



XVIII Congresso Internacional de Custos
XXX Congresso Brasileiro de Custos

15 a 17 de novembro de 2023
Natal / RN / Brasil



Influência da justiça interorganizacional e dos custos de troca no desempenho relacional entre startups e seus fornecedores de serviços bancários

Thiago Garcez Freitas Da Silva (UFSC) - ticogfs@gmail.com

Eduardo Tramontin Castanha (UFSC) - eduardo_tramontin@hotmail.com

Valdirene Gasparetto (UFSC) - valdirene.gasparetto@ufsc.br

Resumo:

A justiça desempenha papel singular no desempenho dos relacionamentos interorganizacionais, impulsionando a qualidade da colaboração e a resolução de problemas e conflitos. Ademais, relacionamentos baseados em justiça podem melhorar a eficiência operacional e o alcance de metas compartilhadas. Nessa perspectiva, este estudo objetivou analisar o efeito mediador dos custos de troca na relação entre justiça interorganizacional e desempenho relacional de startups e seus fornecedores de serviços bancários. Uma survey foi realizada com 75 profissionais de startups, responsáveis por estabelecer contato com as instituições bancárias. Para testar as hipóteses aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais, estimada por mínimos quadrados parciais. Os resultados evidenciam influência positiva da justiça interorganizacional e dos custos de troca no desempenho relacional entre startups e seus fornecedores de serviços bancários. Efeito mediador parcial da variável custos de troca também foi observado. Estes resultados oferecem insights aos gestores das organizações investigadas para aprimorar a gestão destes relacionamentos estabelecidos com as instituições bancárias com as quais se relacionam.

Palavras-chave: *Justiça Interorganizacional, Custos de Troca, Desempenho Relacional*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

Influência da justiça interorganizacional e dos custos de troca no desempenho relacional entre *startups* e seus fornecedores de serviços bancários

RESUMO

A justiça desempenha papel singular no desempenho dos relacionamentos interorganizacionais, impulsionando a qualidade da colaboração e a resolução de problemas e conflitos. Ademais, relacionamentos baseados em justiça podem melhorar a eficiência operacional e o alcance de metas compartilhadas. Nessa perspectiva, este estudo objetivou analisar o efeito mediador dos custos de troca na relação entre justiça interorganizacional e desempenho relacional de *startups* e seus fornecedores de serviços bancários. Uma *survey* foi realizada com 75 profissionais de *startups*, responsáveis por estabelecer contato com as instituições bancárias. Para testar as hipóteses aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais, estimada por mínimos quadrados parciais. Os resultados evidenciam influência positiva da justiça interorganizacional e dos custos de troca no desempenho relacional entre *startups* e seus fornecedores de serviços bancários. Efeito mediador parcial da variável custos de troca também foi observado. Estes resultados oferecem *insights* aos gestores das organizações investigadas para aprimorar a gestão destes relacionamentos estabelecidos com as instituições bancárias com as quais se relacionam.

Palavras-chave: Justiça Interorganizacional. Custos de Troca. Desempenho Relacional.

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos.

1 INTRODUÇÃO

Compromissos mútuos são pré-requisito para o sucesso em relacionamentos duradouros e bem sucedidos entre fornecedores e compradores (Aslam, Wanke, Khalid, Roubaud, Wassem, Jabbour, Grebinevych & Jabbour, 2022). Um relacionamento fornecedor-comprador bem desenvolvido pode melhorar a eficiência da cadeia de suprimentos, impulsionar o desenvolvimento de novos produtos, reduzir o oportunismo e estimular a melhoria do desempenho (Yang, Yu, Liu, & Rui, 2016). É possível que relacionamentos interorganizacionais (*interorganizational relationships* ou IORs) assumam configurações diversas como *joint ventures*, alianças, franquias, parcerias fornecedor-comprador ou outras estruturas que envolvam algum nível de união entre as organizações (Parmigiani & Santos, 2011).

Nos IORs das organizações com seus fornecedores de serviços bancários, são comuns os programas de fidelidade, uma das formas pelas quais os bancos podem aumentar seu compromisso com os usuários dos serviços (as organizações que são seus clientes). Esses programas incentivam a lealdade e o senso de equidade entre os clientes (Evanschitzky, Ramaseshan, Woisetschläger, Richelsen, Blut, & Backhaus, 2012), e podem ajudar a aumentar os custos que os clientes têm ao trocar de um fornecedor de serviços bancários para outro – os custos de troca. No setor bancário, devido à intensa competição, o aumento dos custos de troca pode ser

benéfico para os bancos, ajudando-os a manter e ampliar sua base de clientes (Sultan, 2019). Na perspectiva dos clientes, manter contas em diversos bancos, comparar as ofertas de cada um e realizar operações com bancos diversos pode, conforme Lam, Burton e Lo (2009), reduzir os custos de troca dessas organizações, pela não dependência de um único fornecedor de serviços bancários.

Quando as organizações clientes dos bancos são *startups*, estas oferecem oportunidades a essas instituições de investir e melhorar o desempenho da carteira de capital do banco no mercado de capital de risco, da mesma forma que os bancos auxiliam o crescimento de *fintechs* devido aos seus conhecimentos do setor (Li, Mao, Zhang & Zheng, 2023).

A gestão desse tipo de IOR tem um efeito significativo no desempenho, e tanto a academia quanto a prática têm interesse por fatores atitudinais e comportamentais que são relevantes para impulsionar esse desempenho (Bouazzaoui, Wu, Roehrich, Squire, Roath, 2020). Correntes de pesquisas interessadas em IORs destacam a justiça como a base das interações das organizações, que buscam justiça ao comparar as recompensas e os custos envolvidos nessas interações (Brown, Cobb & Lusch, 2006; Luo, Liu, Yang, Maksimov, & Ho, 2015). Portanto, a justiça desempenha um papel importante na melhoria do desempenho do relacionamento. Relações justas entre parceiros aumenta o compartilhamento de conhecimento, comprometimento, além de estimular investimentos no relacionamento (Liu, Huang, Luo, & Zhao, 2012).

No setor de serviços, foco de análise deste estudo, as organizações realizam investimentos significativos em recursos para aumentar os custos de troca, o que dificulta a troca de parceiro relacional (Haj-Salem & Chebat, 2014). Os custos de troca podem ser analisados na perspectiva do fornecedor, em relação a seus clientes (compradores), ou na perspectiva do cliente (comprador), em relação a seus fornecedores de bens ou serviços. Neste estudo a discussão é realizada na perspectiva de fornecedores de serviços bancários em relação a seus clientes (compradores dos serviços), as *startups*.

