



**XXXI Congresso Brasileiro de Custos**  
20, 21 e 22 de novembro de 2024  
- São Paulo / SP -



## **Interação entre custos de troca, dependência e mecanismos de controle em relacionamentos interorganizacionais: uma revisão da literatura**

**Eduardo Tramontin Castanha** (UFSC) - eduardo\_tramontin@hotmail.com

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

### **Resumo:**

*Este estudo objetivou discutir a interação entre custos de troca, dependência e mecanismos de controle em relacionamentos interorganizacionais (interorganizational relationships ou IORs). Para fundamentar a discussão foi realizada uma revisão de literatura por meio do instrumento de intervenção construtivista ProKnow-C (Knowledge Development Process - Constructivist) que levou à seleção de 175 estudos que subsidiaram as discussões sobre a temática. As discussões evidenciam que a dependência emerge em IORs à medida que os relacionamentos se tornam mais próximos, sendo necessária a aplicação de mecanismos de controle interorganizacionais e relacionais para reduzir condutas inadequadas e aprimorar o desempenho relacional, e tanto a dependência como os mecanismos de controle aumentam os custos de troca em IORs. A análise temporal dos estudos demonstrou que as primeiras discussões envolvendo os construtos permeiam aspectos relativos às salvaguardas relacionais e posteriormente os efeitos dos investimentos específicos nos IORs. Embora o interesse dos pesquisadores venha aumentando nos últimos anos, a literatura carece de desdobramentos que avancem na compreensão desses elementos de maneira conjunta. Os resultados do estudo contribuem com a literatura ao apresentar um panorama da pesquisa existente sobre a temática, além de fazer proposições que podem ser exploradas a partir de estudos empíricos como estudos de caso e/ou surveys.*

**Palavras-chave:** Custos de troca. Dependência. Mecanismos de controle. Revisão da literatura.

**Área temática:** Abordagens contemporâneas de custos

## **Interação entre custos de troca, dependência e mecanismos de controle em relacionamentos interorganizacionais: uma revisão da literatura**

### **RESUMO**

Este estudo objetivou discutir a interação entre custos de troca, dependência e mecanismos de controle em relacionamentos interorganizacionais (interorganizational relationships ou IORs). Para fundamentar a discussão foi realizada uma revisão de literatura por meio do instrumento de intervenção construtivista ProKnow-C (Knowledge Development Process – Constructivist) que levou à seleção de 175 estudos que subsidiaram as discussões sobre a temática. As discussões evidenciam que a dependência emerge em IORs à medida que os relacionamentos se tornam mais próximos, sendo necessária a aplicação de mecanismos de controle interorganizacionais e relacionais para reduzir condutas inadequadas e aprimorar o desempenho relacional, e tanto a dependência como os mecanismos de controle aumentam os custos de troca em IORs. A análise temporal dos estudos demonstrou que as primeiras discussões envolvendo os construtos permeiam aspectos relativos às salvaguardas relacionais e posteriormente os efeitos dos investimentos específicos nos IORs. Embora o interesse dos pesquisadores venha aumentando nos últimos anos, a literatura carece de desdobramentos que avancem na compreensão desses elementos de maneira conjunta. Os resultados do estudo contribuem com a literatura ao apresentar um panorama da pesquisa existente sobre a temática, além de fazer proposições que podem ser exploradas a partir de estudos empíricos como estudos de caso e/ou surveys.

Palavras-chave: Custos de troca. Dependência. Mecanismos de controle. Revisão da literatura.

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos

### **1 INTRODUÇÃO**

Apesar dos benefícios advindos dos relacionamentos interorganizacionais (interorganizational relationships ou IORs), poucos estudos se concentraram na ruptura de IORs (Jap & Anderson, 2007; Zhang et al., 2016; Zhang et al., 2021), que pode envolver atividades como planejar a saída, procurar novos parceiros e avaliar parceiros alternativos para criar novos relacionamentos (Ping, 1999). No entanto, a ruptura de um IOR com um fornecedor ou com um comprador pode ser evitada se a organização perceber que o custo de romper o relacionamento é superior ao custo de permanecer no relacionamento atual (Burnham et al., 2003; Dwyer et al., 1987; Jones et al., 2002; Jones et al., 2007; Zhang et al., 2016).

A ruptura de um IOR pode ocasionar consequências econômicas e psicológicas significativas no curso natural dos negócios (Dwyer et al., 1987, Kang et al., 2013; Zhang et al., 2021). Essas consequências são discutidas na perspectiva dos custos de troca (ex.: Burnham et al., 2003; Jones et al., 2007), que consistem em barreiras que levam um parceiro a permanecer no relacionamento, e podem ser categorizados em: (i) custos de troca processuais, que envolvem a perda de tempo e o esforço necessário na busca de parceiros alternativos; (ii) custos de troca financeiros, que envolvem a perda de recursos financeiramente quantificáveis; e (iii) custos de troca

relacionais, que envolvem o desconforto emocional e psicológico devido a perda de identidade e rompimento de laços (Burnham et al., 2003).

