenho financeiro.

5.2.6 Mediadora Comprometimento

Normas Relacionais, conforme se observa no modelo proposto (FIG.12), é o antecedente do Comprometimento do Fornecedor de maior peso ($\beta=0,35$), seguido de Confiança ($\beta=0,28$) e Dependência do Fornecedor ($\beta=0,14$). No relacionamento estudado nesta pesquisa, poderá ser verificada a relevância das Normas Relacionais no relacionamento, com implicações significativas também sobre outros fatores do modelo.

A mediadora-chave de relacionamento do modelo *KMV* (MORGAN; HUNT, 1994) integrou diversos modelos de relacionamento testados em pesquisas anteriores. Nesta pesquisa, foram confirmadas hipóteses que corroboram os resultados das pesquisas realizadas por Morgan e Hunt (1994), estudo meta-análise de Palmatier, Dant e Grewal (2007), dentre outros:

H14: Comprometimento dos fornecedores de serviços influencia negativamente a propensão de término do relacionamento.

H15: Comprometimento dos fornecedores de serviços influencia positivamente o desempenho financeiro.

H16: Comprometimento dos fornecedores de serviços influencia positivamente a cooperação.

H18: Comprometimento dos fornecedores de serviços influencia positivamente o desempenho operacional.

O comprometimento dos fornecedores teve a hipótese H17 não suportada, com “teste t” em nível não significativo, apesar de estudos anteriores de Morgan e Hunt (1994) e Palmatier, Dant e Grewal (2007) haverem concluído por relações significativas entre esses construtos do relacionamento nos modelos testados.

Hipótese relacionada ao mediador comprometimento não suportada nesta pesquisa:

H17: Comprometimento dos fornecedores de serviços influencia negativamente o conflito.

A influência negativa do mediador comprometimento sobre a propensão ao término do relacionamento também corroborou afirmações de Dwyer, Schurr e Oh (1987).

Já a hipótese não suportada para influência do mediador comprometimento sobre conflito mostrou-se diferente dos estudos anteriores, como Anderson e Weitz (1992), Morgan e Hunt (1994) e Palmatier, Dant e Grewal (2007).

5.2.7 Mediador Investimento no relacionamento

Conforme pode ser observado no modelo proposto (FIG.12), as Normas Relacionais representam o antecedente de Investimento no Relacionamento pelo Fornecedor de maior peso ($\beta=0,52$), seguidas de Dependência do Fornecedor ($\beta=0,17$).

Durante a pesquisa longitudinal realizada por Palmatier, Dant e Grewal (2007), os autores identificaram que investimentos no relacionamento pelas partes são tão importantes quanto comprometimento e confiança (MORGAN; HUNT, 1994), identificando influência do investimento no relacionamento inclusive sobre desempenho operacionais (crescimento de vendas) e financeiros (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

Nesta pesquisa, foram suportadas hipóteses que corroboram os resultados desses estudos anteriores:

H19: Investimento no relacionamento pelas tomadoras de serviços influencia positivamente o desempenho financeiro dos fornecedores de serviços.

H20: Investimento no relacionamento pelas tomadoras de serviços influencia positivamente a cooperação.

Apesar de os estudos realizados por Palmatier, Dant e Grewal (2007) terem identificado relação entre o investimento no relacionamento pelo tomador com o conseqüente conflito, nesta pesquisa o resultado não se mostrou significativo, não tendo sido suportada a hipótese H21:

H21: Investimento no relacionamento pelas tomadoras de serviços influencia negativamente conflito.

Foi suportada a hipótese de pesquisa H22, que amplia a confirmação da relação identificada por Palmatier, Dant e Grewal (2007) em estudo meta-análise, entre o mediador investimento no relacionamento e o desempenho operacional, adaptado de crescimento de vendas de Palmatier, Dant e Grewal (2007):

H22: Investimento no relacionamento pelos fornecedores de serviços influencia positivamente desempenho operacional.

A hipótese H23, que relaciona a influência positiva de investimento no relacionamento pelo fornecedor sobre confiança, não foi suportada, com resultado que difere dos estudos de Palmatier, Dant e Grewal (2007): “H23: Investimento no relacionamento pelos fornecedores de serviços influencia positivamente confiança”.

5.2.8 Desempenho Operacional

Observa-se, no modelo proposto (FIG.12), que o antecedente investimento no relacionamento pelos próprios fornecedores possui o maior peso sobre o construto desempenho operacional ($\beta=0,30$), seguido de Comprometimento dos fornecedores ($\beta=0,21$). O resultado corrobora estudos realizados que afirmaram que o investimento no relacionamento é tão importante quanto comprometimento e confiança (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

5.2.9 Desempenho Financeiro

Sobre o Desempenho Financeiro, observa-se, no modelo proposto (FIG.12), que o seu maior antecedente é o Investimento no relacionamento pela tomadora de serviços ($\beta=0,28$), seguido de Comprometimento do Fornecedor ($\beta=0,23$) e Confiança ($\beta=0,19$). A relação positiva entre o investimento no relacionamento pela tomadora e o desempenho financeiro dos fornecedores confirma a importância dos investimentos no relacionamento citados por Palmatier, Dant e Grewal (2007), afirmando os quão importantes são os investimentos no relacionamento como mediadores relacionais, com implicações, dentre outras, sobre desempenho operacional e financeiro.

5.2.10 Propensão ao Término do Relacionamento

Corroborando estudos anteriores, considerados clássicos para o marketing de relacionamento B2B, as mediadoras-chave do modelo *KMV – Key Mediating Variable* (MORGAM; HUNT, 1994) comprometimento e confiança apresentaram, conforme se observa no modelo proposto (FIG.12), influências significativas como antecedentes da propensão ao término de relacionamento. O antecedente confiança apresentou o maior peso em relação a sua influência negativa sobre a propensão ao término de relacionamento com ($\beta=-0,54$). O resultado é seguido da influência negativa do antecedente comprometimento do fornecedor ($\beta=-0,36$).