No momento em que um cliente troca de fornecedor de um bem ou serviço (produto), vários custos são incorridos, desde aqueles relacionados à busca por fornecedores alternativos até os benefícios perdidos pelo abandono do fornecedor (Jones, Mothersbaugh, & Beatty, 2002). Esses custos de troca podem originar-se de fatores relacionados a tempo, custos monetários e psicológicos incorridos aos clientes no momento em que optam pela alternância de um fornecedor (Dick & Basu, 1994; Kim, Kliger & Vale, 2003), e alguns são de difícil mensuração econômica. Para Burnham, Frels & Mahajan (2003), os custos de troca são considerados a única abordagem de custos relacionada à percepção dos clientes acerca das dificuldades de mudança de um fornecedor para um alternativo.

Estudos progressos enfatizam a relevância da justiça interorganizacional para a qualidade dos IORs (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995; Woo & Ennew, 2004), uma vez que relações injustas podem intensificar o desgaste do relacionamento, diminuir a confiança, incentivar oportunidades externas e estimular o fim da parceria (Bouazzaoui et al., 2020). Da mesma forma, custos de troca podem contribuir para a qualidade das parcerias ao restringir comportamentos oportunistas e promover relacionamentos mais cooperativos entre os parceiros relacionais, pois custos de troca elevados estimulam os parceiros a permanecer no atual relacionamento (Kim, Park, Ryou & Park, 2010).

Diante da relevância apresentada por achados empíricos e pressupostos teóricos acerca da justiça interorganizacional (Bouazzaoui et al., 2020) e dos custos de troca (Kim et al., 2010) para IORs bem-sucedidos, identificou-se a oportunidade de

responder o seguinte questionamento: qual a influência da justiça interorganizacional e dos custos de troca no desempenho entre comprador e fornecedor? Em vista disso, o objetivo geral proposto é analisar o efeito mediador dos custos de troca na relação entre justiça interorganizacional e desempenho relacional de *startups* e seus fornecedores de serviços bancários. Para alcançar o objetivo, foi realizada uma *survey* com profissionais que atuam na área financeira das *startups* investigadas. Para análise dos dados, utilizou-se o software SmartPLS4 para operacionalizar a técnica de Modelagem de Equações Estruturais estimada por Mínimos Quadrados Parciais.

As demandas do mercado estão em constante mudança e geram interdependência entre organizações, que buscam por recursos e capacidades essenciais ao desempenho de suas atividades (Yang, Sivadas, Kang & Oh, 2012; Zaefarian, Najafi-Tavani, Henneberg, & Naudé, 2016). Esse ambiente estimula a condução de estudos que buscam explorar abordagens diversificadas para a gestão de IORs (Caldwell, Roehrich, & George, 2017; Roehrich, Selviaridis, Kalra, Valk, & Fang, 2019). A gestão de IORs apresenta efeitos significativos no desempenho, e tanto a academia quanto o mercado buscam verificar fatores atitudinais e comportamentais relevantes para aprimorar o desempenho relacional (Bouazzaoui et al., 2020). Portanto, este estudo avança na literatura ao analisar a relação entre os custos de troca, justiça interorganizacional e desempenho relacional, até então construtos analisados de maneira dissociada e em contextos interorganizacionais distintos do aqui investigado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Justiça interorganizacional e desempenho relacional

A percepção de justiça entre parceiros em um relacionamento interorganizacional pode apresentar efeito positivo na parceria, estimulando os parceiros a colaborarem com mais eficiência e a aumentar sua competitividade (Gu & Wang, 2011). Para alcançar um desempenho satisfatório, os parceiros devem adotar práticas e comportamentos que visem alcançar objetivos comuns e garantir a estabilidade do relacionamento (Carr & Pearson, 1999). Maxwell, Nye e Maxwell (1999) destacam que a percepção de justiça no relacionamento pode aumentar a satisfação do comprador, mesmo que o preço do produto não seja reduzido.

Bancos devem avaliar seus processos na dimensão da experiência do cliente e prover um maior senso de justiça, aprimorando a experiência do cliente e, conseqüentemente, melhorando seu desempenho econômico (Sofi & Hakim, 2018). Dessa forma, a percepção do cliente quanto à justiça, pode intensificar o relacionamento, aumentar a confiança e estimular a parceria (Bouazzaoui et al., 2020).

Kanan e Zanelli (2012) afirmam que a justiça em relacionamentos interorganizacionais pode ser definida pelas dimensões distributiva, processual e interacional. A dimensão distributiva diz respeito à percepção de que ambas as partes obtêm resultados e benefícios semelhantes no relacionamento, assim como se espera de terceiros. Já a dimensão processual se refere à percepção de políticas, processos e critérios que promovem o sentimento de equidade. Na dimensão interacional, Ammari e Bilgihan (2017) mencionam que o conceito se refere à qualidade funcional de um relacionamento e enfatiza como esse relacionamento é tratado de maneira comunicativa, respeitosa e cortês. Saikh (2016), ao estudar um relacionamento entre franqueado e franqueador, definem justiça interorganizacional a partir de quatro dimensões: distributiva (equidade dos ganhos), processual (paridade das políticas e

procedimentos), interpessoal (qualidade do tratamento recebido) e informacional (justiça nas informações e conhecimento).

A justiça interorganizacional, em seu âmbito processual, é a que possui a maior influência nos IORs, por envolver aspectos como acessibilidade, velocidade, controle de processos e flexibilidade para se adaptar às necessidades do parceiro (Río-Lanza, Vázquez-Casielles & Díaz-Martín, 2009). Cabigiosu e Camuffo (2012) destacam que a justiça interacional se configura como um antecedente do desempenho relacional na perspectiva do comprador. Para Yakimova, Owens & Sydow (2019), relacionamentos justos entre organizações tendem a ser bem-sucedidos, com aspectos que podem beneficiar de forma mútua os envolvidos no relacionamento. Já de acordo com Shockley & Turner (2016), a presença da justiça, nos âmbitos processual e distributivo, ajudam a aumentar os compromissos de longo prazo em um relacionamento.

De acordo com Unterhitzenberger & Bryde (2018), a existência de uma relação positiva entre justiça interorganizacional e desempenho relacional é evidente, sugerindo que, quando há senso de justiça nas dimensões distributiva e processual, as partes envolvidas no IOR se esforçam mais para alcançar resultados positivos mútuos. A percepção de equidade interativa também pode afetar o comprometimento organizacional de forma direta ou indireta (Staley, Dastoor, Magner, & Stolp, 2003). Diante dos pressupostos teóricos e achados empíricos evidenciados pela literatura, sugere-se a primeira hipótese da investigação:

H1: A justiça interorganizacional exerce influência positiva no desempenho relacional.