Jones et al. (2007) avançam na categorização de Burnham et al. (2003), e propõem uma taxonomia de custos de troca com base na natureza da restrição envolvida, ou seja, na perspectiva positiva e negativa da restrição ou barreira imposta para a saída do parceiro. Para Jones et al. (2007), custos de troca podem apresentar fontes negativas de restrição (custos de troca procedimentais) e fontes positivas de restrição (custos de troca sociais e de perda de benefícios). A chave dessa distinção entre custos de troca de fontes negativas (fico porque preciso) e positivas (fico porque quero) concentra-se na criação de benefícios e valor para o parceiro.

Independentemente de suas características positivas ou negativas, os custos de troca de parceiro podem ser constituídos de atributos diversos como o compartilhamento de informações (Dyer & Hatch, 2006; Wang et al., 2023), confiança (Ebers & Semrau, 2015; Ireland & Webb, 2007; Wang et al., 2023), ativos específicos (Ebers & Semrau, 2015; Handley & Benton, 2012; Wang et al., 2023), dentre outros, que podem fazer com que os custos de troca, por meio de suas diferentes dimensões, funcionem como barreiras capazes de manter os parceiros no relacionamento atual (Wang et al., 2023), uma vez que os atributos podem não ser encontrados facilmente em relacionamentos alternativos (Burnham et al., 2003), criando uma situação de aprisionamento e dependência do parceiro (Schmitz et al., 2016).

A dependência surge nas interações sociais entre uma organização focal e outras organizações em seu ambiente de atuação, pois normalmente a organização focal não possui total controle sobre as condições necessárias para a realização de suas atividades (Pfeffer & Salancik, 2003). Tais condições podem envolver a necessidade de recursos importantes ou insubstituíveis (Shen et al., 2017), e incluem recursos monetários, físicos, informacionais ou até mesmo legitimidade social (Pfeffer & Salancik, 2003). Em situações em que a dependência mútua aumenta e a dependência assimétrica permanece constante, as partes do relacionamento terão poder para prejudicar uma à outra, de modo que a retaliação poderá ser mais destrutiva e ameaçadora (Gulati e Sytch, 2007; Shen et al., 2017).

Janssen et al. (1999) afirmam que a dependência mútua em IORs pode ser positiva ou negativa. Em uma situação de dependência mútua positiva, situações de conflito são percebidas por uma relação positiva entre a obtenção de seus próprios objetivos e os objetivos dos outros: as partes envolvidas têm sucesso ou fracassam juntas. Em uma situação de dependência negativa, situações de conflito são percebidas por uma relação negativa entre a obtenção de seus próprios objetivos e os objetivos dos outros: onde o sucesso de uma parte implica necessariamente no fracasso da outra. Ainda, segundo Janssen et al. (1999), a dependência positiva é capaz de motivar os membros de IORs a se envolverem na gestão construtiva de conflitos, resultando em decisões apropriadas para as partes, enquanto a dependência negativa pode promover a gestão destrutiva, levando a consequências prejudiciais às partes.

Para garantir o sucesso de IORs, as organizações podem adotar estratégias diversas de governança, como adotar mecanismos de controle interorganizacionais (Shen et al., 2017; Dekker et al., 2019; Zhang, Jin & Yang, 2020) e relacionais (Dekker et al., 2019; Zhang, Jin & Yang, 2020), que permitem mitigar condutas oportunistas, contribuem para a coordenação do relacionamento e para salvaguardar os interesses das organizações envolvidas (Dekker et al., 2019). Comparativamente à sua aplicação em contextos intraorganizacionais, a aplicação de mecanismos de controle pode ser mais complexa nos ambientes interorganizacionais (Dekker, 2016), por envolver

objetivos colaborativos e ou individuais, alinhados com as estratégias do relacionamento (Dekker et al., 2019).

Diante das discussões apresentadas identificou-se a oportunidade de responder a seguinte questão de pesquisa: como a literatura sobre custos de troca evidencia sua interação com dependência e com mecanismos de controle em relacionamentos interorganizacionais? Portanto, o objetivo geral do estudo é analisar a literatura sobre custos de troca e sua interação com dependência e com mecanismos de controle em relacionamentos interorganizacionais e identificar contribuições para pesquisas na área. Um método estruturado e sistematizado de revisão de literatura foi utilizado para identificar artigos científicos relacionados à temática investigada.