5.2.11 Cooperação

No modelo proposto (FIG.12), observa-se que o principal antecedente da Cooperação foi o Comprometimento do Fornecedor, com $\beta=0,44$. A confiança como antecedente de cooperação apresentou influência positiva e significativa sobre a Cooperação, com $\beta=0,35$. Esse resultado corrobora também os estudos de Morgan e Hunt (1994) e estudos mais recentes de Palmatier, Dant e Grewal (2007). O investimento no relacionamento pela tomadora de serviços apresenta $\beta=0,17$, que, apesar de possuir peso menor que os antecedentes Comprometimento e Confiança, aparece como importante e significativo antecedente do construto Cooperação, ampliando as confirmações dos estudos de Palmatier, Dant e Grewal (2007). O antecedente Comportamento oportunista da tomadora de serviços representou significância com um $\beta=0,03$, considerado um valor muito baixo e “ $t < 1,96$ ”, não suportada a hipótese de relação entre os fatores, apesar de estudos anteriores, a exemplo de Morgan e Hunt, terem apresentado a relação como significativa.

5.2.12 Conflito

As hipóteses de comprometimento e comportamentos oportunistas do fornecedor e investimento no relacionamento pela tomadora de serviços como antecedentes do relacionamento não foram significativas para “ $t > 1,96$ ”, apesar de haverem sido suportadas em estudos anteriores. Por outro lado, corroborando estudos de Morgan e Hunt (1994), o antecedente de conflito no relacionamento que apresentou o maior peso foi Confiança, com influência negativa e $\beta=-0,36$. Em seguida, com relação bastante significativa, o Comportamento Oportunista da tomadora de serviço apresentou $\beta=0,24$.

5.2.13 Resumo dos Testes de hipóteses

O QUADRO 4 apresenta o resumo do teste de hipóteses com resultados que demonstram quais foram suportadas.

QUADRO 4 – Resumo do teste de hipótese

Número hipótese	Hipótese	Resultado
H1	Dependência das empresas fornecedoras de serviços tem influência positiva em investimentos em relacionamentos por essas empresas fornecedoras.	Suportada
H2	Dependência das empresas fornecedoras de serviços tem influência positiva no comprometimento das empresas fornecedoras.	Suportada
H3	Normas relacionais formais podem influenciar positivamente a confiança.	Suportada
H4	Normas relacionais influenciam positivamente investimentos em relacionamento pelos tomadores de serviços.	Suportada
H5	Normas relacionais afetam positivamente o comprometimento dos fornecedores de serviços.	Suportada
H6	Normas relacionais influenciam positivamente investimentos em relacionamento pelos fornecedores de serviços.	Suportada
H7	A comunicação influencia positivamente a confiança.	Suportada
H8	A comunicação influencia positivamente o investimento no relacionamento por parte da tomadora de serviços.	Suportada
H9	Confiança influencia negativamente os conflitos do relacionamento.	Suportada
H10	Confiança influencia negativamente a propensão ao término do relacionamento.	Suportada
H11	Confiança influencia positivamente a cooperação.	Suportada
H12	Confiança influencia positivamente o comprometimento dos fornecedores de serviços.	Suportada
H13	Confiança influencia positivamente desempenho financeiro.	Suportada
H14	Comprometimento dos fornecedores de serviços influencia negativamente a propensão de término do relacionamento.	Suportada
H15	Comprometimento dos fornecedores de serviços influencia positivamente o desempenho financeiro dos fornecedores de serviços.	Suportada
H16	Comprometimento dos fornecedores de serviços influencia positivamente a cooperação.	Suportada
H17	Comprometimento dos fornecedores de serviços influencia negativamente o conflito.	Não suportada
H18	Comprometimento dos fornecedores de serviços influencia positivamente o desempenho operacional.	Suportada
H19	Investimento no relacionamento pelas tomadoras de serviços influencia positivamente o desempenho financeiro dos fornecedores de serviços.	Suportada
H20	Investimento no relacionamento pelas tomadoras de serviços influencia positivamente a cooperação.	Suportada
H21	Investimento no relacionamento pelas tomadoras de serviços influencia negativamente o conflito.	Não suportada
H22	Investimento no relacionamento pelos fornecedores de serviços influencia positivamente desempenho operacional.	Suportada
H23	Investimento no relacionamento pelos fornecedores de serviços influencia positivamente confiança.	Não suportada
H24	Comportamento oportunista das tomadoras de serviços afeta negativamente a confiança.	Suportada
H25	Comportamentos oportunistas das tomadoras de serviços afetam positivamente o conflito.	Não suportada
H26	Comportamento oportunista das tomadoras de serviços afeta negativamente a cooperação.	Não suportada
H27	Comportamentos oportunistas dos fornecedores de serviços afetam positivamente o conflito.	Não suportada

Fonte: Dados da pesquisa.

6 CONCLUSÕES

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões do trabalho segundo os objetivos de pesquisa, as implicações gerenciais e acadêmicas para o marketing de relacionamento, bem como as limitações do trabalho seguidas de sugestões que poderão proporcionar pesquisas futuras relacionadas ao tema.

A proposta desta dissertação foi buscar identificar quais os principais elementos determinantes do relacionamento entre empresas e fornecedores de serviços em mercados organizacionais do setor elétrico por meio de modelo de pesquisa elaborado com base na revisão de literatura. Foram alcançados os objetivos de pesquisa, uma vez que a metodologia de pesquisa utilizada permitiu a sugestão dos principais fatores que fortalecem o relacionamento interorganizacional estudado, bem como possibilitou a mensuração da influência dos antecedentes relacionais sobre o desempenho operacional e financeiro dos fornecedores. Da mesma forma, foi possível mensurar a influência dos antecedentes relacionais sobre a propensão ao término de relacionamento.

A pesquisa proporcionou o preenchimento de lacunas anteriormente existentes acerca dos determinantes de relacionamento interorganizacional. Foram identificados, por meio da técnica de análise quantitativa realizada, os principais elementos antecedentes e mediadores do relacionamento interorganizacional, bem como suas consequências. Os resultados sugerem a relevância dos construtos Normas Relacionais e Comunicação, como principais antecedentes do relacionamento estudado. Esse resultado corrobora os estudos realizados por Palmatier, Dant e Grewal (2007). A forte influência do antecedente Comunicação também foi resultado de estudos realizados por Anderson e Narus (1990) e Morgan e Hunt (1994).

A forte influência das normas relacionais sugere que elas estejam relacionadas à especificidade da relação estudada, uma vez que, segundo os conceitos de Kaufman e Dant (1992) e Macneil (1980), as relações poderão ser marcadas pelo conjunto de normas que regem o relacionamento ou pelas próprias normas internas dos parceiros de troca. É possível inferir que a forte influência das normas relacionais deve-se ao fato de a relação estudada ser marcada por normas muito rígidas na forma de contratos explícitos, segundo a Teoria de Williamson (1979) ou das próprias normas internas da tomadora de serviços.