2.2 Justiça interorganizacional e custos de troca

A sensação de desigualdade em um relacionamento, no qual uma das partes percebe que não está recebendo tratamento igualitário ou que poderia receber tratamento mais justo com outro parceiro, pode levar a uma intenção imediata de troca do parceiro. Nesse sentido, os custos de troca podem ser avaliados, para reduzir a intenção de troca de parceiro (Basso, Santos, Kussler, & Neto, 2011). Além disso, a percepção de justiça tem um efeito positivo sobre os valores que uma organização experimenta com seu parceiro, levando a uma diminuição no desejo de abandonar o relacionamento à medida que a equidade é sentida por todos os envolvidos (Choi, Kim & Jiang, 2016).

O conceito de custos de troca refere-se a todos os custos incorridos quando há a decisão de mudar do parceiro atual para outro. Tais custos são frequentemente associados a relacionamentos com parceiros existentes e estabelecimento de novos relacionamentos, considerando os sacrifícios e penalidades que podem surgir nessa mudança (Liu et al., 2012), além da percepção de tempo, dinheiro e esforço envolvidos nos IOR com diferentes parceiros (Patterson & Smith, 2003; Wathne, Biong & Heide, 2001).

Os custos provenientes da substituição de uma das partes do relacionamento, influencia a satisfação e intenção das empresas de não buscarem outros parceiros de negócios e, conseqüentemente, investirem no relacionamento no qual se encontram (Blut, Frennea, Mittal & Mothersbaugh, 2015). Os custos de troca podem ser segmentados em três dimensões distintas, sendo elas: i) processual, que envolvem os custos de adaptação aos processos do novo parceiro; ii) financeiro, que são os custos relacionados a perdas de benefícios monetários; e iii) relacional, que envolve as perdas de laços pessoais e com a marca (Blut, Evanschitzky, Backhaus, Rudd & Marck, 2016). A justiça processual tem um impacto significativo nos custos de troca,

uma vez que quanto maior a percepção de justiça, menor é a probabilidade de uma das partes desejar a mudança para um concorrente (Das, Mishra & Cyr, 2019), aumentando, dessa forma, os custos de troca no âmbito dos IORs em que há justiça distributiva e processual (Unterhitzberger et al., 2018).

A equidade percebida nos resultados, também conhecida como equidade distributiva, pode ser um indicador da percepção de justiça que uma das partes sente e que pode acabar afetando o comprometimento com o IOR (Masterson, 2001), visto que, caso haja insatisfação por uma das partes, há o desejo de mudança (Choi et al., 2016), ocasionando na diminuição dos custos de troca relacionais e processuais (Blut et al., 2016).

Basso et al. (2011) afirmam que a percepção de injustiça em um relacionamento no qual uma das partes não se sente tratada de forma igualitária, ou acredita que seria tratada de forma mais justa com outro parceiro, pode levar a uma intenção imediata de troca. No entanto, os custos envolvidos na troca podem ser utilizados para reduzir essa intenção de mudar de parceiro. Segundo Wong (2011), os custos de troca são a base para um relacionamento de troca de longo prazo, de modo que tais premissas são variáveis que podem influenciar o processo de avaliação da prestação global de serviços.

Wieringa e Verhoef (2007) listam três fatores que podem afetar os custos de troca, o primeiro é que o cliente já conhece o fornecedor anterior e sabe o que esperar ao encontrar o serviço, além de ter pouco conhecimento da qualidade esperada dos concorrentes, o segundo fator é que os clientes, por vezes, não estão familiarizados com a mudança e tendem a acreditar que o que é convencional é mais comum ou mais seguro e, por último, com o tempo, os clientes desenvolvem comprometimento e confiança, o que se traduz em sua lealdade. Diante dos achados empíricos e pressupostos teóricos apresentados, apresenta-se a terceira hipótese de pesquisa:

H2: A justiça interorganizacional exerce influência positiva nos custos de troca.

2.3 Custos de troca e desempenho relacional

Os custos de troca são reconhecidos como os custos de se alternar um parceiro interorganizacional existente para um parceiro alternativo, sejam estes custos monetários ou não (Ping, 1993). Os achados de Burnham et al., (2003) identificaram influência positiva dos custos de troca na intenção das organizações em continuar com a atual provedor, de forma que, quanto maior os custos de troca processual, financeiro e relacional, maior será o intuito de permanecer com parceiro comercial (Burnham et al., 2003).

Blut et al., (2016) aduzem que os custos de troca são parte importante na preservação de relações interorganizacionais, tendo em vista que influenciam diretamente as decisões de troca de parceiros comerciais. Os custos de troca podem ser um dos fatores de resistência quando uma das partes de um relacionamento pensa em substituir seu parceiro, o que aumenta o compromisso que os membros têm com o relacionamento (Das et al., 2019).

Samudro, Sumarwan, Yusuf & Simanjuntak (2018) destacam que os custos de troca aumentam a robustez de um relacionamento, uma vez que quanto maior os custos para trocar o parceiro, maior será a fidelidade e maiores serão os esforços dos membros do IOR para aprimorar o desempenho relacional. Os custos de troca também podem ser descritos como os esforços e sacrifícios necessários para que uma das partes considere parcerias alternativas, nesse sentido, as organizações

devem elevar seus custos de troca para aumentar a fidelidade de seus parceiros (Samudro et al., 2018).

Captar novos clientes pode gerar custos às organizações, portanto, deve-se aumentar os custos de troca na tentativa de manter os parceiros no relacionamento (Choi et al., 2016). Nessa perspectiva, aumentar os custos de troca pode estimular níveis elevados de comprometimento com o relacionamento (Gulati & Sych, 2007). Perspectiva semelhante é defendida por Samudro et al., (2018) ao evidenciarem que os custos de troca podem desenvolver fidelidade com clientes e parceiros de negócios, além de aprimorar o desempenho relacional.

Klemperer (1995) sugere que os clientes frequentemente dedicam uma quantidade significativa de tempo e esforço para desenvolver habilidades que são essenciais para otimizar o uso de um determinado bem ou serviço e, se essas habilidades não puderem ser transferidas para outro bem ou serviço, os clientes não serão compensados pelos custos de troca, o que sugere uma relação positiva entre os custos de troca e a lucratividade gerada pelo relacionamento. Ademais, no âmbito da retenção de clientes, Levesque e McDouglas (1993) verificaram, após analisar a importância dos custos de troca, que metade dos clientes permanecem na atual relação devido aos custos de troca.

