

**QUALIDADE DO RELACIONAMENTO E DESEMPENHO FINANCEIRO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS: uma análise de consórcios de empresas de construção civil**

**PERON AVELINO**

UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

**RENATO TELLES**

UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

**MACIEL MANOEL QUEIROZ**

UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

**SILVIO A. MINCIOTTI**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

Agradecimento à órgão de fomento:

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

# QUALIDADE DO RELACIONAMENTO E DESEMPENHO FINANCEIRO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS: uma análise de consórcios de empresas de construção civil

---

## RESUMO

O dinamismo e a competitividade presentes no século XXI levam as organizações a procurarem parcerias, constituindo redes, para melhorar seu desempenho, compartilhar riscos, adquirir conhecimento, entrar em novos mercados, ganhar economias de escala e/ou racionalizar operações. O sucesso dos relacionamentos interorganizacionais tem sido estudado como variável associada diretamente ao desempenho de redes, em especial, o financeiro. A qualidade do relacionamento em redes de negócios é um tema frequente na literatura e explorado por diferentes autores. Esta pesquisa, descritiva e quantitativa, se propõe a investigar e avaliar em que medida os fatores associados à qualidade do relacionamento entre os membros de empresas construtoras, que se associam em consórcio, afeta o desempenho financeiro da associação. Consideram-se os construtos confiança, comprometimento, colaboração e cooperação como constituintes do construto qualidade do relacionamento e potenciais preditores do desempenho. Para coleta de dados foi utilizado um questionário tipo *survey* aplicado a um grupo de 155 executivos de construtoras, que se associaram em consórcios para a execução de obras públicas de infraestrutura, no estado de São Paulo. Entre os resultados da pesquisa, o principal está associado à identificação da qualidade do relacionamento como preditor significativo do desempenho financeiro, oferecendo implicações relevantes na compreensão do fenômeno e para a gestão de redes.

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

---

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo de negócios dinâmico, competitivo e complexo de hoje, as empresas procuram parceiros capazes para obter vantagem competitiva e, assim, melhorar seu desempenho (RAZA-ULLAH; KOSTIS, 2020). Diante das novas exigências do atual ambiente organizacional, no qual se percebe cada vez mais um aumento da concorrência, diminuição histórica das margens, expansão dos custos, falta de recursos e a crescente globalização da economia, surge a necessidade de as empresas atuarem de forma conjunta e associada, e assim, por meio do compartilhamento de recursos as organizações podem acessar o conhecimento implícito e explícito e as capacidades complementares umas das outras para buscar oportunidades de inovação ou atingir um objetivo comum (PESCH et al., 2016). Nas economias de mercado, o motivo geral para colaborar com outras organizações é melhorar a eficiência e a eficácia organizacional (MERRILL-SANDS; SHERIDAN, 1996). Essa melhoria é percebida quando parceiros em potencial fornecem áreas complementares de conhecimento, habilidades, tecnologia ou recursos (DYER; KALE; SINGH, 2004; KANTER, 1994).

Um número crescente de organizações colabora com outras organizações parceiras para enfrentar mudanças no ambiente e nos mercados (VAN GILS, 1998). Frequentemente, essa colaboração interorganizacional resulta em um acordo formal, uma aliança, por exemplo, ou em uma nova organização híbrida, tais como consórcios, que caracterizam-se pela união de duas ou mais empresas, sob o mesmo controle ou não que, sem perder as suas personalidades jurídicas, reúnem seus interesses, recursos e capacitações técnicas, com a finalidade de realizar

um empreendimento ou efetuar negociações geralmente maiores do que a capacidade individual de cada participante.

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

O sucesso dos relacionamentos interorganizacionais é visto como crucial para o desempenho financeiro, uma vez que a maioria das empresas deve aproveitar as capacidades e os recursos de outras organizações para competir de forma eficaz (PALMATIER et al., 2006). Entretanto, quando os gestores e suas equipes são convidados a partilhar seus conhecimentos, informações e práticas de gestão, começam também a construir e estabelecer, por meio dos relacionamentos interpessoais, um modelo comportamental específico para aquele consórcio. Nesse sentido, o presente trabalho estuda os efeitos da qualidade dessas relações no desempenho das redes interorganizacionais formadas pelas empresas associadas em consórcio. A relevância dessa pesquisa reside na sua contribuição para o avanço da compreensão do impacto da qualidade do relacionamento no desempenho de empresas em rede, sugerindo avanços no conhecimento para a literatura e ao mesmo tempo oferece implicações gerenciais para o aperfeiçoamento de procedimentos de administração.

A literatura existente acerca de relações interorganizacionais e os construtos que compõem estas relações, como possíveis preditores de desempenho, ainda não está completa. Por esta razão, esta pesquisa visa investigar a relação entre a qualidade do relacionamento e o desempenho de redes interorganizacionais, especificamente em empresas da construção civil associadas em consórcio e responder à seguinte pergunta de pesquisa: em que medida a qualidade do relacionamento, nos quais estão imersos os diferentes atores de organizações em rede, é um fator interveniente no desempenho financeiro de um consórcio?

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

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

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

Pesquisas anteriores sugerem que, para se tornarem bem-sucedidas como consórcios as empresas precisam desenvolver vários tipos de rotinas e habilidades: elas precisam aprender como gerenciar os consórcios, precisam aprender sobre seus parceiros de consórcio e precisam obter insights sobre como aprender com e de um parceiro dessa aliança (INKPEN; TSANG, 2007). Portanto, a questão de quais relacionamentos caracterizados por quais qualidades levam a um desempenho mais alto permanece válida (RATAJCZAK-MROZEK, M., 2017) e não se

encontram estudos sobre como a qualidade do relacionamento influencia o desempenho de empresas associadas em um consórcio.