Os custos de troca são a única abordagem de custos que se concentra na percepção dos parceiros quanto às dificuldades de mudança de um parceiro para outro em um IOR (Burnham et al., 2003). Na literatura que investiga IORs, encontram-se discussões diversas que analisam características capazes de aumentar (eivar/gerar) custos de troca de relacionamento (Jones et al., 2002; Kim et al., 2003; Blut et al., 2015; Xiao et al., 2019), a exemplo da confiança (Al-hawari, 2022), experiência (Huang et al., 2021), lealdade/fidelidade (Al-hawari, 2022), dentre outros. Apesar de a literatura apresentar estudos que associam diversos construtos aos custos de troca a partir de abordagens quantitativas, não foram identificados estudos que analisam a interação entre custos de troca, dependência e mecanismos de controle, no intuito de apresentar proposições teóricas.

As discussões sobre custos de troca mostram-se relevantes ao demonstrar aspectos que permeiam o comportamento de mudança de membros de IORs, devido à sua relação com perenidade, rentabilidade e crescimento das organizações (Yeh et al., 2018; Al-hawari, 2022). Ademais, a relevância em discutir elementos que perpassam os custos de troca permite compreender os impactos financeiros e estratégicos de se manter ou encerrar parcerias interorganizacionais. Conhecer os custos de troca oportuniza às organizações tomar decisões assertivas quanto à continuidade de seus IORs, mitigando riscos e otimizando recursos, promovendo a gestão eficiente dos recursos e permitindo os ajustes necessários para fortalecer relacionamentos e buscar novas oportunidades de negociação.

## **2 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **2.1 Metodologia de revisão de literatura**

Este estudo consiste em uma revisão sistemática da literatura, que apresenta proposições de pesquisa a partir de discussões realizadas em estudos pregressos selecionados a partir de bases de dados. Uma revisão de literatura permite sintetizar resultados e identificar evidências e lacunas de estudos existentes para gerar novos conhecimentos (Dutra et al., 2015; Pedersini & Ensslin, 2020). Para realizar a busca dos artigos científicos utilizados na formulação das proposições, utilizou-se o instrumento de intervenção construtivista Proknow-C (Knowledge Development Process – Constructivist), que permite a seleção de um fragmento da literatura por meio de um processo estruturado e sistemático (Dutra et al., 2015; Souza et al., 2016; Pedersini & Ensslin, 2020). O instrumento é reconhecido pela literatura brasileira e internacional, sendo comparado a outros instrumentos sistematizados (Carvalho et al., 2020).

O ProKnow-C é norteado pela abordagem construtivista e objetiva oportunizar o conhecimento inicialmente aos pesquisadores e após à comunidade científica, por

meio da transmissão dos conhecimentos adquiridos a partir de análises críticas e contribuições geradas e socializadas pelas publicações científicas em periódicos (Dutra et al., 2015; Valmorbidia et al., 2016). As etapas de operacionalização do ProKnow-Csão: (i) Seleção do portfólio bibliográfico (PB); (ii) Análise bibliométrica; (iii) Análise sistêmica; e (iv) Lacuna e pergunta de pesquisa. Para consecução deste estudo, foi realizada apenas a primeira etapa, de seleção do portfólio bibliográfico, a qual permite ao pesquisador conhecer os artigos científicos que representam um fragmento da literatura. Neste estudo, são analisados os artigos sobre custos de troca, dependência e mecanismos de controle em IORs. A escolha metodológica por operacionalizar somente a primeira etapa do ProKnow-C ocorre em razão do objetivo do estudo, de selecionar artigos de destaque em termos de reconhecimento científico para o desenvolvimento de proposições de pesquisa.

## 2.2 Procedimento de coleta e análise de dados

A coleta de dados foi realizada nas bases de dados Scopus, Web of Science e Emerald, no dia 15 de dezembro de 2023, a partir dos delimitadores: (i) somente artigos publicados em periódicos científicos de língua inglesa; (ii) palavras-chave em todos os campos do estudo; e (iii) sem delimitação temporal. Para selecionar os artigos que compuseram o portfólio bibliográfico (PB), duas subetapas foram operacionalizadas: (i) seleção do banco de artigos; e (ii) filtragem do banco de artigos. Os artigos resultantes das bases de dados foram exportados para o software de gerenciamento de referências Mendeley para a filtragem dos estudos. Após a exclusão de referências não alinhadas ao objetivo do estudo, o banco de artigos bruto foi exportado para o software *Microsoft Office Excel* para que as demais etapas de filtragem fossem operacionalizadas.

As palavras-chave utilizadas para busca dos artigos nas bases de dados foram definidas com base nos três eixos investigados, traduzidos para o inglês. Foram consideradas as seguintes palavras-chave: (i) switching costs; procedural switching costs; relational switching costs; financial switching costs; (ii) interdependence; dependence; e resource dependence; (iii) control mechanisms; partnership control; control system; control; contracts; formal controls; contractual controls; relational controls; informal controls; e interorganizational trust.