De acordo com o estudo de Matos, Henrique e Rosa (2013), quanto maior for o custo de troca, maiores são as chances de um cliente manter seu contrato. Isso sugere que, quanto mais tempo um cliente tem um relacionamento com um parceiro, maior é a probabilidade de continuar fazendo negócios com esse parceiro, mesmo em caso de falha no serviço, como apontado por Neto et al. (2011). Diante dos achados empíricos e pressupostos teóricos apresentados, apresenta-se a terceira hipótese de pesquisa:

H3: Os custos de troca exercem influência positiva no desempenho relacional.

2.4 Intervenção dos custos de troca entre a justiça interorganizacional e o desempenho relacional

De acordo com Gulati & Sych (2007), o desempenho interorganizacional tende a ser mais vantajoso quando há vantagens mútuas e um senso de justiça entre as organizações envolvidas, em comparação com relacionamentos nos quais a justiça entre parceiros é baixa. Río-Lanza et al. (2009) afirmam que, a longo prazo, a justiça processual e interacional apresenta influência positiva no compromisso entre as partes envolvidas no relacionamento. Quando há percepção de falta de justiça interorganizacional, isso pode desencorajar os envolvidos a manterem atividades em conjunto (Das et al., 2019), o que diminui o custo de troca para o parceiro que se sente injustiçado, levando-o a considerar a troca de parceiro de relacionamento.

Instituições bancárias podem diminuir a deserção de seus clientes ao aumentar os custos de trocas do relacionamento (Sultan, 2019), visto que, ao se aumentar os compromissos com seus clientes e, por conseguinte, o senso de justiça no relacionamento, há melhora na performance relacional (Evanschitzky et al., 2012; Sofi & Hakim, 2018).

Anderson e Mital (2000) desenvolveram um modelo que enfatiza a importância da qualidade, satisfação, retenção e fidelização do cliente para a sustentabilidade organizacional. Posteriormente, Verhoef (2003) examinou os efeitos da percepção da interação com o cliente como uma ferramenta de marketing de relacionamento para o desenvolvimento da lealdade e participação do cliente ao longo do tempo. A satisfação do cliente, a equidade percebida pelo cliente em relação ao preço pago e aos

resultados alcançados, bem como o compromisso emocional, são determinantes da fidelização do cliente. Os resultados demonstram que programas de fidelidade e compromisso emocional criam incentivos financeiros e têm efeito positivo na retenção de clientes.

De acordo com Gulati e Sytch (2007), os custos de troca podem aumentar a transparência no relacionamento, levando a um senso de justiça mais forte e colaboração mais efetiva, o que pode estimular maiores níveis de desempenho relacional. Por outro lado, Villena, Choi & Revilla (2016) argumentam que baixos níveis de justiça entre organizações parceiras podem ter um impacto negativo no desempenho relacional, já que causam insatisfação entre os parceiros.

Para Aurier e N'Goala (2009), o engajamento do cliente é um fator que aumenta a retenção, enquanto a justiça tem um impacto direto no uso do serviço, sendo um componente crítico para o desempenho, lucratividade e desenvolvimento de negócios. Além disso, o engajamento e a confiança podem ser vistos como intermediários entre a reputação do cliente e sua lealdade.

A manutenção da parceria interorganizacional atual pode ser influenciada pelo custo de troca e pelo senso de justiça, que são fatores considerados pelos envolvidos antes de buscar alternativas para substituir um dos parceiros (Su & Chen, 2021). A falta de custos de troca adequados pode prejudicar o senso de justiça e afetar negativamente o desempenho relacional das empresas (Villena et al., 2016) ao mesmo tempo em que a falta de equidade entre organizações pode aumentar a importância dos custos associados à troca de parceiros, uma vez que esses custos indicam possíveis benefícios financeiros e produtivos que uma empresa insatisfeita com o relacionamento poderia obter com a troca, resultando em um ambiente interorganizacional com maior desempenho relacional (Su & Chen, 2021).

De acordo com Hidalgo, Manzur, Olavarrieta e Farias (2008), a continuidade dos relacionamentos com o cliente pode ser impactada por mudanças no ambiente, entrada de novos concorrentes, mudanças legais e, conseqüentemente, pela percepção de justiça. A falta de certeza causada pela percepção de baixa justiça no relacionamento, especialmente em relação aos custos de troca, é um fator importante que influencia a intenção de uma empresa em manter ou substituir seu parceiro de negócios (Su & Chen, 2021; Colquitt, 2001). Diante dos achados empíricos e pressupostos teóricos apresentados, apresenta-se a terceira hipótese de pesquisa:

H4: Os custos de troca exercem efeito mediador positivo na relação entre a justiça interorganizacional e o desempenho relacional.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico da investigação, o qual prevê a relação direta e indireta entre os construtos da pesquisa.

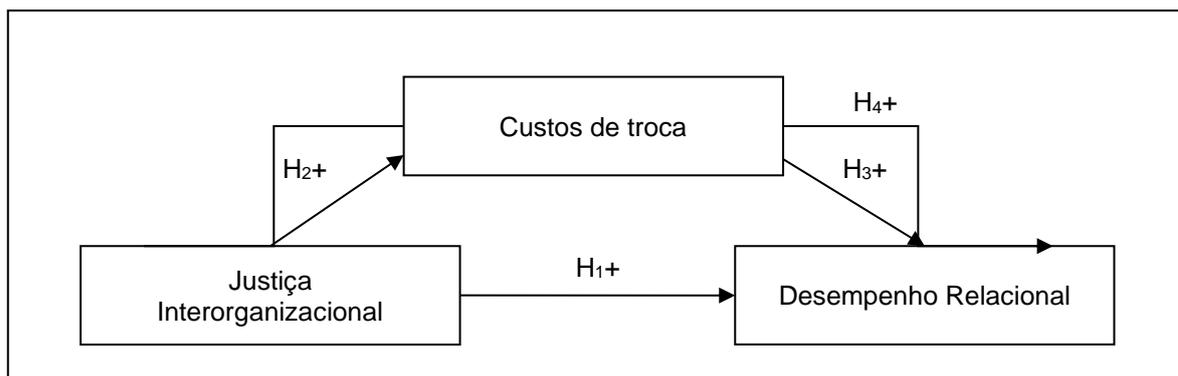


Figura 1. Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota: A seta pontilhada (H4) indica a relação indireta

Com base em evidências teórico-empíricas, propõe-se que: a justiça interorganizacional influencia positivamente o desempenho relacional (H1); a justiça interorganizacional influencia positivamente os custos de troca (H2); os custos de troca influenciam positivamente o desempenho relacional (H3); e a justiça interorganizacional influencia positivamente o desempenho relacional por meio dos custos de troca (H4).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem quantitativa, descritiva e a partir de uma *survey*, aplicada a profissionais que tomam decisões financeiras de *startups*, cadastrados na rede social profissional *LinkedIn*, na qual estabeleceu-se conexão e fez-se o encaminhamento do questionário, via *google forms*. O questionário foi enviado para os representantes de 670 *startups* brasileiras. No convite, além do instrumento de pesquisa, evidenciou-se os propósitos do estudo e assegurou-se o anonimato dos respondentes. Foram obtidas 75 respostas válidas, que compuseram a amostra final desta pesquisa.