Segundo os resultados observados, o relacionamento B2B (público-privado) pode sofrer influência das normas internas que regem o modelo de administração da concessionária

de distribuição de energia elétrica. A concessionária, além de estar sujeita a conjunto de normas e exigências do regulador da concessão de serviços, a ANEEL, mantém suas relações com fornecedores de serviços segundo o regimento de leis municipais, estaduais e federais, a exemplo da Lei de Contratos e Licitações 8666/1993. Efeitos da burocracia relacionados à regulamentação podem estar associados ao resultado dessa forte influência das normas relacionais sobre os próprios mediadores de relacionamento propostos no modelo de pesquisa.

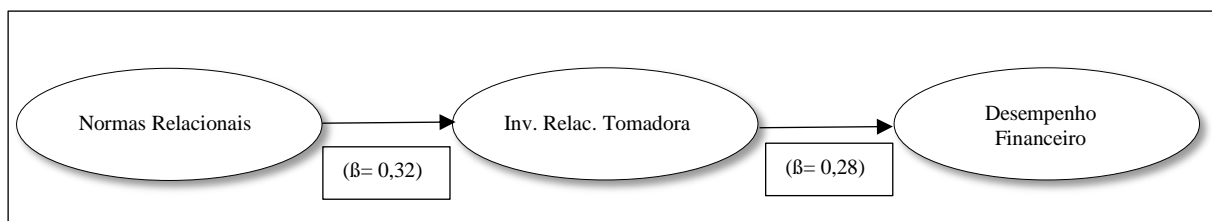
Corroborando estudos anteriores conforme apresentado na revisão de literatura, as normas relacionais exerceram forte influência sobre os mediadores de relacionamento: comprometimento e investimento no relacionamento pelo fornecedor e na confiança do relacionamento. Torna-se possível inferir que a baixa influência de outros fatores, a exemplo dos comportamentos oportunistas dos fornecedores, pode estar relacionada à forte influência das normas relacionais, que são mecanismos fortes de superação de comportamentos oportunistas (WILLIAMSON, 1979).

Em outras palavras, os resultados sugerem que, apesar da burocracia advinda das normas que regem a relação, essas, por sua vez, exercem influências fortes e positivas sobre o comprometimento e o investimento no relacionamento pelo fornecedor, os quais são mediadores que estarão diretamente relacionados às perspectivas de desempenho operacional e financeiro, conforme demonstrado nas FIG. 13 e 14, que representam as relações mais significativas entre os construtos do modelo de pesquisa.

De posse dos resultados da pesquisa, foi possível a elaboração das FIG. 13 e 14, que representam as relações mais significativas sobre a perspectiva de desempenho operacional e financeiro, demonstrando forte influência do antecedente Normas Relacionais sobre investimento no relacionamento pelos parceiros de troca.

A influência das normas relacionais sobre o investimento no relacionamento pela tomadora de serviços exerce significativa influência sobre o desempenho financeiro dos fornecedores, de acordo com os pesos mais significativos no modelo de pesquisa testado. Essas relações estão demonstradas na FIG. 13.

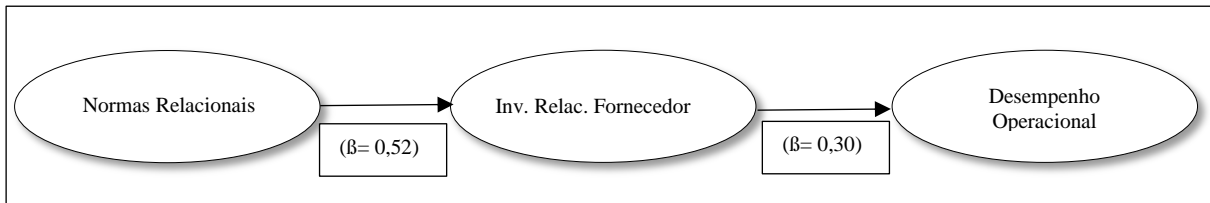
FIGURA 13 – Relações mais significativas para Desempenho Financeiro



Fonte: Elaborado pelo autor.

Outra influência significativa das normas relacionais recai sobre o investimento no relacionamento pelo fornecedor de serviços, que, por sua vez, exerce significativa influência sobre o desempenho operacional dos fornecedores (cf. FIG. 14).

FIGURA 14 – Relações mais significativas para Desempenho Operacional

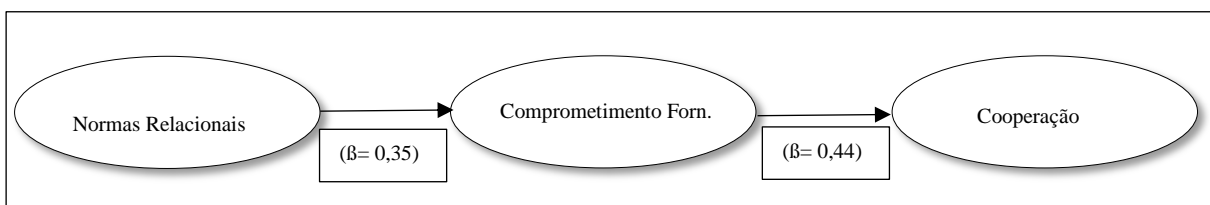


Fonte: Elaborado pelo autor.

A relação positiva entre o investimento no relacionamento e o desempenho permite às partes entendimento acerca da importância do relacionamento, bem como compreensão da vastidão de suas consequências.

A influência das normas relacionais sobre o comprometimento do fornecedor de serviços sugere, de maneira significativa, a cooperação no relacionamento (cf. FIG. 15).