Nesta seção, serão apresentadas as construções focais do presente estudo, as quais são considerados essenciais para desenvolver uma relação entre qualidade do relacionamento e desempenho de empresas em rede.

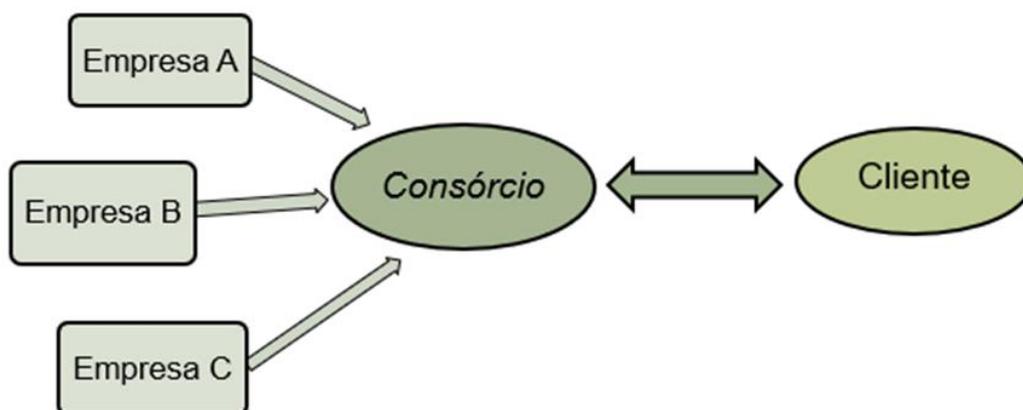
### **2.1 Redes Interorganizacionais e Alianças Estratégicas**

Aprender a trabalhar em conjunto, estabelecendo e mantendo relações de parceria em rede, passa a ser uma nova fronteira para ampliar a competitividade das empresas. A capacidade de uma empresa de estabelecer relacionamentos interorganizacionais, como alianças e parcerias, tornou-se uma fonte crítica de competitividade (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Do ponto de vista do número de participantes, as alianças estratégicas podem ser distinguidas como relacionamentos diádicos em que apenas duas partes estão envolvidas ou como relacionamentos múltiplos envolvendo três ou mais. E do ponto de vista do comprometimento de recursos, as empresas podem alocar algum patrimônio ou nenhum patrimônio, mas ainda assim distribuem parte de seus recursos para a aliança e compartilham algumas de suas capacidades com seus parceiros (CULPAN, 2009).

### **2.2 Consórcios de Construção Civil**

Os consórcios são cada vez mais comuns na indústria da construção à medida que as empresas buscam reunir recursos e experiência para ampliar as oportunidades e se beneficiarem mutuamente do acordo, principalmente para projetos de grande escala (LONSDALE et al., 2019). Na indústria da construção, os consórcios geralmente são lançados em projetos de infraestrutura grandes e complexos. No âmbito desta pesquisa, será utilizada a definição de consórcio como uma entidade criada quando duas ou mais empresas agrupam uma parte de seus recursos para criar uma organização separada, administrada em conjunto (CROSSAN; INKPEN, 1995). A Figura 1 apresenta um exemplo de relação entre empresas componentes de um consórcio.

Figura 1 - Relação entre empresas, consórcio e cliente



### **2.3 Desempenho**

A abordagem para avaliar o sucesso de um empreendimento evoluiu substancialmente nos últimos trinta anos. O foco inicial foi predominantemente no triângulo: custo, tempo e escopo/qualidade. Atualmente, pesquisadores estão reconhecendo a importância do relacionamento pessoa a pessoa, a fim de melhorar a qualidade das relações, uma vez que esta tem um papel fundamental na condução do desempenho organizacional. As alianças alcançam

resultados de desempenho combinando e integrando de forma produtiva os recursos e habilidades complementares fornecidos pelas organizações-mãe (ROBSON et al., 2008).

A mensuração do desempenho das empresas tem sido um importante tópico de pesquisa nas últimas décadas, no entanto, a validade das medidas possíveis ainda é questionável, pois o desempenho é um fenômeno complexo e multidimensional (OZORHON et al., 2010). Neste estudo, define-se desempenho financeiro como a medida em que as empresas parceiras estão satisfeitas com os resultados de seu relacionamento.

#### 2.4 Qualidade do Relacionamento

Podem ser encontrados diversos estudos que utilizam vários construtos como determinantes e dimensões da qualidade do relacionamento, entretanto há pouco consenso sobre como esses construtos devem ser modelados. Fynes et al. (2004) definem a qualidade do relacionamento como o grau em que ambas as partes estão envolvidas em um relacionamento ativo e de longo prazo e operacionalizam o construto usando indicadores de confiança, adaptação, comunicação e cooperação.