Desenvolveu-se um instrumento de coleta de dados composto por três construtos previamente validados pela literatura, em que os respondentes foram induzidos a responder assertivas acerca dos construtos (justiça interorganizacional, custos de troca, e desempenho relacional). Os construtos da pesquisa e suas respectivas assertivas, que compõem o instrumento de coleta de dados, são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

Construtos, dimensões, número de assertivas e fontes

Construto	Dimensões	Número de Assertivas	Fontes
Custos de troca	Indique em cada assertiva o nível de influência da justiça e custos de troca no desempenho relacional na sua empresa. Escala: 1 (Discordo Fortemente) a 6 (Concordo Fortemente).		
	Processual	6	Extraídas e adaptadas de Blut et al. (2016).
	Financeiro	4	
	Relacional	4	
Desempenho relacional	Indique em cada assertiva o nível de influência da justiça e custos de troca no desempenho relacional na sua empresa. Escala: 1 (Discordo Fortemente) a 6 (Concordo Fortemente).		
		4	Extraídas e adaptadas de Boyle e Dwyer (1995).
Justiça Interorganizacional	Indique em cada assertiva o nível de influência da justiça e custos de troca no desempenho relacional na sua empresa. Escala: 1 (Discordo Fortemente) a 6 (Concordo Fortemente).		
	Distributiva	3	

	Processual	3	Extraídas e adaptadas de Shaikh (2016).
	Informacional	4	
	Interpessoal	5	

Fonte: Elaborado pelos autores

Para análise de dados, empregou-se a modelagem de equações estruturais, ou *Structured Equation Modeling* - SEM, a partir dos Mínimos Quadrados Parciais, ou *Partial Least Squares* – PLS, que possibilita analisar a dependência de questões inter-relacionadas, determinando as relações entre diversas variáveis e descrever as relações entre construtos (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). A avaliação de equações estruturais foi realizada e analisada por meio do SmartPLS4, considerando os elementos de confiabilidade composta, validade discriminante, coeficiente do modelo de mensuração e validade convergente (AVE).

A confiabilidade composta indica a consistência interna das variáveis de construto (0,7 ou superior); a validade discriminante indica quanto maior é o nível explicativo da variável latente em oposição às demais variáveis do modelo; o coeficiente do modelo de medição, que mostra a associação do indicador com a variável latente (0,7 ou superior); a validade convergente (AVE) mostra o quanto da variância dos indicadores pode ser explicada pela variável latente (pelo menos 0,5) (Hair Jr. et al., 2017). Um *bootstrap*, com 5.000 subamostras, foi utilizado para estimar o modelo estrutural (Hair Jr. et al., 2017).

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Modelo de mensuração

O primeiro estágio da modelagem de equações estruturais, a partir dos Mínimos Quadrados Parciais, consiste em verificar a adequação do modelo de mensuração, no qual são analisadas a confiabilidade interna, composta e validade convergente (AVE) e a discriminante das medidas dos construtos, de acordo com o recomendado por Hair Jr et al. (2017). Os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2

Resultados do modelo de mensuração

Variáveis latentes	Custos de troca	Desempenho relacional	Justiça Interorganizacional
Custos de troca	0.663		
Desempenho relacional	0.662	0.867	
Justiça Interorganizacional	0.567	0.763	0.715
Variância Média Extraída (AVE)	0.440	0.751	0.512
Alfa de Cronbach	0.907	0.890	0.931
Confiabilidade Composta	0.950	0.898	0.938

Fonte: Dados de pesquisa

A validade convergente é obtida por meio da Variância Média Extraída (AVE), que de acordo com a literatura deve ser superior ao limiar de 0,50 (Hair Jr. et al., 2017), entretanto, verifica-se que a AVE do construto custos de troca mostrou-se ligeiramente abaixo do limiar estipulado pela literatura (AVE>0,5). Tal aspecto configura-se como uma limitação do modelo estrutural, no entanto, valores de AVE

ligeiramente abaixo de 0,5 também são aceitáveis se os valores da confiabilidade composta forem superiores a 0,7 (Bido & Da Silva, 2019; Little et al., 1999).

O Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta foram utilizados para determinar a confiabilidade do modelo proposto. Esses elementos, conforme Ringle et al. (2014), são usados para avaliar se a amostra está livre de vieses ou, ainda, se as respostas, em seu conjunto, são confiáveis. Conforme critérios estabelecidos por Hair Jr. et al. (2017), verifica-se confiabilidade do modelo, a partir da Confiabilidade Composta e do Alfa de Cronbach, que apresentam valores superiores a 0,70.

Como forma de verificar se um construto apresenta distinção dos demais (Hair Jr. et al., 2017), realizou-se análise da validade discriminante. Os resultados para a validade discriminante são aceitáveis, de modo que os valores dos coeficientes de correlação expressos na diagonal são superiores aos demais valores apresentados na matriz de correlação.

Diante dos resultados evidenciados, atesta-se a confiabilidade e validade convergente e discriminante dos construtos, mesmo diante das restrições devidamente apontadas durante os procedimentos. Assim, o modelo de mensuração proposto para esta investigação atendeu aos pressupostos evidenciados pela literatura. Na sequência é realizada a análise do modelo estrutural, que consiste em confirmar ou rejeitar as hipóteses propostas no modelo teórico da pesquisa.

4.2 Modelo estrutural

Na análise do modelo estrutural são estimadas as equações estruturais por meio da análise dos resultados do *bootstrapping*, que inclui hipóteses e caminhos de pesquisa, análise do coeficiente de Pearson (R^2) e o tamanho do efeito (F^2) ou indicador de Cohen (Hair Jr. Et al, 2017). Usando *bootstrapping*, os Valores de Caminho (*path*), *t-statistics* e o *p-value* de cada associação foram obtidos conforme apresentado na Tabela 3. Os valores de R^2 e F^2 são fornecidos na nota relativa aos construtos de variáveis endógenas.