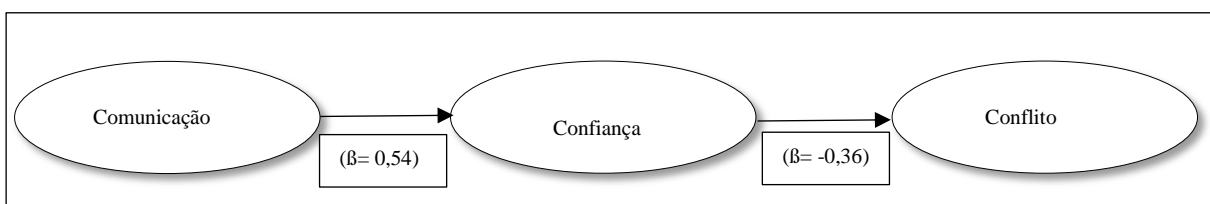
FIGURA 15 – Relações mais significativas para Cooperação



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os resultados da pesquisa, foi possível verificar, da mesma forma, as relações mais significativas sobre outras duas perspectivas: a redução de conflitos no relacionamento, conforme demonstrado na FIG. 16, e sobre a propensão ao término no relacionamento (cf. FIG. 17).

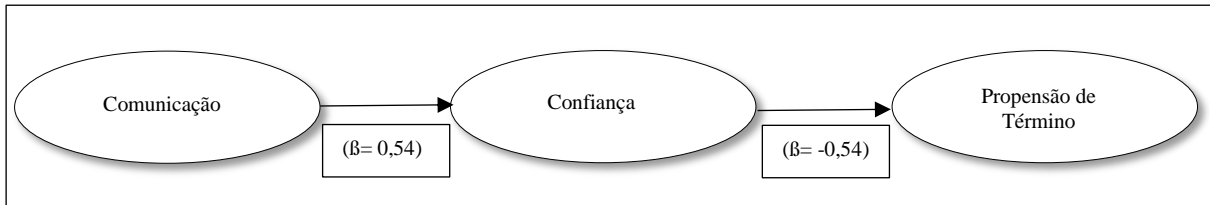
FIGURA 16 – Relações mais significativas para Conflito



Fonte: Elaborado pelo autor.

A FIG.17 representa as relações mais significativas sobre a perspectiva de propensão ao término do relacionamento.

FIGURA 17 – Relações mais significativas para propensão ao término do Relacionamento



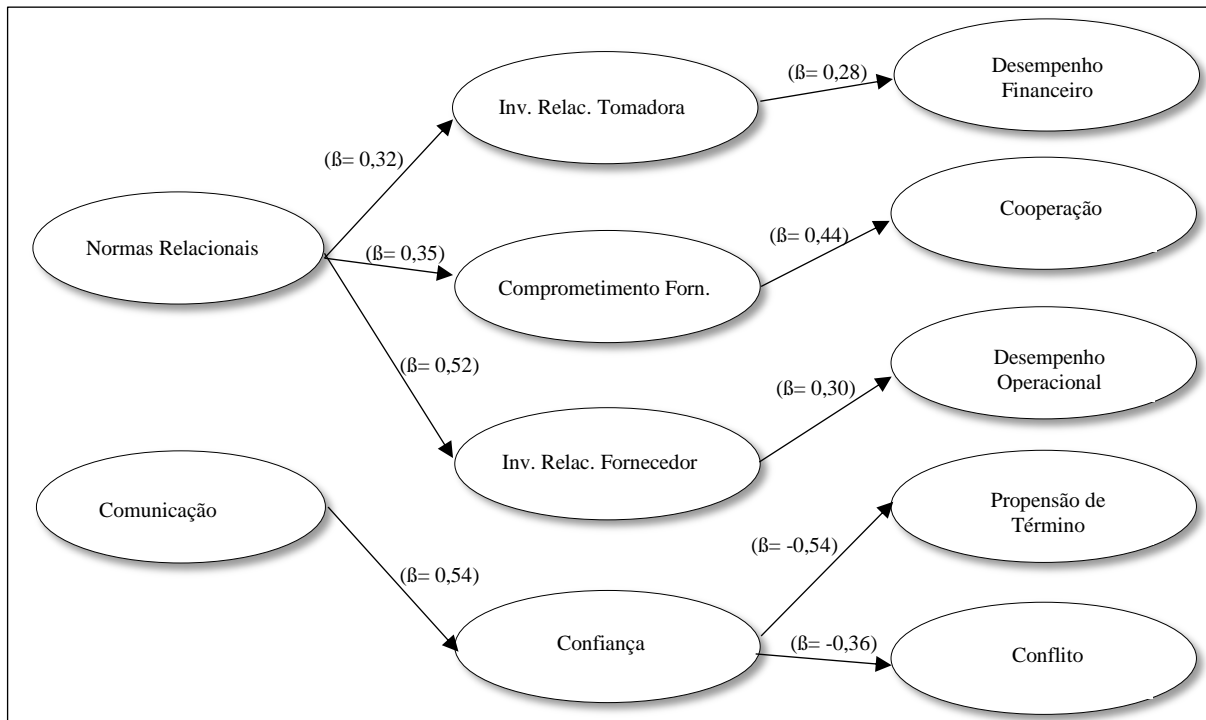
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme se observa na FIG.13 e na FIG. 14, as implicações dos investimentos no relacionamento sobre desempenho operacional e financeiro sugerem para as partes envolvidas a necessidade de esforços nesse sentido. Da mesma forma, a influência da Confiança como importante mediadora-chave de relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994) amplia informações acerca do construto e suas implicações para o relacionamento B2B em mercados interorganizacionais. Os resultados observados nesta pesquisa sugerem que as empresas deverão enfatizar as trocas de informações (ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER *et. al.*, 2007) para geração de confiança e investir em relacionamentos para influência positiva nos desempenhos operacional e financeiro.

A comunicação no relacionamento exerce influência significativa em confiança, proporcionando atenuação significativa nos conflitos do relacionamento e na propensão ao término.

As relações mais significativas identificadas na pesquisa sugeriram a apresentação de modelo de relacionamento sintetizado, conforme FIG. 18.

FIGURA 18 – Relações mais significativas sob as perspectivas de Desempenho, Propensão ao Término, Cooperação e Redução de Conflitos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados demonstraram que os comportamentos oportunistas não exercem influência direta, sugerindo serem mediados pela confiança no relacionamento. Conforme demonstrado na FIG. 18, que apresenta o modelo de pesquisa com os determinantes relacionais de maiores pesos, o antecedente de desempenho financeiro de peso mais significativo foi o investimento no relacionamento pela concessionária de distribuição de energia elétrica, seguido de confiança e comprometimento do fornecedor. Já o desempenho operacional não apresentou influências significativas de investimento no relacionamento pela tomadora, tendo sido explicado nos testes pelas relações com investimento no relacionamento e comprometimento do fornecedor.