Embora a busca tenha sido abrangente e incluído os três eixos de pesquisa, os resultados das bases de dados revelaram estudos que tratam os construtos de duas formas: (i) de maneira isolada, discutindo apenas um dos três construtos analisados; ou (ii) abordando a associação de apenas dois dos três construtos. Tal aspecto sugere que a temática em questão ainda não foi investigada de maneira conjunta pelos pesquisadores da área. Com isso, algumas discussões evidenciadas nos estudos permitiram fazer inferências sobre a interação dos três construtos aqui investigados. Cabe salientar que o referencial teórico do estudo é desenvolvido exclusivamente com base nos estudos do PB.

Ao operacionalizar o Proknow-C é possível selecionar um portfólio bibliográfico composto por artigos com elevado reconhecimento científico em razão do número de citações necessárias para compor o portfólio, além de contemplar estudos recentes que possuem alinhamento com a temática investigada (Pedersini & Ensslin, 2020; Thiel et al., 2017). Após os procedimentos de filtragem, foi possível obter um portfólio composto por 175 estudos atuais e/ou com reconhecimento científico atestado pelo Google Acadêmico.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Interação de custos de troca e dependência**

Operações entre organizações evoluem de transacionais para relacionais à medida que a cooperação e a duração do relacionamento aumentam (Aghazadeh et al., 2022; Aghazadeh & Maleki, 2023). Enquanto transações de mercado visam benefícios de curto prazo e ganhos financeiros, trocas relacionais envolvem contratos de longo prazo, maior colaboração e comprometimento entre as partes (Song et al., 2012). Relacionamentos interorganizacionais (interorganizational relationships ou IORs) emergem quando as negociações de mercado são substituídas por trocas relacionais, valorizando o relacionamento além da simples troca de bens ou serviços.

A dependência entre parceiros em IORs é central para a manutenção dos relacionamentos. Essa dependência pode ser entendida através de dois componentes: dependência de valor do relacionamento e dependência de custos de troca (Scheer et al., 2014). A dependência de valor do relacionamento refere-se à necessidade de manter a parceria devido ao valor único e insubstituível que seria perdido com o término do relacionamento. Já a dependência de custos de troca envolve a necessidade de manter o relacionamento devido aos custos associados ao término, incluindo custos monetários, psicológicos e físicos (He et al., 2023).

Os investimentos em ativos específicos do relacionamento aumentam a satisfação e criam barreiras para a substituição dos parceiros, conhecidas como custos de troca (Aydin et al., 2005). Esses custos incluem não apenas aspectos financeiros, mas também os impactos psicológicos de mudar para um novo fornecedor (Kim et al., 2010; Yanamandram & White, 2006). Para um comprador (cliente), em níveis elevados, os custos de troca conferem vantagens aos fornecedores, promovendo a fidelização dos clientes (Chen & Hitt, 2002). No entanto, baixos custos de troca podem prejudicar a fidelização e a lucratividade a longo prazo.

Mesmo em situações de insatisfação com o fornecedor atual, clientes podem permanecer no relacionamento devido aos altos custos de troca, preferindo a segurança de um relacionamento conhecido a enfrentar os riscos de um novo fornecedor (Klemperer, 1995; Yanamandram & White, 2006). Esses riscos incluem incertezas sobre a qualidade de novos produtos ou serviços, sendo mais pronunciados em serviços devido à sua natureza intangível e heterogênea (Gremier & Brown, 1996; Patterson & Johnson, 1993).

A permanência nos relacionamentos pode ser motivada tanto por necessidade, devido à dependência de recursos fornecidos pelo parceiro, quanto por escolha, buscando benefícios conjuntos através de um relacionamento aprofundado (Gulati & Sych, 2007; Scheer et al., 2010; Kembro & Selviaridis, 2015). Esta dependência promove a integração dos relacionamentos, incentivando ações conjuntas, confiança e troca de informações vantajosa (Gulati & Sych, 2007).

#### **3.2 Interação de custos de troca e mecanismos de controle**

Para manter relacionamentos de longo prazo e evitar comportamentos oportunistas, IORs empregam tanto mecanismos interorganizacionais quanto relacionais. Contratos são uma forma comum de controle interorganizacional, ajudando a mitigar comportamentos oportunistas através de termos formais e ajustáveis (Artz & Brush, 2000). No entanto, esses contratos podem incorrer em custos elevados, tanto ex-ante quanto ex-post, associados à negociação e ajustes contínuos.

Mecanismos de controle relacionais como a confiança também são importantes na manutenção dos relacionamentos. Confiança facilita a cooperação, tornando as partes mais resistentes a alternativas de curto prazo em favor de benefícios de longo prazo (Aydin et al., 2005). Estudos sugerem que a confiança pode, em alguns casos, substituir contratos formais como um mecanismo de controle mais eficiente e menos oneroso (Gulati & Nickerson, 2008; Nooteboom et al., 1997).