Tabela 3

Resultados do modelo estrutural

Relações	Hipóteses	Coef.	t- statistic s	p- value	Decisã o
Justiça Interorganizacional → Desempenho relacional	H1	0,566	8,061	0,000	Aceitar
Justiça Interorganizacional → Custos de Troca	H2	0,599	9,562	0,000	Aceitar
Custos de Troca → Desempenho relacional	H3	0,345	5,199	0,000	Aceitar
Justiça Interorganizacional → Custos de Troca → Desempenho relacional	H4	0,207	4,308	0,000	Aceitar

Fonte: Dados da pesquisa

Avaliação do modelo estrutural: R^2 : Custos de troca = 0,312; Desempenho relacional = 0,650.

Conforme Coeficiente de Determinação do Pearson (R^2 ajustado), verificou-se o quanto a variável dependente é explicada pelas variáveis independentes. Com base nos critérios de Cohen (Hair Jr. et al., 2017), o modelo do estudo apresenta grande poder explicativo. Os resultados indicam que os custos de troca são explicados pela

justiça interorganizacional em 31,2%; e o desempenho relacional é explicado em 65,0% pelo construto. Portanto, sugere-se que os preditores desses construtos são capazes de explicar a interação entre eles.

A H1 presumia relação direta e positiva da justiça interorganizacional no desempenho relacional, influência aceita ao nível de significância de 5%, apresentando coeficiente de ($\beta = 0,566$; $p = 0,000$). Desse modo, confirma-se a hipótese de que a justiça interorganizacional exerce influência positiva no desempenho relacional entre as *startups* investigadas e as instituições bancárias com as quais se relacionam.

A segunda hipótese (H2) presumia influência direta e positiva entre justiça interorganizacional e custos de troca, sendo aceita ao nível de significância de 5%, apresentando coeficiente de ($\beta = 0,599$; $p = 0,000$). Portanto confirma-se a hipótese de que a justiça interorganizacional exerce influência positiva nos custos de troca entre as *startups* investigadas e as instituições bancárias com que se relacionam.

A terceira hipótese (H3) previa efeito positivo entre os construtos custos de troca e desempenho relacional, hipótese aceita ao nível de significância de 5%, com coeficiente de ($\beta = 0,345$; $p = 0,000$). Nessa perspectiva, confirma-se a hipótese de que os custos de troca de fornecedor exercem influência positiva no desempenho relacional entre as empresas investigadas e as instituições bancárias com que se relacionam.

A última hipótese da pesquisa (H4) previa efeito mediador positivo dos custos de troca na relação entre justiça interorganizacional e desempenho relacional, hipótese aceita ao nível de significância de 5% ($\beta = 0,207$; $p = 0,000$). Diante dos resultados confirma-se a hipótese de que a justiça interorganizacional exerce influência positiva no desempenho relacional por meio dos custos de troca de relacionamento entre as *startups* investigadas e as instituições bancárias.

4.3 Discussão dos resultados

Ao confirmar a hipótese H1, de relação positiva entre justiça interorganizacional e desempenho relacional, os resultados aqui evidenciados são consistentes com achados empíricos anteriores que avaliam que a justiça interorganizacional pode melhorar os relacionamentos e estimular as parcerias (Bouazzaoui et al., 2020; Yakimova et al., 2019). Para Staley et al. (2003), o senso de justiça entre partes que se relacionam afeta o comprometimento no relacionamento, e conforme achados de Shockley et al. (2016), a justiça distributiva e a justiça processual sustentam a orientação de longo prazo dos relacionamentos. Algo também encontrado por Unterhitzberger et al. (2018), que evidenciaram relação positiva entre justiça interorganizacional e desempenho relacional.

Nesse sentido, a justiça, especialmente no âmbito processual (Río-Lanza et al., 2009), influencia o desempenho relacional, por se configurar como antecedente, na perspectiva do cliente (Cabigiosu et al., 2012), corroborando os pressupostos de Yakimova et al. (2019) e Unterhitzberger et al. (2018), de que relações justas entre organizações tendem a trazer benefícios mútuos aos envolvidos, além de aumentar a confiança e estimular a parceria, quando a percepção de justiça interorganizacional é do lado do cliente (Bouazzaoui et al., 2020).

A hipótese H2, que previa efeito da justiça interorganizacional nos custos de troca, foi aceita, e coaduna com achados empíricos que verificaram a relação positiva da justiça interorganizacional sobre o desejo de permanecer com o relacionamento atual (Choi et al., 2016; Das et al., 2019). Os custos de troca, ou custos resultantes de uma substituição do parceiro comercial, são influenciados pela satisfação que os

parceiros sentem e pela intenção de buscar novos parceiros (Blue et al., 2015), portanto, um maior senso de justiça aumenta os custos de troca em um relacionamento, no qual observa-se a justiça distributiva e processual (Unterhitzenberger et al., 2018). Assim, a falha em perceber a justiça distributiva afeta o comprometimento relacional, leva à insatisfação e reduz os custos de troca do relacionamento (Masterson, 2001; Choi et al., 2016; Blut et al., 2016).

A hipótese H3, que se refere ao efeito dos custos de troca no desempenho do relacionamento, também foi aceita, e apresenta-se em linha com os pressupostos de Burnham et al. (2003) e Samudro et al. (2018), que enfatizam que os custos de troca influenciam e aumentam a robustez de um IOR, com maiores esforços para permanecer com o parceiro comercial atual. Situação consideravelmente significativa para o setor bancário no qual, em vez de atrair novos clientes, há a possibilidade de elevar os custos de troca de modo a aumentar a fidelidade dos clientes atuais, e manter os parceiros dentro do relacionamento comercial (Sofi e Hakim, 2018; Choi et al., 2016; Samudro et al., 2018).

Tal perspectiva é corroborada pelos achados empíricos e pressupostos teóricos de Matos et al. (2013), que ao analisarem os IORs estabelecidos entre instituições financeiras e *startups*, identificaram que quanto maiores os custos de troca, maiores serão as chances de o cliente permanecer com o fornecedor atual. Levesque e McDouglas (1993) apoiam esses achados ao afirmarem que metade dos clientes permanecem no relacionamento atual devido aos custos de troca presentes no processo de troca de fornecedor, principalmente quando os clientes não serão compensados pelos custos de troca incorridos (Klemperer, 1995).

Ao validar as interações entre os construtos com a inclusão da variável mediadora, conforme previsto pela H4, identificou-se uma mediação positiva dos custos de troca na relação entre justiça interorganizacional e desempenho relacional, aspecto destacado por Su e Chen (2021), que identificaram que os custos de troca e a justiça interorganizacional afetam positivamente a manutenção do relacionamento entre parceiros. Perspectiva semelhante é defendida por Villena et al. (2016), que afirmam que baixos níveis de custos de troca podem prejudicar as percepções de justiça no relacionamento, e afetar o desempenho da parceria. Da mesma forma, Gulati e Sytch (2007) sugerem que os custos de troca podem levar a maior senso de equidade e a uma colaboração mais eficaz.