Os antecedentes de propensão ao término foram confiança e comprometimento do fornecedor, mas a confiança é mediadora de maior influência sobre a propensão ao término. A cooperação tem como antecedente de maior influência a mediadora comprometimento do fornecedor (cf. FIG. 18). Os comportamentos oportunistas não integraram o modelo apresentado na FIG. 18 por não apresentarem influências significativas. Duas inferências importantes foram feitas nesse sentido. A primeira é a de que os mecanismos de normas relacionais com influência muito significativa na relação apresentem controle sobre as

influências dos comportamentos oportunistas (WILLIAMSON, 1979). A segunda inferência possível, de acordo com os resultados da pesquisa, é de que os comportamentos oportunistas sejam mediados pela confiança.

6.1 Implicações Acadêmicas

Apesar de terem sido realizados estudos anteriores, com aplicação do contexto do marketing de relacionamento no cenário *business-to-business* brasileiro (VIEIRA, 2011), a pesquisa mostrou-se significativa, pois ainda não haviam sido realizados estudos que tratassem do relacionamento no setor elétrico, envolvendo concessionárias de distribuição de energia elétrica e seus fornecedores de serviços.

Considerada a importância do setor elétrico para a economia do país (EPE, 2012), a pesquisa apresenta contribuições visando ao estreitamento das relações entre empresas nesse mercado.

A realização da dissertação proporcionou contribuição para lacuna existente na literatura de marketing de relacionamento. Foi possível a confirmação da existência de relação entre importantes construtos do relacionamento no mercado B2B, aplicável também para o setor estudado, o que contribui para a validação de resultados anteriormente apresentados em estudos de contextos e cenários distintos.

A apresentação e o teste do modelo teórico contribuíram para a literatura do marketing de relacionamento no contexto brasileiro, possibilitando conclusões relevantes para outros estudos.

6.2 Implicações Gerenciais

A qualidade e a continuidade do relacionamento entre empresas estarão relacionadas a fatores que, quando conhecidos pelas partes, possibilitarão a elas o exercício de gerência alinhado ao objetivo do relacionamento (THERON; TERBLANCHE, 2010).

O resultado desta pesquisa possibilitará às empresas do setor estudado conhecimento acerca dos fatores envolvidos no contexto do relacionamento, possibilitando

apoio ao desenvolvimento de mecanismos que permitam manutenção e qualidade das relações.

A pesquisa contribui ao preencher lacunas identificadas na revisão de literatura e poderá suprir carência de informação necessária e relevante para o setor estudado. As partes envolvidas no contexto do relacionamento B2B poderão conhecer mais sobre os efeitos dos construtos do relacionamento e do impacto desses nos objetivos empresariais, apoiando, dessa forma, a melhor tomada de decisões.

6.3 Limitações

A interpretação de resultados de uma pesquisa é diretamente relacionada à compreensão de suas limitações. Uma das limitações desta pesquisa foi a forma de coleta de dados, uma vez que realização por meio de uma *survey*, de corte transversal único, não permitiu uma avaliação mais ampla, ocasionando a restrição da interpretação dos resultados relacionada ao momento. Ainda com relação a limitações relacionadas à coleta, é possível destacar que, havendo sido utilizada uma *survey* por meio eletrônico, poderão ter ocorrido dificuldades de interpretação pelos respondentes, o que pode comprometer os resultados.

Outro fator limitante refere-se ao contexto pesquisado, já que, ao se utilizar como unidade de análise uma única concessionária de distribuição de energia elétrica, o resultado limitar-se-á ao cenário pesquisado, implicando impossibilidade de generalizações.

Em caso de necessidade de utilização em outros cenários, envolvendo relações empresariais distintas, deverão ser realizadas adaptações para adequação ao segmento e contexto específicos.

6.4 Sugestões para novos estudos

A partir dos resultados desta pesquisa, novos estudos são recomendados. Outros estudos que envolvam o contexto do relacionamento entre empresas tomadoras e fornecedoras de serviços poderão complementar e validar os resultados verificados. Considerando que a relação estudada possui implicações que podem ser específicas de relacionamento em análise,

por ser a organização utilizada na unidade de observação uma empresa de capital misto, público e privado, outras pesquisas poderiam testar o modelo em relação B2B entre organizações públicas (empresa pública com empresa pública) e empresas de iniciativa privada (privada com privada).

Para o caso das relações entre construtos que foram confirmadas, poderá ocorrer melhor validação quando aplicadas em outros setores, com condições distintas de relacionamento. De forma semelhante, para o caso de relações não suportadas, poderão ocorrer novos testes, visando identificar a aplicabilidade para diferentes contextos.

Conforme mencionado, considerando que a pesquisa se limitou ao contexto do setor elétrico, que, por sua vez, possui particularidades, a metodologia poderia ser adaptada a outros seguimentos que envolvam contextos econômicos distintos, buscando entender, de forma mais ampla, os efeitos das relações positivas ou negativas entre construtos do relacionamento interorganizacional.

Considerando que o estudo se limitou ao diagnóstico realizado por corte transversal, poderiam ser realizados estudos longitudinais para compreensão das relações entre construtos em diferentes momentos, possibilitando identificar, por exemplo, se o atual contexto de dificuldades econômicas do mercado exerce influência sobre as relações B2B.

Outra sugestão de estudo refere-se à possibilidade de ampliação do modelo, com inclusão de construtos antecedentes e consequentes de relacionamento para adaptação a diferentes contextos e cenários econômicos.

Verificada a forte influência das normas em razão de especificidades da relação estudada, contextos distintos poderiam ser estudados para teste do modelo.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Marketing Science**, v.8, n.4, p.310-323, 1989.

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v.29, n.1, p.18-34, 1992.

ANDERSON, J. C; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v.54, p.42-58, jan. 1990.

ANDERSON, James C; NARUS, James A. A model of distributor perspective of distributor-manufactures working. **Journal of Marketing**, v.48, p.62-74, 1984.

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. Procedimentos de Distribuição de Energia Elétrica no Sistema Elétrico Nacional - PRODIST – **Módulo 8: Qualidade da Energia Elétrica**. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/Modulo8_Revisao_1_Retificacao_1.pdf> Acesso em: 13 mai. 2015.