Outro mecanismo relacional importante é o compartilhamento de informações, que fortalece o relacionamento ao promover transparência e reduzir a necessidade de exercer poder (Artz & Brush, 2000). Informações sobre produtos, serviços e metas compartilhadas em fases avançadas do relacionamento aumentam o comprometimento, lealdade e confiança entre as partes (Aghazadeh & Maleki, 2023).

A interação entre custos de troca e mecanismos de controle é complexa. Custos de troca elevados podem proteger o relacionamento de ameaças externas, como concorrentes, mas também podem criar inércia, que impede a saída de relacionamentos insatisfatórios (Heiss et al., 2021). A literatura sugere que sejam equilibrados mecanismos interorganizacionais e relacionais em IORs, desenvolvendo confiança e utilizando o compartilhamento de informações para complementar os contratos formais (Zaheer & Venkatraman, 1995; Artz & Brush, 2000).

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Evolução temporal das pesquisas do portfólio bibliográfico**

Ao analisar a evolução temporal dos artigos do PB, observou-se aumento no número de publicações ao longo dos anos. Os artigos componentes do portfólio bibliográfico foram publicados entre os anos de 1992 e 2024. No entanto, a maioria dos artigos do PB (53%) foram publicados entre 2020 e 2024, ou seja, nos últimos 4 anos publicou-se tanto sobre dependência, mecanismos de controle e custos de troca quanto nos 27 anos anteriores. Depreende-se que as temáticas analisadas têm despertado interesse nos últimos anos, indicando que encontram-se em fase emergente e em consolidação.

Os primeiros estudos do PB relacionados às temáticas são anteriores ao ano 2000, e apresentam diferentes perspectivas de custos de troca, dependência e mecanismos de controle. As discussões mais frequentes no período abordam elementos como os efeitos da governança e salvaguardas nos IORs (Zaheer & Venkatraman, 1995; Nooteboom, 1996; Combs & Ketchen, 1999), investimentos específicos no IOR e a decisão de fazer ou contratar (Artz, 1999; Coles & Hesterly, 1998; Richmond et al., 1992), os efeitos dos custos de troca em ambientes competitivos (Nielson, 1996; Klemperer, 1995), dentre outros aspectos.

Dentre os primeiros estudos publicados do PB, tem-se destaque para Richmond et al. (1992), Ping (1993), Christy e Groutb (1994) e Nielson (1996) e Richmond et al. (1992), que apresentam discussões relativas aos custos de troca e as salvaguardas relacionais, ou seja, aplicações de contratos como forma de proteger os interesses dos parceiros do relacionamento. Embora apresentem objetivos e aplicações distintas, os estudos convergem quanto ao conceito e aplicação dos custos de troca, observados como barreiras de custos impostas ao realizar a troca de parceiro (Richmond et al., 1992; Ping, 1999; Christy & Groutb, 1994; Nielson (1996). Contudo, Richmond et al. (1992) ressaltam que elevados custos de troca de parceiro podem promover economias de transação, que incluem redação e aplicação de novos contratos, coordenação e monitoramento de atividades, comunicação entre parceiros,

dentre outros aspectos.

Os demais estudos do PB foram publicados a partir dos anos 2000. Os estudos publicados no período entre 2000 e 2010 abordaram os custos de troca na mesma perspectiva dos estudos da década anterior, no entanto, observa-se um debate frequente dos estudos quanto aos investimentos específicos no relacionamento (Jap & Ganesan, 2000; Artz & Brush, 2000; Caniëls & Roeleveld, 2009; Chen & Wang, 2009). Os custos de troca e sua relação com os investimentos específicos ocorrem em função do aprisionamento que os ativos específicos (oportunismo) ocasionam no comprador em uma eventual troca de fornecedor, uma vez que o comprador deverá amortizar os investimentos realizados no relacionamento (Caniëls & Roeleveld, 2009), fator que justifica o desenvolvimento de pesquisas realizando tal associação.