A qualidade do relacionamento pode ser considerada, para esta pesquisa, um construto de ordem superior composto por uma variedade de resultados positivos que refletem a força geral de um relacionamento e a extensão em que ele atende às necessidades e expectativas das partes (SMITH, 1998a). A revisão da literatura indica que diferentes construtos, associados à qualidade do relacionamento entre organizações que trabalham juntas, podem constituir o construto qualidade de relacionamento (RELQUAL), como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Construtos de primeira ordem vinculados ao RELQUAL

CONSTRUTOS	AUTORES
1. Compromisso	Anderson e Weitz, 1992; Morgan e Hunt, 1994; Fullerton, 2003; Stanko et al., 2007
2. Intensidade competitiva	Fynes et al., 2005
3. Continuidade	Lusch e Brown, 1996
4. Cooperação	Håkansson, 1982; Morgan e Hunt, 1994; Gummesson, 2002
5. Coordenação	Alter e Hage, 1993; Anderson et al., 1994
6. Dependência	Lusch e Brown, 1996
7. Formalização	Dahlstrom e Nygaard, 1999; John, 1984
8. Turbulência do mercado	Anderson, 1985; Skarmas et al., 2008
9. Oportunismo	Dahlstrom e Nygaard, 1999; John, 1984; Provan e Skinner, 1989
10. Ativos específicos	Rindfleisch e Heide, 1997; Weiss e Anderson, 1992
11. Confiança	Geyskens e Steenkamp, 1995; Razzaque e Boon, 2003
12. Satisfação	Duarte e Davies, 2004; Skinner et al., 1992

Fonte: Adaptação de Mysen & Svensson (2011).

Conceitos como confiança, comprometimento, trabalho em equipe e satisfação com o desempenho são atribuídos principalmente à qualidade do relacionamento tanto pelos profissionais da indústria quanto de pesquisa de construção convencional (JELODAR et al., 2012a). Este estudo baseia-se no fundamento de que confiança, comprometimento, colaboração e cooperação, são aspectos-chave da qualidade do relacionamento interorganizacionais (SVENSSON et al., 2013), e sobre eles vamos nos ater para identificar seus impactos no desempenho. Com essa argumentação, a seguinte hipótese da pesquisa é apresentada:

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

## 2.5 Confiança

A confiança pode ser considerada um meio de garantir a cooperação e inibir o comportamento oportunista (YBARRA; TURK, 2009) e assim, é considerada um importante impulsionador do desempenho superior da aliança (ZAHEER; HARRIS, 2006). Um alto grau de confiança entre os membros de um consórcio é vital para o sucesso da operação (ADNAN et al., 2018). Pesquisadores que investigam o impacto direto da confiança entre parceiros sobre o desempenho sugerem uma relação positiva, a maioria confiando nos argumentos de que a confiança reduz o risco de comportamento oportunista e complementa ou substitui mecanismos de controle rígidos, reduzindo assim os custos de transação (ROBSON et al., 2008; SARKAR et al., 2001).

Pesquisas sobre confiança e desempenho sugerem cada vez mais que os comportamentos relacionais inspirados na confiança melhoram o desempenho, reduzindo os custos de transação e aumentando o valor da transação (ROBSON et al., 2008). Com base nessas referências, indicando associação positiva entre confiança, qualidade do relacionamento e desempenho, sustentam a formulação das seguintes hipóteses da pesquisa:

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

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

## 2.6 Comprometimento

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

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

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

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

## 2.7 Colaboração

A colaboração entre os participantes das organizações em rede não pode ser assegurada por meio de formas de controle de mercado ou de hierarquia, pois a efetiva colaboração depende do relacionamento entre os membros participantes da rede; por consequência, a colaboração representa um complexo quadro de processos de negociações recíprocas entre os indivíduos participantes, presentes nas redes de negócios (EASTON; ARAUJO, 2002, p.90; HARDY; LAWRENCE; GRANT, 2005, p.59). A vantagem advinda da colaboração será alcançada quando algo for produzido ou um objetivo é atingido, que nenhuma organização poderia ter produzido por si só e quando cada organização, por meio da colaboração, conseguir atingir seus

próprios objetivos melhor do que sozinha (HUXHAM, 1993), portanto, será essa a definição utilizada para esta pesquisa e permite que sejam apresentadas as seguintes hipóteses da pesquisa:

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

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

## 2.8 Cooperação

Cooperação é comumente usada para se referir ao trabalho conjunto realizado por pessoas que compartilham um objetivo comum, onde o alinhamento de interesses é central na qualificação do ato de trabalhar em conjunto (SALVATO et al., 2017). As conclusões obtidas por meio da revisão bibliográfica feita por Robson et al., (2006) acerca das pesquisas e estudos pertinentes sugerem que, embora existam ligações diretas entre os aspectos comportamentais e o desempenho da aliança, a força deles varia entre as duas categorias. A cooperação é o mais consistente em seu efeito positivo sobre o desempenho, seguida de perto pelo compromisso, depois pela confiança e, finalmente, pela comunicação e pela redução de conflitos (ROBSON et al., 2006). A partir desses argumentos, é possível formular as seguintes hipóteses:

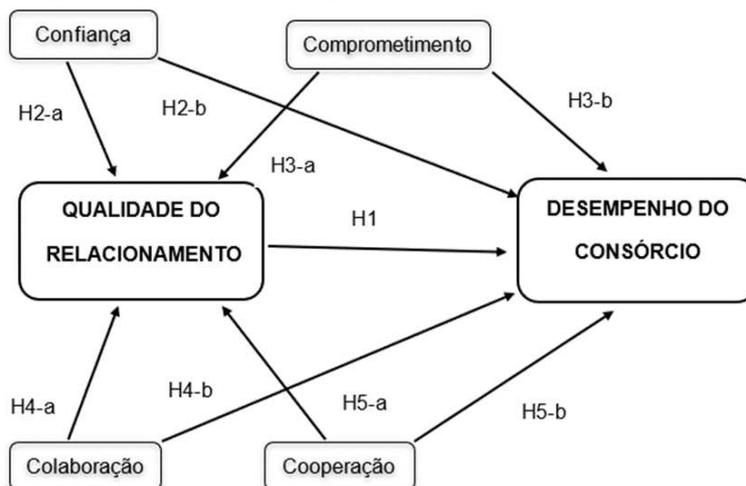
**H5-a:** *A cooperação entre as empresas está associada positivamente à qualidade do relacionamento entre os membros do consórcio.*