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. **Resolução 414**: Direitos e Deveres do Consumidor de Energia Elétrica. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/cedoc/ren2010414_comp.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2015.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, L. W. Assessing Construct Validity in Organizational Research. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 421, set. 1991. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2393203>>. Acesso em: 28 fev. 2013.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia – MME. Portal institucional. Disponível em: <http://www.mme.gov.br>. Acesso em: 3 out. 2015.

CANNON, Joseph P.; ACHROL, Ravi S.; GUNDLACH, Gregory T. Contracts, norms, and plural form governance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.28, n.2, p.180-194, 2000.

CANNON, Joseph P.; PERREAULT, William D. Jr. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v.36, n.4, p.436-460, nov. 1999.

CASTRO, M. de; BULGACOV, Sergio; HOFFMANN, Valmir Emil. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.1, p.25-46, 2011.

CHIN, W. W. **Frequently Asked Questions** – Partial Least Squares & PLS-Graph. 2000. Disponível em: <<http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq.htm>>. Acesso em: 6 jun. 2012.

CHIN, W. W.; DIBBERN, J. **Handbook of Partial Least Squares**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/978-3-540-32827-8>>. Acesso em: 6 jun. 2012.

CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Terceirização: o imperativo das mudanças**. Brasília: CNI, 2014.

COSTA, F. J. DA. **Mensuração e Desenvolvimento de Escalas: Aplicações em Administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DEGANI, Diego Martins. O atual modelo de terceirização de serviços na Administração Pública. **Fórum Administrativo – FA**, Belo Horizonte, ano 14, n. 158, p. 28-36, abr. 2014.

DESHPANDE, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER JR, Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **The Journal of Marketing**, v.57, n.1, p.23-37, 1993.

DEVARAJ, S.; KRAJEWSKI, L.; WEI, J. Impact of eBusiness technologies on operational performance: The role of production information integration in the supply chain. **Journal of Operations Management**, v.25, n.6, p. 1199–1216, 2007. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0272696307000034>>. Acesso em: 6 jun. 2012.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Terceirização e morte no trabalho: um olhar sobre o setor elétrico brasileiro**. São Paulo: DIEESE, 2010. (Estudos e Pesquisas, 50). p. 02. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2010/estPesq50TerceirizacaoEletrico.pdf>>. Acesso em: 6 jun. 2012.

DIEESE. **Boletim do Setor Elétrico**. São Paulo: DIEESE, 2013. Disponível em: <www.dieese.org.br/boletimsetoreletrico/2013/boletimSetorEletricoN2.pdf>. Acesso em: 04 mai. 2014.

DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **The Journal of Marketing**, v.61, n.2, p.35-51, 1997.

DUNN, S. C.; SEAKER, R. F.; WALLER, M. A. Latent variable in business logistics research: scale development and validation. **Journal of Business Logistics**, v.15, n.2, p.145-172, 1994.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v.51, p.69-76, feb. 1987.

EPE - Empresa de Pesquisa Energética, 2015. Disponível em: <<http://www.epe.gov.br/mercado/Paginas/Consumodeenergiael%C3%A9tricacai3,1emsetembro.aspx>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

EPE – Empresa de Pesquisa Energética. **Balço Energético Nacional 2012 – Ano base 2011: Resultados. Preliminares.** Rio de Janeiro: EPE, 2012. Disponível em: https://ben.epe.gov.br/downloads/Resultados_Pre_BEN_2012.pdf. Acesso em: 04 mai. 2014.

FARIA, Aparecido de. **Terceirização: um desafio para o movimento sindical. Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho.** São Paulo: Hucitec, p. 41-61, 1994.

FARINA, Milton Carlos. **O relacionamento entre as farmácias e drogarias e seu distribuidor: uma modelagem à luz da teoria do comprometimento-confiança do marketing de relacionamento.** 2009. 195f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-10092009-144922/>. Acesso em: 08 nov. 2015.

FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiras na gestão de terceirizados. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005. 16p. Disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA472.pdf. Acesso em: 4 mai. 2013.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** 2.ed. Nova Fronteira: Rio de Janeiro, 1986.

FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F. L. Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. **Journal of Marketing Research**, v.19, n.4, p.440, nov. 1982. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/10.2307/3151718>>. Acesso em: 4 mai. 2013.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v.18, n.1, p.39, fev. 1981a. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/10.2307/3151312>>. Acesso em: 14 jun. 2012.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. **Journal of Marketing Research**, v.18, n. 3, p.382, ago. 1981b. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3150980?origin=crossref>>. Acesso em: 17 abr. 2012.

FRÓES, Walter Luiz. Terceirização – Uma abordagem técnica. **FACEF Pesquisa**, Franca, v.6, n. 2, p.93-113, 2003.

GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v.58, p.1-19, apr. 1994.

GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. **Journal of Marketing Research**, v.25, n.2, p.186, mai. 1988. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3172650?origin=crossref>>. Acesso em: 6 abr. 2016.

GILLILAND, David I; BELLO, Daniel C. Two Sides of Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.30, n.1, p.24-43, 2002.

GRUEN, Thomas W.; SUMMERS, John O.; ACITO, Frank. Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. **Journal of Marketing**, v.64, n.3, p. 34-49, 2000.

GULATI, Ranjay. **Managing network resources: Alliances, affiliations, and other relational assets**. Oxford University Press on Demand, 2007.

HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis. **Understanding Statistics**, v.3, n.4, p.283-297, 2004.

HAIR JR., J. *et al.* Partial least squares structural equation modeling (PLS SEM). **European Business Review**, v.26, n.2, p.106-121, 2014.

HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 7th ed. New York, USA: Prentice Hall, 2010.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Multivariate data analysis**. 5th ed. NY: Prentice Hall International, 1998.

HENNIG-THURAU, Thorsten; GWINNER, Kevin P.; GREMLER, Dwayne D. Understanding relationship marketing outcomes an integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of Service Research**, v.4, n.3, p. 230-247, 2002.

HENNIG-THURAU, Thorsten; HANSEN, Ursula. Relationship marketing – some reflections on the state-of-the-art of the relational concept. In: HENNIG-THURAU, Thorsten *et al.* **Relationship Marketing**. [s.l.]: Springer Berlin Heidelberg, 2000. p.3-27.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. **Advances in International Marketing**, v.20, n. 2009, p.277-319, 2009. Disponível em: <[http://www.emeraldinsight.com/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](http://www.emeraldinsight.com/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)>. Acesso em: 3 nov. 2012.