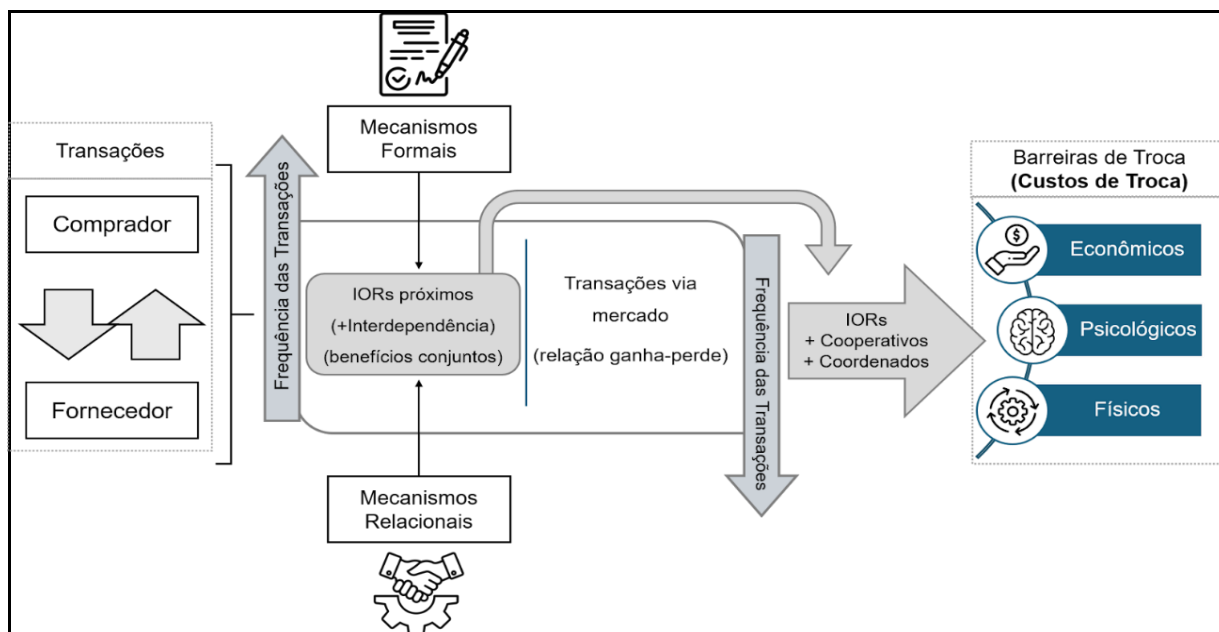
No período subsequente, entre 2010 e 2020, surgiram estudos interessados nos atributos relacionais que regem os IORs na perspectiva dos custos de troca, a exemplo da satisfação (Annamdevula & Bellamkonda, 2016; Chuah et al., 2017), lealdade e fidelidade (Tabrani et al., 2018; Chuah et al., 2017; Annamdevula & Bellamkonda, 2016) comprometimento com o relacionamento (Tabrani et al., 2018), e confiança e cooperação (Kim et al., 2010), dentre outros aspectos. Apesar dos estudos publicados neste período apresentarem intenso interesse nesses atributos e controles relacionais, salienta-se que a literatura apresenta certa dispersão quanto às temáticas abordadas, o que dificulta a compreensão adequada do papel dos custos de troca e da dependência para os relacionamentos.

Mais recentemente, a partir do ano 2020, publicou-se tanto sobre a temática quanto nos 27 anos anteriores. No entanto, ainda que apresentem frequência em algumas temáticas como satisfação e lealdade dos clientes (Alkrajji et al., 2022; Taufiq-Hail et al., 2023), intenção de troca de parceiro (Chuang et al., 2023; Li et al., 2023; Li et al., 2022; Ornelas et al., 2022), a temática não tem apresentado desdobramentos que permitam sua compreensão e evolução, mesmo com o evidente crescimento no número de estudos publicados sobre a temática. Portanto, sugere-se a associação dos custos de troca, dependência e mecanismos de controle com outros elementos e construtos que permitam novas discussões e caminhos teóricos para a temática, para que seja possível desenvolver um corpo robusto de pesquisas.

## **4.2 UM FRAMEWORK INTEGRADO DA PESQUISA EXISTENTE**

A pesquisa existente acerca dos custos de troca e sua relação com a dependência e os mecanismos de controle presentes em IORs apresenta diferentes perspectivas, uma vez que empregam diferentes abordagens metodológicas e discutem o fenômeno através de lentes teóricas diversas. Nessa perspectiva, foi desenvolvido um framework sobre a ocorrência do fenômeno investigado na perspectiva dos IORs do tipo comprador-fornecedor. A Figura 1 ilustra o framework proposto.





**Figura 1. Framework proposto**

Fonte: Dados da pesquisa.

Na figura 1, apresenta-se um exemplo de IOR existente entre uma organização fornecedora e uma organização compradora com a presença de custos de troca, dependência e mecanismos de controle. A partir da revisão de literatura que oportunizou a realização dos debates anteriormente apresentados foi possível incluir elementos que emergiram das discussões relativas à associação entre os custos de troca, dependência e mecanismos de controle presentes nos IORs.

Em cenários de dependência é possível observar os motivos pelos quais as organizações parceiras optam por manter seus relacionamentos, seja por escolha própria ou por necessidade. A permanência por necessidade denota que a parte compradora depende, em certa medida, de seu fornecedor, enquanto o fornecedor depende dos recursos financeiros fornecidos pela parte compradora, caracterizando a dependência entre as partes do relacionamento. Outros aspectos podem reforçar a dependência entre as partes, como o comprometimento de ativos de uso específico da relação e que podem perder valor em outros contextos interorganizacionais, além da integração entre os parceiros, capaz de promover ações conjuntas e coordenadas entre as partes, maiores níveis de confiança e troca de informações de maneira favorável entre os membros do IOR.