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

## 2.9 Desenho da pesquisa

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

Figura 2 - Relação entre construtos, qualidade do relacionamento e desempenho



## 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

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

### **3.1 Planejamento da pesquisa**

O objetivo do estudo foi capturar evidências que suportassem as investigações sobre associações entre as variáveis de qualidade do relacionamento e o desempenho financeiro de consórcios. Foram utilizados quatro fatores: confiança, comprometimento, colaboração e cooperação, intervenientes na qualidade do relacionamento, entre empresas construtoras associadas em consórcios, para a execução de obras públicas de infraestrutura no estado de São Paulo, que analisados de forma conjugada poderiam oferecer indicações consistentes sobre a presença ou não de relações efetivas entre esses construtos e o desempenho do consórcio. A definição dos participantes tomou, por base, o cargo e o acesso que o participante possui na organização pesquisada, visando garantir a qualidade das informações e adequada representação do contexto organizacional analisado.

### **3.2 População e amostra**

Foram aplicados questionários (*surveys*) a uma amostra intencionalmente selecionada, composta por representantes de empresas construtoras participantes de consórcios ativos, por meio eletrônico. São profissionais que tem experiência prática com o fenômeno investigado na pesquisa, envolvendo consórcios de construtoras, tais como diretores, gerentes, engenheiros, pessoal técnico e administrativo de empresas que se associam em consórcios para a execução de obras públicas de infraestrutura, sediadas no Estado de São Paulo.

### **3.3 Instrumento de Pesquisa: Coleta de Dados por meio eletrônico – Questionários**

Para a captura de informações relevantes aos objetivos desse estudo, foi utilizada a técnica de levantamento de campo ou *survey*. O questionário foi acompanhado de instruções para seu preenchimento e notas explicativas para compreensão e ciência dos respondentes. O monitoramento dos questionários foi por e-mail e por contatos telefônicos, com o intuito de obter o maior número possível de questionários respondidos para a análise estatística.

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

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

### **3.4 Procedimentos de coleta de dados**

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

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

exportar os dados para uma planilha de Excel®. Esta por sua vez, foi devidamente tratada de forma que pudesse ser exportada para o IBM-SPSS® e utilizada neste programa para as análises necessárias.

### 3.5 Métricas

Os itens utilizados para operacionalizar cada construto foram desenvolvidos com base na literatura existente (Quadro 2).

Quadro 2 - Referencial Teórico para o Instrumento de Pesquisa

Construtos	Variáveis	Com relação ao seu empreendimento em consórcio, qual a sua opinião sobre as seguintes afirmações	Referencial Teórico	
1	<b>Confiança</b>	TRU1	Nosso parceiro cumpre suas promessas	RAZA-ULLAH, 2020
		TRU2	Nosso parceiro sempre foi imparcial em suas negociações conosco	RAZA-ULLAH, 2020
		TRU3	Nosso parceiro nos ajuda quando precisamos	RAZA-ULLAH, 2020
		TRU4	Nosso parceiro nos deu informações verdadeiras, mesmo quando não fazia parte do contrato.	KWOK, F., 2019
2	<b>Comprometimento</b>	CMT1	Ambos os parceiros do consórcio estavam dispostos a dedicar todos os recursos necessários para tornar o projeto um sucesso.	KWOK, F. 2019
		CMT2	Ambos os parceiros do consórcio forneceram pessoas experientes para os projetos.	KWOK, F. 2019
		CMT3	Ambos os parceiros do consórcio estavam empenhados em tornar os projetos um sucesso.	KWOK, F. 2019
		CMT4	Temos um alto nível de comprometimento com este parceiro	MYSEN, T. 2010
3	<b>Colaboração</b>	COL1	Tentamos integrar nossas ideias às deles para chegar a uma decisão em conjunto.	LU, W., WANG J. 2017
		COL2	Colaboramos com eles para chegar a decisões aceitáveis para nós.	LU, W., WANG J. 2017
		COL3	Tentamos trabalhar com eles para obter uma compreensão adequada de um problema.	LU, W., WANG J. 2017
		COL4	Trabalhamos em conjunto com este parceiro	MYSEN, T. 2010
4	<b>Cooperação</b>	COP1	A cooperação da minha empresa com este parceiro é uma prioridade.	SVENSSON, G. 2011
		COP2	Existe uma atitude cooperativa entre minha empresa e este parceiro	MYSEN, T. 2010
		COP3	Tentamos conduzir negócios em uníssono com este parceiro	MYSEN, T. 2010
		COP4	Nosso relacionamento com este parceiro é cooperativo	SVENSSON G., 2012
5	<b>Desempenho do Consórcio</b>	PF1	Produz os resultados esperados e atinge seus marcos	RAZA-ULLAH, 2019
		PF2	Gera receitas ou referências de clientes que atendem ou superam as expectativas	RAZA-ULLAH, 2019
	Esse relacionamento foi/é bem-sucedido porque:	PF3	Permite uma solução de alta qualidade com base na integração das tecnologias, recursos e / ou experiência de ambas as empresas	RAZA-ULLAH, 2019
		PF4	Gera novos clientes, produtos ou projetos	RAZA-ULLAH, 2019