HIBBARD, Jonathan D.; KUMAR, Nirmalya; STERN, Louis W. Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**, v.38, n.1, p. 45-61, 2001.

HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. **Journal of Marketing Research**, v.37, n.4, p.449-462, 2000.

HULLAND, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, v.20, n.2, p.195–204, fev. 1999. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199902%2920%3A2%3C195%3A%3AAID-SMJ13%3E3.0.CO%3B2-7>>. Acesso em: 13 fev. 2014.

IAB – INSTITUTO ACENDE BRASIL. Terceirização no setor elétrico e o interesse público. **White Paper 8**, São Paulo: 2012, 28p. Disponível em: http://www.acendebrasil.com.br/media/estudos/2012_WhitePaperAcendeBrasil_08_Terceirizacao_Rev0.pdf. Acesso em: 13 fev. 2014.

IACOBUCCI, Dwan; OSTROM, Amy. Commercial and interpersonal relationship: Using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. **International Journal of Research in Marketing**, v.13, p.53-72, 1996.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: www.ibge.gov.br/censo2010. Acesso em: 04 mai. 2014.

IZQUIERDO, C.; CILLÁN, J. The interaction of dependence and trust in long-term industrial relationships. **European Journal of Marketing**, v.38, n.8, p.974-994, 2004.

JAP, Sandy D.; GANESAN, Shankar. Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. **Journal of Marketing Research**, v.37, n.2, p.227-245, 2000.

KAUFMANN, Patrick J.; DANT, Rajiv P. The dimensions of commercial exchange. **Marketing Letters**, v.3, n.2, p.171-185, 1992.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: Um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KLAUCK, Ákila Monique. **Fatores explicativos da manutenção do relacionamento no contexto B2B: um estudo no Setor de Serviços de Tecnologia da Informação**. 2012. 182p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo/RS, 2012.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J.-B. E. M. The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. **Journal of Marketing Research**, v.32, n.3, p.348, ago. 1995. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3151986?origin=crossref>>. Acesso em: 13 fev. 2014.

LACERDA, Tales Sarmiento; MENDONÇA, Beatriz Quaresma. Marketing B2B: mapeamento dos trabalhos acadêmicos no Brasil de 1998 a 2007. **Revista de Administração da UFSM**, v.3, n.2, p.219-229, 2010.

LUIZ, A. A.; MONTEIRO, P. R. R.; MOURA, T. B. Geração de valor na cadeia de suprimentos: um teste empírico das funções diretas e indiretas no fomento de relacionamentos *business to business*. **Revista Gestão Organizacional**, v.7, n.3, p.5-18, 2015.

LUSCH, Robert F.; BROWN, James R. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. **The Journal of Marketing**, v.60, n.4, p.19-38, 1996.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; JARVIS, C. B. The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions. **Journal of Applied Psychology**, v.90, n.4, p.710-730, 2005.

MACNEIL, Ian R. Economic analysis of contractual relations: its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus. **Nw. UL Rev.**, v.75, p.1018, 1980.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6.ed. [S.l]: [s.n.], 2012.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D. F. **Marketing Research**: An Applied Approach. 3th ed. Harlow: [s.n.], 2007. v.3. Disponível em: <<http://www.amazon.co.uk/Marketing-Research-An-Applied-Approach/dp/0273706896>>. Acesso em: 13 fev. 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Marketing Research**: An applied orientation. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MALHOTRA, Naresh K., **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHALEK, Cleverson Regis Lino; REBELATO, Marcelo Giroto; RODRIGUES, Isabel Cristina. Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado. **Revista Produção**, v.17, n.2, p. 286-301, 2007.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓFILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOHR, Jakki J.; FISHER, Robert J.; NEVIN, John R. Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. **The Journal of Marketing**, v.60, n.3, p.103-115, 1996.

MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. Relationships Between Providers and Users of Market Research. **Journal of Marketing**, v.29, p.314-328, aug. 1992.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**. Chicago, v.58, p. 20-38, jul. 1994.

MORRIS, Matthew; CARTER, Craig R. Relationship marketing and supplier logistics performance: An extension of the key mediating variables model. **Journal of Supply Chain Management**, v.41, n.4, p. 32-43, 2005.

MUTHEN, B.; KAPLAN, D. A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, v.38, p.171-189, 1985. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8317.1985.tb00832.x/abstract>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

MUTHEN, B.; KAPLAN, D. A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables: A note on the size of the model. **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, v. 45, n. 1, p. 19-30, 4 mai. 1992. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8317.1992.tb00975.x/abstract>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. First ed. New York, USA: Sage Publications, 2003.

NICOLAU, L.; ROSSI, C. A. V. **Desenvolvimento e validação de uma escala de arrependimento no processo de tomada de decisão do consumidor**. Atibaia: ANPAD, 2003.

NORUSIS, M. J. **SPSS 9.0: A guide to Data Analysis**. [S.l.]: Pearson Education; Pap/Dsk edition, 1999.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. 3th ed. New York, USA: McGrawHill, 1994.

PALMATIER, R.W. *et al.* Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n.4, p.136-153, oct. 2006.

PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal of marketing**, v.71, n.4, p.172-194, 2007.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 4. ed. Lisboa: Edições Lisboa, 2005.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.

RAWWAS, M. Y. A.; VITELL, S. J.; BARNES, J. H. Management of Conflict Using Individual Power Sources: A Retailers' Perspective. **Journal of Business Research**, v. 40, n.1, p.49-64, 1997. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0031229499&partnerID=40&md5=0778212ad23965ffe7eadebbfe2ea2b0>>. Acesso em: 13 fev. 2014.

REZENDE, W. Terceirização: A Integração Acabou? **Revista de Administração de Empresas** – FGV/SP, São Paulo, v.37, n.4, p. 6-15, out./dez. 1997.

SIGUAW, Judy A.; SIMPSON, Penny M.; BAKER, Thomas L. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. **The Journal of Marketing**, v.62, n.3, p. 99-111, 1998.

SIQUEIRA, A. C. B. de. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SMITH, J. Brock; BARCLAY, Donald W. The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. **The Journal of Marketing**, v.61, n.1, p.3-21, 1997.

SOETOMO, Harsini. **Power-trust-commitment in relationship marketing**. Flórida: Nova Southeastern University, 2001.