As discussões demonstram que na presença de dependência nos relacionamentos, duas formas de mecanismos de controle emergem na tentativa de coibir condutas oportunistas, a saber; a) mecanismos formais: que incluem a formalização de contratos entre as partes; e b) mecanismos relacionais: que envolvem os controles implementados ao nível do relacionamento e incluem aspectos como confiança, compartilhamento de informações, dentre outros. Os mecanismos de controle oportunizam maiores níveis de coordenação, cooperação e melhorias de desempenho dos IORs, ocasionando maiores níveis de custos de troca.

Os custos de troca, por sua vez, são percebidos como barreiras capazes de influenciar a decisão de permanecer ou trocar de parceiro. Apesar de o termo “custos de troca” remeter a custos econômicos, a literatura apresenta categorias adicionais de custos de troca, como os psicológicos e físicos. Além disso, há convergência dos

pesquisadores quanto aos benefícios causados pelos custos de troca no que se refere à permanência dos membros no IOR. Com altos níveis de custos de troca, os parceiros que desejam trocar de IOR podem experimentar incertezas de perda ao optar por fornecedores alternativos, os fazendo permanecer no IOR atual. Com isso, diante das discussões até aqui evidenciadas pela literatura, são apresentadas duas proposições de pesquisa:

**Proposição 1:** A dependência converge positivamente com os custos de troca em relacionamentos comprador-fornecedor.

**Proposição 2:** A interface da dependência com os custos de troca em relacionamentos comprador-fornecedor é moldada pelos mecanismos de controle.

As duas proposições apresentadas demonstram a complexidade dos IORs do tipo comprador fornecedor, uma vez que a dependência e os custos de troca são interdependentes e moldados por mecanismos de controle. Compreender tal dinâmica é relevante para as organizações que buscam gerenciar de maneira eficiente os IORs com seus parceiros e minimizar eventuais efeitos negativos decorrentes dos construtos aqui discutidos.

## 4 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou discutir a interação entre custos de troca, dependência e mecanismos de controle em IORs. O estudo foi desenvolvido a partir de uma revisão sistemática da literatura, que permitiu selecionar um portfólio bibliográfico de estudos que subsidiaram o desenvolvimento de proposições de pesquisa e demais discussões. A seleção do portfólio bibliográfico foi realizada por meio do instrumento de intervenção construtivista Proknow-C, que permitiu a seleção de 175 estudos alinhados aos construtos investigados. Os estudos do PB subsidiaram as discussões que permitiram desenvolver as proposições de pesquisa.

Os debates oriundos dos estudos do PB revelam que a dependência pode promover a colaboração e a eficiência da cadeia de suprimentos e estimular os custos de troca por meio de mecanismos de controle necessários para mitigar comportamentos oportunistas e coordenar as atividades. Além disso, as discussões permeiam aspectos relativos à confiança interorganizacional, que se constitui como fator relevante para a sustentabilidade dos relacionamentos de longo prazo e mitigar o uso de controles formais. Nesse sentido, é perceptível a necessidade de compreender a interação entre os construtos analisados, com o objetivo de aprimorar a gestão de IORs. Tais aspectos permitiram o desenvolvimento de duas proposições de pesquisa que podem oportunizar o aprofundamento de discussões relativas à interface dos elementos aqui investigados.

A análise temporal das publicações revela um aumento no número de estudos sobre a temática, custos de troca, dependência e mecanismos de controle, especialmente a partir dos anos 2020. Tal aspecto denota um crescente interesse dos pesquisadores em compreender a interação entre esses elementos, ainda que de maneira dissociada. Os primeiros estudos do portfólio são anteriores a 2000, e focaram nos custos de troca, governança e salvaguarda presentes nos IORs. Por outro lado, na década seguinte as discussões permearam os investimentos em ativos específicos dos IORs. No período entre 2010 e 2020, o interesse dos pesquisadores estava direcionado para os atributos relacionais, como satisfação, lealdade, comprometimento e confiança. Embora a literatura mais recente seja numerosa,

carece de desdobramentos que avancem na compreensão da interface entre os custos de troca, dependência e mecanismos de controle de maneira conjunta, uma vez que a literatura ainda não apresentou discussões analisando tais elementos em seu escopo conjunto.

O estudo apresenta limitações que devem ser consideradas para o desenvolvimento de estudos futuros. Este estudo limitou-se a analisar um número restrito de artigos, tendo em vista que o campo de pesquisa dos construtos analisados possui maior amplitude. Futuras pesquisas podem considerar o desenvolvimento de proposições que discutam a interface de elementos específicos de cada um dos construtos, dependência (poder e cooperação), mecanismos de controle (formais e relacionais) e os custos de troca (econômicos, psicológicos e físicos). Por fim, sugere-se a análise das proposições aqui apresentadas por meio de métodos de pesquisa como estudos de caso com ambas as partes do relacionamento por meio de uma abordagem qualitativa, e/ou survey considerando uma abordagem quantitativa para confirmar a relação entre os elementos estudados.