## 4 ANÁLISES E RESULTADOS

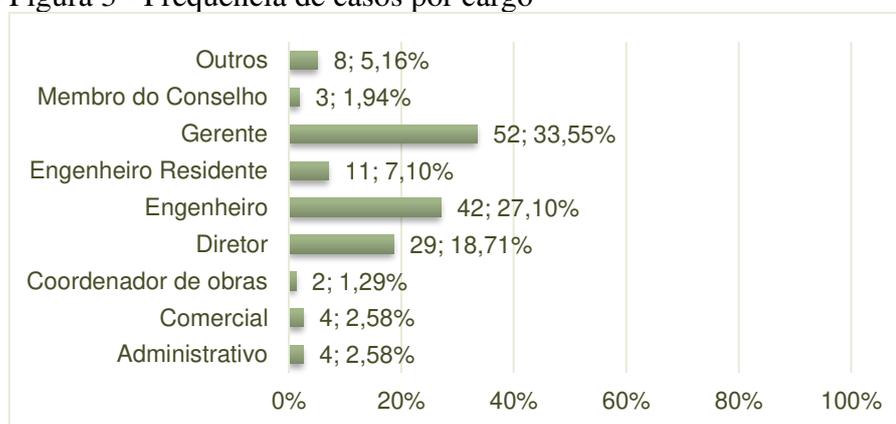
A partir da planilha contendo as respostas ao questionário, foram realizadas análises estatísticas inferenciais e descritivas, tendo como orientação os objetivos da pesquisa, tais como análise fatorial, para garantir a consistência dos construtos e regressão linear, dentre outras, para verificar se confiança, comprometimento, colaboração, cooperação podem ser preditores de desempenho de uma associação de empresas em consórcio.

### 4.1 Caracterização da amostra

A presente amostra é constituída por 155 indivíduos respondentes ao questionário aplicado. A maioria dos participantes é do sexo masculino (n=137, 88,39%) e de média idade (50-54 anos: n=26, 16,77%; 55-59 anos: n=23, 14,84%), apenas 2 (1,29%) tem menos de 30 anos.

No que diz respeito à função desempenhada na empresa, nota-se da Figura 3, que um número superior tem o cargo de gerente (n=52, 33,55%) e de engenheiro (n=42, 27,10%).

Figura 3 - Frequência de casos por cargo



Quanto ao número de empregados nota-se que a maioria dos consórcios tem acima de 250 empregados (251-500: n=51, 32,90%; mais de 500 empregados: n=48, 30,97%) (Figura 7).

Figura 4 - Número de empregados do consórcio



### 4.2 Confiabilidade Fatorial

#### Escala de Qualidade do Relacionamento

Conforme a Tabela 3, verifica-se que todas as escalas da qualidade do relacionamento e a qualidade do relacionamento em geral apresentam uma adequada confiabilidade fatorial, em função dos índices de consistência interna obtidos, definidos pelo valor de alfa de Cronbach superior a 0,70.

Tabela 3 - Análise da consistência interna da Escala de Qualidade do Relacionamento

<b>Confiança</b>	Correlação item total	Cronbach's Alpha se item removido	Cronbach's Alpha
TRU1	0,69	0,8	0.85
TRU2	0,65	0,82	
TRU3	0,71	0,79	
TRU4	0,7	0,8	
<b>Comprometimento</b>			
CMT1	0,75	0,78	0.85
CMT2	0,61	0,85	
CMT3	0,78	0,79	
CMT4	0,67	0,82	
<b>Colaboração</b>			
COL1	0,67	0,83	0.86
COL2	0,72	0,81	
COL3	0,76	0,79	
COL4	0,66	0,83	
<b>Cooperação</b>			
COP1	0,78	0,88	0.91
COP2	0,81	0,88	
COP3	0,79	0,87	
COP4	0,78	0,88	
<b>Qualidade do Relacionamento</b>	-	-	Cronbach's Alpha 0.84

#### 4.3 Análises de Estatística inferencial

Conforme a Tabela 4, é possível observar que a qualidade do relacionamento está positiva e significativamente correlacionada com a confiança ( $r=0.847$ ,  $p<0.001$ ), comprometimento ( $r=0.837$ ,  $p<0.001$ ), colaboração ( $r=0.833$ ,  $p<0.001$ ) e cooperação ( $r=0.765$ ,  $p<0.001$ ).

Tabela 4 - Correlação de Pearson entre Qualidade de Relacionamento e subescalas

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

No que diz respeito à relação entre cada uma das escalas da qualidade do relacionamento e o desempenho, pode-se observar de acordo com a modelo de regressão linear múltipla realizado, que a confiança ( $B=0,31$ ,  $p<0.001$ ) e a cooperação ( $B=0,30$ ,  $p<0.001$ ) apresentam um efeito significativo no desempenho. A colaboração apresenta um efeito positivo e tendencialmente significativo ( $B=0,20$ ,  $p=0.062$ ) e apenas o comprometimento não contribui de modo significativo para a variação do desempenho ( $B=0,01$ ,  $p=0.957$ ). O conjunto das escalas da qualidade do relacionamento explicam 43% ( $r^2=0,430$ ) do desempenho (Tabela 5).

Tabela 5 - Regressão linear do efeito dos construtos no Desempenho

<i>Modelo</i>	<i>B</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R<sup>2</sup></i>
(Constant)	0,643	-	1.909	0.058	
Confiança	0,306	0.326	3.720	<0.001	
Cooperação	0,302	0.280	3.498	<0.001	<b>0.430</b>
Colaboração	0,197	0.170	1.884	0.062	
Comprometimento	0.005	0.005	0.055	0.957	

Também de acordo com a tabela 6, nota-se que a qualidade de relacionamento em geral influencia de modo significativo e positivo o desempenho ( $B=0,950$ ,  $p=0.000$ ) contribuindo para 40,4% ( $r^2=0,404$ ) do mesmo.