THERON, Edwin; TERBLANCHE, Nic S. Dimensions of relationship marketing in business-to-business financial services. **International Journal of Market Research**, v.52, n.3, p.383-402, 2010.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. **Journal of Marketing**, v.70, p.119-36, 2006.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v.68, n.1, p.1-17, 2004.

VIANA, Débora Almeida; CUNHA, Marcus V. M. Jr; SLONGO, Luiz Antonio. Medindo o conceito de marketing de relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor industrial. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu - Paraná. **Anais...** Foz do Iguaçu - Paraná: ANPAD, 1999. 15p. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/MKT/1999_MKT20.pdf. Acesso em: 4 mai. 2013.

VIEIRA, V. A.; MONTEIRO, P. R. R.; VEIGA, R. T. Relationship marketing in supply chain: an empirical analysis in the Brazilian service sector. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.26, n.7, p.524-531, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/08858621111162325>>. Acesso em: 14 nov. 2013.

VIEIRA, Valter Afonso. **Escalas Em Marketing - Métricas de Respostas do Consumidor e de Desempenho Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2011.

VINZI, V. E.; TRINCHEIRA, L.; AMATO, S. **Handbook of Partial Least Squares**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/978-3-540-32827-8>>. Acesso em: 21 jan. 2014.

VOLDNES, Goril; GRONHAUG, Kjell; NILSSEN, Frode. Satisfaction in buyer-seller relationships - Influence of cultural differences. **Industrial Marketing Management**, v.41, n.7, p.1081-1093, 2012.

WATSON, H.; RAINER, K.; HOUESHEL, G. **Executive Information Systems: emergence development impact**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

WETZELS, Martin; DE RUYTER, Ko; VAN BIRGELEN, Marcel. Marketing service relationships: the role of commitment. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.13, n.4/5, p. 406-423, 1998.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost Economics: the Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v.22, p.233-261, 1979.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

WILSON, E; VLOSKY, R. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, v.39, n.1, p.59-70, 1997.

YAQUB, Muhammad Zafar. Antecedents, consequences and control of opportunistic behavior in strategic networks. **Journal of Business & Economics Research (JBER)**, v.7, n.2, p.15-32, 2009.

ZINELDIN, M; JOHANNISSON, B.; DANDRIDGE, T. **Strategic Relationship Management: A Multi-dimensional Perspective**. Almqvist & Wilksell International, 1997.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Pesquisa de Relacionamento com fornecedores

Prezado Fornecedor,

A tomadora de serviços está desenvolvendo um programa de Excelência que inclui várias atividades com o intuito de melhorar a qualidade do relacionamento com seus fornecedores.

Fique tranquilo para expressar sua opinião, pois suas respostas permanecerão em sigilo e a tomadora de serviços não terá acesso aos dados individuais dos respondentes, garantindo seu anonimato. Sua participação é muito importante para o sucesso deste projeto que visa melhorias no relacionamento da tomadora de serviços com seus fornecedores.

Início do Questionário

Por favor, distribua 100 pontos entre cada bloco de perguntas abaixo.

Quanto mais pontos você distribuir, mais isso indicará que aquela descrição REPRESENTA BEM A SUA EMPRESA.

Nenhuma das descrições é melhor do que as demais: elas são apenas diferentes. Você pode dividir os pontos em qualquer maneira que você desejar.

***1. Minha empresa é muito...**

... pessoal. É como uma grande família. As pessoas compartilham muitas experiências, ideias e momentos entre os colegas de trabalho.

... dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a se aventurar e assumir alguns riscos.

... é um lugar muito formal e organizado. Os procedimentos e normas definem o que as pessoas fazem.

... muito orientada à produção. Uma grande preocupação é como trabalho realizado, sem muito envolvimento pessoal.

2. A liderança da minha empresa é geralmente considerado (a) ...

... um(a) mentor(a), um(a) sábio(a), ou um(a) pai/mãe.

... um(a) empreendedor(a) e inovador(a) que assume alguns riscos nos negócios.

... um(a) coordenador(a), um(a) organizador(a), ou um administrador(a).

... um(a) fabricante(a), um(a) técnico(a) ou uma pessoa que coloca a "mão na massa".

3. O que mantém minha empresa unida...

... é a lealdade e a tradição. O comprometimento com a empresa é altamente valorizado.

... é um compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Aqui buscamos ser pioneiros (os primeiros) na quilo que fazemos.

... são as regras e políticas formais. Manter a conformidade dos processos (as ações sendo conduzidas conforme planejado) é importante aqui.

... ênfase em tarefas e no alcance de metas. As equipes são orientadas para resultados.

4. Minha empresa enfatiza...

... as pessoas e os recursos humanos. A união do coletivo é importante.

... crescimento e aquisição de novos recursos. Estar preparado para enfrentar novos desafios é importante.

... continuidade e estabilidade. O bom funcionamento dos procedimentos é importante.

... a competitividade e os resultados. Metas mensuráveis são importantes.

* 18. Qual o setor de atividade principal da sua empresa?

* 19. Seletione a classificação econômica principal da sua empresa:

* 20. Marque todos os grupos de produtos que sua empresa fornece para a TOMADORA DE SERVIÇOS:(marque todas opções)

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Atendimento Ao Cliente | <input type="checkbox"/> Meio ambiente | <input type="checkbox"/> Serviço de TI |
| <input type="checkbox"/> Conservação/Limpeza | <input type="checkbox"/> Obras Cms/Elétricas | <input type="checkbox"/> Serviços de Transporte |
| <input type="checkbox"/> Serviços de Vigilância | <input type="checkbox"/> Obras e serviços em Redes | <input type="checkbox"/> Serviços Gerais Administrativos |
| <input type="checkbox"/> Consultorias / Estudos / Perícias | <input type="checkbox"/> Projetos básicos executivos | <input type="checkbox"/> Soluções Integradas |
| <input type="checkbox"/> Fornecimento de materiais e/ou equipamentos | <input type="checkbox"/> Publicidade, Jornal, TV | <input type="checkbox"/> Vale transporte/ Vale Refeição |
| <input type="checkbox"/> Leitura De Medidores / Entrega de contas | <input type="checkbox"/> Seguro e Cartão Corporativo | |

Outros ou não se aplica preencha aqui:

* 21. A sua empresa é fornecedora desde que data?

* 22. Qual a data de fundação da sua empresa?

* 23. Qual é o número de funcionários de sua empresa?