Os achados também são consistentes com os resultados de Sultan (2019), de que instituições bancárias podem reduzir a rotatividade de clientes aumentando os custos de troca, pois ao aumentar os compromissos com o cliente, há uma melhora na percepção de justiça e desempenho da parceria (Evanschitzky et, 2012; Sophie e Hakim, 2018). Tal constatação revela a importância dos custos de troca na gestão dos IORs, uma vez que são capazes de promover a justiça e o desempenho relacional dos IORs do tipo comprador-fornecedor.

5 CONCLUSÃO DO ESTUDO

Este estudo objetivou analisar o efeito mediador dos custos de troca na relação entre justiça interorganizacional e desempenho relacional de *startups* e seus fornecedores de serviços bancários. Os resultados sugerem que a justiça interorganizacional exerce influência positiva tanto nos custos de troca quanto no desempenho relacional. Tal aspecto sugere que a percepção de justiça entre organizações não apenas afeta o desempenho interorganizacional, mas também influencia os custos associados à troca de parceiros relacionais, corroborando os achados de estudos pregressos. Estudos anteriores destacam que a percepção de

falta de justiça entre parceiros pode influenciar de maneira negativa o comprometimento dos parceiros e reduzir os custos de troca do relacionamento (Masterson, 2001; Choi et al., 2016; Blut et al., 2016).

A hipótese que previa relação positiva entre custos de troca e desempenho relacional foi aceita, corroborando pressupostos e achados anteriores que indicam que custos de troca podem manter os parceiros no relacionamento atual (Choi et al., 2016; Samudro et al., 2018; Sofi & Hakim, 2018). Além disso, confirmou-se que os custos de troca desempenham papel mediador na relação entre justiça interorganizacional e desempenho relacional das *startups* investigadas e seus fornecedores de serviços bancários. A interação entre essas variáveis pode ser explicada pelo fato de que a percepção de justiça nos relacionamentos motiva os parceiros a se dedicarem e permanecerem no relacionamento, aumentando, portanto, os custos de troca para as *startups*, que mais provavelmente irão permanecer no relacionamento.

Em linhas gerais, os resultados desta investigação oferecem *insights* aos gestores das empresas investigadas quanto à gestão dos IORs, uma vez que ao perceberem justiça nas interações com parceiros, os custos processuais, financeiros e relacionais para troca de parceiros de negócios podem parecer mais altos. Além disso, aspectos como equidade e transparência podem reduzir a percepção de incerteza incentivando a continuidade das transações realizadas. Portanto, a percepção de justiça pode moldar o relacionamento entre parceiros, e influenciar as decisões estratégicas das empresas em manter relacionamentos duradouros.

Diante dos resultados aqui evidenciados, sugere-se que investigações futuras utilizem abordagens metodológicas alternativas, como estudos de caso longitudinais, para enriquecer a compreensão da gestão destes relacionamentos, principalmente sob o ponto de vista da justiça interorganizacional e dos custos de troca. Ademais, a inclusão de outros construtos pode contribuir para as discussões acerca do papel da justiça interorganizacional na constituição de barreiras para a troca de parceiros e para a continuidade dos IORs. Quanto às limitações da investigação, deve-se ressaltar que a amostra de pesquisa compreende exclusivamente os profissionais da área financeira de *startups* e sua percepção acerca do relacionamento com instituições bancárias, portanto, os resultados devem ser analisados com cautela, não podendo ser extrapolados para outros contextos interorganizacionais.

REFERÊNCIAS

- Ammari, N. B., & Bilgihan, A. (2017). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on customer retention: An empirical investigation in the mobile telecom industry in Tunisia. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 89- 100.
- Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, 3(2), 107– 120.
- Aslam, H., Wanke, P., Khalid, A., Roubaud, D., Wasseem, M., Jabbour, C. J. C., Grebinevych, O., & Jabbour, A. B. L. S. (2022). A scenario-based experimental study of buyer supplier relationship commitment in the context of a psychological contract breach: Implications for supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 249, 108503.

- Aurier, P., & N'Goala, G. (2009). The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 303– 325.
- Basso, K., Santos, C. P., Kussler, L. S., & Neto, H. F. M. (2011). Preços mais baixos para novos clientes: consequências da percepção de injustiça de preço nos clientes atuais. *Revista de Administração*, 46(4), 407- 422.
- Blut, M., Frennea, C. M., Mittal V., & Mothersbaugh, D. L. (2015). How procedural, financial and relational switching costs affect customer satisfaction, repurchase intentions, and repurchase behavior: A meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 32(2), 226- 229.
- Blut, M., Evanschitzky, H., Backhaus, C., Rudd, J., & Marck, M. (2016). Securing business-to-business relationships: The impact of switching costs. *Industrial Marketing Management*, 52, 82- 90.
- Bouazzaoui, M., Wu, H. J., Roehrich, J. K., Squire, B., & Roath, A. S. (2020). Justice in inter-organizational relationships: A literature review and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 87, 128- 137.
- Boyle, B. A., & Dwyer, F. R. (1995). Power, bureaucracy, influence, and performance: Their relationships in industrial distribution channels. *Journal of Business Research*, 32(3), 189- 200.
- Brown, J. R., Cobb, A. T., & Lusch, R. F. (2006). The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships. *Journal of Business Research*, 59(2), 166- 175.
- Burnham, T. A., Frels, J. K., & Mahajan, V. (2003). Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109– 126.
- Cabigiosu, A., & Camuffo, A. (2012). Beyond the “Mirroring” Hypothesis: Product Modularity and Interorganizational Relations in the Air Conditioning Industry. *Organization Science*, 23(3), 686- 703.
- Caldwell, N. D., Roehrich, J. K., & George, G. (2017). Social Value Creation and Relational Coordination in Public-Private Collaborations. *Journal of Management Studies*, 54(6), 906– 928.
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). Strategically managed buyer–supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 497– 519.
- Choi, B. C. F., Kim, S. S., & Jiang, Z. (2016). Influence of Firm’s Recovery Endeavors upon Privacy Breach on Online Customer Behavior. *Journal of Management Information Systems*, 33(3), 904– 933.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