Tabela 6 - Regressão linear do efeito da qualidade do relacionamento em geral no desempenho

<i>Modelo</i>	<i>B</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R<sup>2</sup></i>
(Constant)	0.630	-	1.937	0.055	
Qualidade do Relacionamento	0.803	0.636	10.194	<0.001	0.404

#### 4.4 Análise de Correlação

Em função das correlações verificadas entre variáveis admitidas como independentes (potencialmente intervenientes no desempenho do consórcio), optou-se então pela realização de uma análise fatorial, buscando-se redução de variáveis e a identificação da presença de variáveis latentes relacionadas ao fenômeno. A análise fatorial possibilitou reduzir as 16 variáveis independentes de cada métrica a apenas 4 construtos principais, conforme previsto inicialmente: confiança (TRU\_C), colaboração (COL\_C), comprometimento (CMT\_C), cooperação (COP\_C), que juntos também foram reduzidos a um único construto chamado de “Qualidade do Relacionamento”. Este, por sua vez foi comparado com o fator originado das quatro variáveis relativas ao desempenho (PRF\_C), o que indicou uma significativa correlação entre esses fatores (Tabela 7).

A seguir, realizou-se uma regressão linear múltipla com o objetivo de investigar a associação de dependência entre os fatores e a presença de eventuais preditores entre estes fatores. A análise dos dados foi realizada verificando-se a correlação entre os 4 fatores identificados para qualidade do relacionamento frente ao fator identificado para desempenho. Baseado na análise, foi possível identificar a presença desses quatro fatores como preditores do desempenho e, além disso, é possível confirmar-se que a relação entre eles é positiva, ou seja, quando uma variável independente ligada aos construtos aumenta, provoca o aumento da variável dependente (PRF\_C).

Tabela 7 - Correlações entre as variáveis e o desempenho

	TRU_C	COL_C	CMT_C	COP_C	PRF_C	Qualid. Relacion.	
Confiança	TRU_C	1	,667**	,547**	,512**	,569**	,836**
Colaboração	COL_C		1	,617**	,425**	,450**	,833**
Comprometimento	CMT_C			1	,592**	,509**	,844**
Cooperação	COP_C				1	,548**	,761**
Desempenho	PRF_C					1	,632**
Qualidade do Relacionamento							1

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

## ANOVA<sup>a</sup>

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	65,720	4	16,430	27,917	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	88,280	150	0,589		
	Total	154,000	154			

a. Variável Dependente: PRF\_C

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

## Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	
	B	Erro	Beta			
1	(Constante)	9,505E-17	0,062		0,000	1,000
	TRU_C	0,331	0,089	0,331	3,735	0,000
	COL_C	0,016	0,091	0,016	0,173	0,863
	CMT_C	0,153	0,089	0,153	1,715	0,088
	COP_C	0,281	0,080	0,281	3,517	0,001

a. Variável Dependente: PRF\_C

## Matriz de correlações<sup>a</sup>

	PRF_C	Qualidade do Relacionamento
PRF_C	1,000	0,632**
Qualidade do Relacionamento	0,632**	1,000

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

## Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. 0,500

Aprox. Qui-quadrado 77,811

Teste de esfericidade de Bartlett gl 1

Sig. 0,000

## Resumo do modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	
1	,632 <sup>a</sup>	0,400	0,396	0,77735264	0,400	101,850	1	153	0,000	2,090

a. Preditores: (Constante), Qualidade do Relacionamento

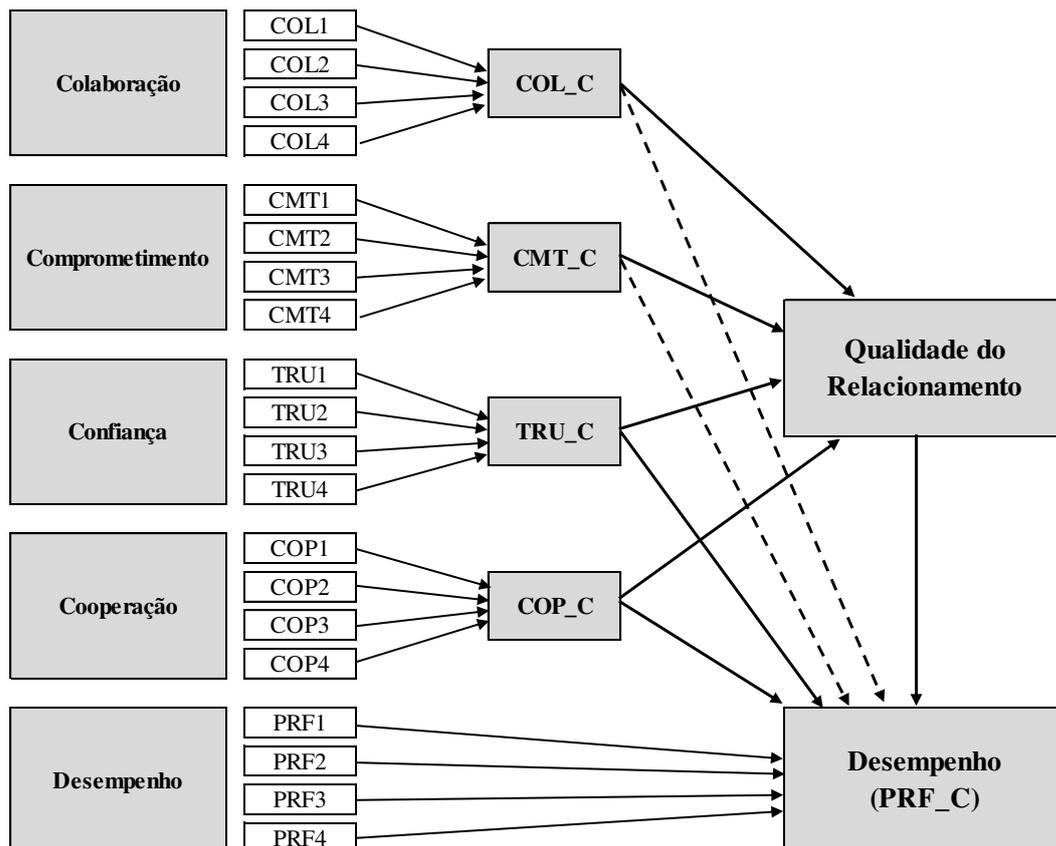
b. Variável Dependente: PRF\_C

## 5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Este estudo investigou os fatores associados à qualidade do relacionamento, que se manifesta no ambiente interno de organizações em rede, e o quanto esta qualidade pode afetar o desempenho dessa associação. Para isso, foram coletadas 155 respostas aos questionários enviados para os endereços eletrônicos de engenheiros, coordenadores de obras, gerentes,

diretores, membros do conselho, e profissionais das áreas comercial e administrativa de inúmeras empresas construtoras que se associaram em consórcio para execução de obras de infraestrutura no estado de São Paulo. O questionário buscou aferir as opiniões desses profissionais acerca das dimensões confiança, comprometimento, colaboração, cooperação e desempenho nos consórcios em que atuaram. As respostas às vinte afirmações foram lançadas em uma escala Likert de 5 pontos, com extremidades ancoradas pelas palavras discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

Tabela 8 – Associações entre variáveis e construtos



Os resultados obtidos demonstraram que confiança, comprometimento, colaboração e cooperação estão, de maneira significativa, correlacionados ao construto qualidade do relacionamento e sugerem que existe uma forte dependência deste para com os quatro primeiros, o que torna possível afirmar que eles são indicadores da qualidade do relacionamento entre os profissionais que participam de um consórcio. Ao mesmo tempo, foi identificado que estes construtos formadores da qualidade do relacionamento podem afetar em até 41,1% o desempenho financeiro dessa associação e, portanto, podem ser considerados preditores desse desempenho.

Entretanto, quando se considera a qualidade do relacionamento, como um fator resultante dos quatro construtos em pauta, verifica-se que sua influência sobre o desempenho é da ordem de 39,6% e que também pode ser considerada um preditor do desempenho.

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

Portanto, após todas as análises, pode-se concluir que todas as hipóteses foram validadas e que os construtos confiança, comprometimento, colaboração e cooperação, são indicadores da qualidade do relacionamento e também preditores do desempenho financeiro de consórcios de empresas construtoras.

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

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

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

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

---

## REFERÊNCIAS

- ADNAN, H.; ROSMAN, M.R.; RASHID, A.Z.Z.; YUSUWAN, N.M.; BAKHARY, N.A. (2018). Application of Delphi expert panel in joint venture projects. **IOP Conference Series: Earth Environmental Science**. 117 012048
- BOATENG, A.; GLAISTER, K.; (2003). Strategic Motives for International Joint Venture Formation in Ghana. **Management International Review**, V. 43, No. 2 (2003 2nd Quarter), pp. 107-128.
- CHENG, E. W. L.; LI, H.; LOVE, P. E. D.; IRANI, Z. (2004). Strategic alliances: A model for establishing long-term commitment to interorganizational relations in construction. **Building and Environment**, v. 39 n. 4, 459-468.
- CHRISTOFFERSEN, J.; PLENBORG, T.; ROBSON, M.J. (2014). Measures of strategic alliance performance, classified and assessed. **International Business Review**, v. 23, 479-489.
- CULPAN, R. (2009). A fresh look at strategic alliances: research issues and future directions. **International Journal of Strategic Business Alliances**, Vol. 1, No. 1.
- DICKINSON, S.; RAMASESHAN, B. (2004). An investigation of the antecedents to cooperative marketing strategy implementation. **Journal of Strategic Marketing**, v. 12, 71-95.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 11, n. 27.
- DYER, J.H.; KALE, P.; SINGH, H. (2004) When to ally and when to acquire. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 7, 108-115.
- EASTON, G.; ARAUJO, L. Inter-firm responses to heterogeneity of demand over time. EBERS, M. The formation of inter-organizational networks. New York: Oxford University Press, 1. R. 2002.

- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, 1105–1121.
- INKPEN, A., e CROSSAN, M. M. (1995). Believing is seeing: *Joint ventures* and organizational learning. **Journal of Management Studies**, 32: 595–618.
- TRANSACTION-COST ANALYSIS APPROACH”, **JOURNAL OF MARKETING**, VOL. 57 NO. 3, PP. 19-39.
- EVANGELISTA, F.U. (1994), “Export performance and its determinants: some empirical evidence from Australian manufacturing firms”, **Advances in International Marketing**, V. 6, p. 207-29.
- FAULKNER, D.O. (1995), *International Strategic Alliances: Co-operating to Compete*, **McGraw-Hill, Maidenhead**.
- FYNES, B.; DE BURCA, S.; MARSHALL, D. (2004). Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. **J. Purchasing and Supply Management**, v. 10, n. 4.
- GUNDLACH, G.T.; CADOTTE, E.R. (1994) ‘Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting’, *Journal of Marketing Research*, V. 31, N. 4, p.516–532.
- HARDY, C.; LAWRENCE, T.B.; GRANT, D. (2005) Discourse and Collaboration: the role of conversations and collective identity. **Acad. of Management Review**, 2005, V. 30, N. 1, 58–77.
- HUXHAM, C. (1993) Pursuing Collaborative Advantage. **Journal of the Operational Research Society** 44(6), 599– 611.
- INKPEN, A.C.; TSANG, E.W.K. (2007). Learning and strategic alliances. **Academy Management Ann**, v. 1, n.1, 479-511.
- JELODAR, M. B.; YIU, T. W. (2012a). Evaluation of relationship quality in construction cases using a process model of conflict and disputes in project management. 8th Int. **Project Management Conf.** (IPMC2012)
- KANTER, R.M. (1994). Collaborative advantage: successful partnerships manage the relationship, not just the deal. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, 96–108
- KWOKA, F.; SHARMAB, P.; GAUR, S.; UENO, A. (2018). Interactive effects of information exchange, relationship capital and environmental uncertainty on international joint venture (IJV) performance: An emerging markets perspective. **International Business Review**, v. 28, 101481.
- LONSDALE, J.; LUCAS, C. (2019). The Influence of Key Performance Indicators on relationship and performance of joint venture construction projects In The UK. In: **ARCOM 2019 - Productivity, Performance and Quality Conundrum**, Leeds, UK.
- LU, W.; WANG, J. (2017). The influence of conflict management styles on relationship quality: The moderating effect of the level of task conflict. **Inter. Journal of Project Management**, v. 35.
- MERRILL-SANDS, D.; SHERIDAN, B. (1996). **Developing and Managing Collaborative Alliances: Lessons from a Review of the Literature**. Simmons Institute for Leadership and Change, Boston, MA.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20–38.
- SVENSSON, G. and MYSEN, T. (2011). A construct of META-RELQUAL: measurement model and theory testing, **Baltic Journal of Management** Vol. 6 No. 2, 2011 pp. 227-244.
- MYSEN, T.; SVENSSON, G. (2010a). RELQUAL’s impact on satisfaction in Norwegian business relationships. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 25, n. 2, 119–131.
- OZORHON, B.; ARDITI, D.; DIKMEN, I.; BIRGONUL, M. T. (2010). Performance of international *joint ventures* in construction. **Journal of Management and Engineering**, v. 26, n. 4, 209–222.
- PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing**, v.70, n.4.
- PEARCE, R.J. (2001). Looking inside the joint venture to help understand the link between inter-parent cooperation and performance. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 4, p. 557-582.
- PESCH, R.; BOUNCKEN, R.B.; KRAUS, S.; (2016). Effects of divergent communication scheme in new product development alliances. **Management Research Review**, v. 39, n. 3, 289–309.
- RATAJCZAK-MROZEK, M. (2017). Interorganizational Network Embeddedness and Performance of Companies Active on Foreign Markets. **Journal of Management and Business Administration**. Central Europe, v. 25, n. 4, 144–157.
- RAUYRUEN, P.; MILLER, K.E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. **Journal of Business Research**, v. 60, 21-31.

- RAZA-ULLAH, T. (2019). Experiencing the paradox of coopetition: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension–performance relationship. **Long R. Planning** v.53.
- RAZA-ULLAH, T., KOSTIS, A. (2020) Do trust and distrust in coopetition matter to performance? **European Management Journal**, v. 38, 367-376.
- ROBSON, M.J.; SKARMEAS, D.; SPYROPOULOU S. (2006). Behavioral attributes and performance in international strategic alliances: Review and future directions. **International Marketing Review**, v. 23, n. 6, 585-609.
- ROBSON, M.J.; KATSIKEAS, C.S.; BELLO, D.C. (2008). Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity. **Organization Science**, v. 19, n. 4, July–August, 647–665.
- SALVATO, C.; REUER, J.; BATTIGALLI, P. (2017). Cooperation across disciplines: A multilevel perspective on cooperative behavior in governing interfirm relations. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 2, 960-1004.
- SARKAR, M.B.; ECHAMBADI, R.; CAVUSGIL, S.T.; AULAKH, P.S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, V. 29 N. 4, pp. 358-373.
- SHERIDAN, B.; MERRIL-SANDS, D. (1996). Developing and Managing collaborative Alliances: Lessons from a Review of the Literature. *The Organizational Change Program*. V. 3, p. 1-28.
- SMITH, J.B. (1998). Buyer-seller relationships: Similarity, relationship management, and quality. **Psychology and Marketing**. V. 15, n.1, p. 3-21.
- SVENSSON, G.; MYSEN, T.; RINDELL, A.; BILLSTRÖM, A. (2013). Validation of a META-RELQUAL construct through a Nordic comparative study. **Marketing Intelligence e Planning**, v. 31, n. 1, 72-87.
- SVENSSON, G.; MYSEN, T. (2011). A construct of META-RELQUAL: measurement model and theory testing, **Baltic Journal of Management**, v. 6, n. 2, 227-244.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 509–533.
- VAN GILS, M. (1998). Interorganizational networks. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. de Wolff (Eds.), **Organizational Psychology**, v. 4, 89-109. Hove: Psychology Press
- WALKER, D.H.T.; JOHANNES, D.S. (2003). Construction industry *joint venture* behaviour in Hong Kong – designed for collaborative results?. **Int. J. of Project Management**, v. 21, n. 1, 39-49.
- YBARRA, C.E.; TURK, T.A. (2009), The evolution of trust in information technology alliances, **Journal of High Technology Management Research**, V. 20, N. 1, p. 62-74.
- ZAHHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, v.9,141–159.
-