- Das, S., Mishra, A., & Cyr, D. (2019). Opportunity gone in a flash: Measurement of e-commerce service failure and justice with recovery as a source of e-loyalty. *Decision Support Systems*, 125, 113130.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 99– 113.
- Evanschitzky, H., Ramaseshan, B., Woisetschläger, D. M., Richelsen, V., Blut, M., & Backhaus, C. (2012). Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 625– 638.
- Grzybowski, L. (2008). Estimating Switching Costs in Mobile Telephony in the UK. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 8(2), 113– 132.
- Gu, F. F., & Wang, D. T. (2011). The role of program fairness in asymmetrical channel relationships. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1368– 1376.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32- 69.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Haj-Salem, N., & Chebat, J.-C. (2014). The double-edged sword: The positive and negative effects of switching costs on customer exit and revenge. *Journal of Business Research*, 67(6), 1106– 1113.
- Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S., & Farías, P. (2008). Customer retention and price matching: The AFPs case. *Journal of Business Research*, 61(6), 691– 696.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2002). Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*, 55(6), 441- 450.
- Kanan, L. A., & Zanelli, J. C. (2012, agosto). Tratamento, respeito, direitos e sensibilidade: o fenômeno “justiça organizacional” no contexto universitário sob a perspectiva de docentes-gestores. *Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL*, Florianópolis, SC, Brasil, 5(2).
- Kim, K. K., Park, S.-H., Ryoo, S. Y., & Park, S. K. (2010). Inter-organizational cooperation in buyer–supplier relationships: Both perspectives. *Journal of Business Research*, 63(8), 863– 869.
- Kim, M., Kliger, D., & Vale, B. (2003). Estimating switching costs: the case of banking. *Journal of Financial Intermediation*, 12(1), 25– 56.

- Klemperer, P. (1995). Competition when Consumers have Switching Costs: An Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics, and International Trade. *The Review of Economic Studies*, 62(4), 515– 539.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54- 65.
- Lam, R., Burton, S., & Lo, H. (2009). Customer tradeoffs between key determinants of SME banking loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 27(6), 428– 445.
- Levesque, T. J., & McDougall, G. H. G. (1993). Managing customer satisfaction: the nature of service problems and customer exit, voice and loyalty. *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 2, 40- 58.
- Li, E., Mao, M. Q., Zhang, H. F., & Zheng, H. (2023). Banks' investments in fintech ventures. *Journal of Banking & Finance*, 149, 106754.
- Liu, Y., Huang, Y., Luo, Y., & Zhao, Y. (2012). How does justice matter in achieving buyer–supplier relationship performance? *Journal of Operations Management*, 30(5), 355– 367.
- Luo, Y., Liu, Y., Yang, Q., Maksimov, V., & Hou, J. (2015). Improving performance and reducing cost in buyer–supplier relationships: The role of justice in curtailing opportunism. *Journal of Business Research*, 68(3), 607– 615.
- Masterson, S. S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 594– 604.
- Matos, C. A., Henrique, J. L., & Rosa, F. (2013). Customer reactions to service failure and recovery in the banking industry: the influence of switching costs. *Journal of Services Marketing*, 27(7), 526– 538.
- Maxwell, S., Nye, P., & Maxwell, N. (1999). Less pain, same gain: The effects of priming fairness in price negotiations. *Psychology and Marketing*, 16(7), 545– 562.
- Parmigiani, A., & Santos, M. R. (2011). Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108– 1136.
- Patterson, P. G., & Smith, T. (2003). A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of Retailing*, 79(2), 107– 120.
- Ping, R. A. (1993). The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect. *Journal of Retailing*, 69(3), 320– 352.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.

- Río-Lanza, A. B. D., Vázquez-Casielles, R., & Díaz-Martín, A. M. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, 62 (8), 775- 781.
- Roehrich, J. K., Selviaridis, K., Kalra, J., Van der Valk, W., & Fang, F. (2019). Inter-organizational governance: a review, conceptualisation and extension. *Production Planning & Control*, 31(6), 453- 469.
- Samudro, A., Sumarwan, U., Yusuf, E., & Simanjuntak, M. (2018). Perceived Value, Social Bond, and Switching Cost as Antecedents and Predictors of Customer Loyalty in the B2B Chemical Industry Context: A Literature Review. *International Journal of Marketing Studies*, 10(4), 124- 138.
- Shaikh, A. (2016). Conceptualizing fairness in franchisor–franchisee relationship: Dimensions, definitions and preliminary construction of scale. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 28– 35.
- Shockley, J., & Turner, T. (2016). A relational performance model for developing innovation and long-term orientation in retail franchise organizations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, 175– 188.
- Sofi, M. R., & Hakim, I. A. (2018). Customer Relationship Management as Tool to Enhance Competitive Effectiveness: Model Revisited. *FIIB Business Review*, 7(3), 201– 215.
- Staley, A. B., Dastoor, B., Magner, N. R., & Stolp, C. (2003). The contribution of organizational justice in budget decision-making to federal managers' organizational commitment. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 15(4), 505– 524.
- Su, B-C., & Chen, C-D. (2021). A Study of Factors Influencing the Adoption of Cloud-Based ERP System: The Perspective of Transaction Cost Economics. *International Conference on Human-Computer Interaction*, 443- 443.
- Sultan, A. (2019). Identifying brand touchpoints to increase switching costs in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 38(3), 718– 736.
- Unterhitzenberger, C., & Bryde, D. J. (2018). Organizational Justice, Project Performance, and the Mediating Effects of Key Success Factors. *Project Management Journal*, 50(1), 57-70.
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30– 45.
- Villena, V. H., Choi, T. Y., & Revilla, E. (2016). Revisiting Interorganizational Trust. *Journal of Management*, 45(2), 752-785.
- Wathne, K. H., Biong, H., & Heide, J. B. (2001). Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects. *Journal of Marketing*, 65(2), 54– 66.

- Wieringa, J. E., & Verhoef, P. C. (2007). Understanding Customer Switching Behavior in a Liberalizing Service Market. *Journal of Service Research*, 10(2), 174– 186.
- Wong, C. B. (2011). The Influence of Customer Satisfaction and Switching Costs on Customer Retention: Retail Internet Banking Services. *Global Economy and Finance Journal*, 4(1), 1- 18.
- Woo, K., & Ennew, C. T. (2004). Business-to-business relationship quality. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1252– 1271.
- Yakimova, R., Owens, M., & Sydow, J. (2019). Formal control influence on franchisee trust and brand-supportive behavior within franchise networks. *Industrial Marketing Management*, 76, 123- 135.
- Yang, D., Sivadas, E., Kang, B., & Oh, S. (2012). Dissolution intention in channel relationships: An examination of contributing factors. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1106– 1113.
- Yang, J., Yu, G., Liu, M., & Rui, M. (2016). Improving learning alliance performance for manufacturers: Does knowledge sharing matter? *International Journal of Production Economics*, 171, 301– 308.
- Zaefarian, G., Najafi-Tavani, Z., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2016). Do supplier perceptions of buyer fairness lead to supplier sales growth? *Industrial Marketing Management*, 53, 160– 171.