## REFERÊNCIAS

- Aghazadeh, H., & Maleki, H. (2023). Stages of Buyer–Supplier Relationship Evolution Concerning the Future of Relationships: A Systematic Review. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-30.
- Aghazadeh, H., Beheshti Jazan Abadi, E., & Zandi, F. (2022). Branding advantage of agri-food companies in competitive export markets: A resource-based theory. *British Food Journal*, 124(7), 2039-2060.
- Al-Hawari, M. A. (2022). Online customer relationships: switching cost drivers for different relationship lengths. *The Service Industries Journal*, 42(1-2), 59-80.
- Alkrajji, A., & Ameen, N. (2022). The impact of service quality, trust and satisfaction on young citizen loyalty towards government e-services. *Information Technology & People*, 35(4), 1239-1270.
- Anderson, E. T., & Simester, D. (2013). Advertising in a competitive market: The role of product standards, customer learning, and switching costs. *Journal of Marketing research*, 50(4), 489-504.
- Annamdevula, S., & Bellamkonda, R. S. (2016). The effects of service quality on student loyalty: the mediating role of student satisfaction. *Journal of Modelling in Management*, 11(2), 446-462.
- Artz, K. W. (1999). Buyer–supplier performance: the role of asset specificity, reciprocal investments and relational exchange. *British Journal of Management*, 10(2), 113-126.
- Artz, K. W., & Brush, T. H. (2000). Asset specificity, uncertainty and relational norms: an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 41(4), 337-362.
- Aydin, S., Özer, G., & Arasil, Ö. (2005). Customer loyalty and the effect of switching costs as a moderator variable: A case in the Turkish mobile phone market. *Marketing intelligence & planning*, 23(1), 89-103.

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.01.001>
- 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.
- Caniëls, M. C., & Roeleveld, A. (2009). Power and dependence perspectives on outsourcing decisions. *European Management Journal*, 27(6), 402-417.
- Chen, M. F., & Wang, L. H. (2009). The moderating role of switching barriers on customer loyalty in the life insurance industry. *The Service Industries Journal*, 29(8), 1105-1123.
- Chen, P. Y., & Hitt, L. M. (2002). Measuring switching costs and the determinants of customer retention in Internet-enabled businesses: *A study of the online brokerage industry. Information systems research*, 13(3), 255-274.
- Christy, D. P., & Grout, J. R. (1994). Safeguarding supply chain relationships. *International journal of production economics*, 36(3), 233-242.
- Chuah, S. H. W., Marimuthu, M., Kandampully, J., & Bilgihan, A. (2017). What drives Gen Y loyalty? Understanding the mediated moderating roles of switching costs and alternative attractiveness in the value-satisfaction-loyalty chain. *Journal of retailing and consumer services*, 36, 124-136.
- Chuang, Y. F., Dinh, C. M., & Lu, W. M. (2023). Punitive switching costs and behavioral responses in the context of contractual services. *Management Research Review*, 46(11), 1559-1584.
- Coles, J. W., & Hesterly, W. S. (1998). The impact of firm-specific assets and the interaction of uncertainty: an examination of make or buy decisions in public and private hospitals. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 36(3), 383-409.
- Combs, J. G., & Ketchen, Jr, D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic management journal*, 20(9), 867-888.
- Cox, D. F. (1967). Risk taking and information handling in consumer behavior.
- de Carvalho, G. D. G., Sokulski, C. C., da Silva, W. V., de Carvalho, H. G., de Moura, R. V., de Francisco, A. C., & Da Veiga, C. P. (2020). Bibliometrics and systematic reviews: A comparison between the Proknow-C and the Methodi Ordinatio. *Journal of Informetrics*, 14(3), 101043.
- Dekker, H. C. (2016). On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 86-99.
- Dekker, H., Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2019). Boundary spanner relational behavior and inter-organizational control in supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 143-154.

- Dutra, A., Ripoll-Feliu, V. M., Fillol, A. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2015). The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 243-269.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11-27.
- Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic management journal*, 27(8), 701-719.
- Ebers, M., & Semrau, T. (2015). What drives the allocation of specific investments between buyer and supplier?. *Journal of Business Research*, 68(2), 415-424.
- Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1996). Service loyalty: its nature, importance, and implications. *Advancing service quality: A global perspective*, 5(1), 171-181.
- Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization science*, 19(5), 688-708.
- Gulati, R., & Sych, 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.
- Handley, S. M., & Benton Jr, W. C. (2012). Mediated power and outsourcing relationships. *Journal of operations management*, 30(3), 253-267.
- He, W., Li, M., & Zheng, J. (2023). Switching cost, network externality and platform competition. *International Review of Economics & Finance*, 84, 428-443.
- Heiskanen, A., Newman, M., & Eklin, M. (2008). Control, trust, power, and the dynamics of information system outsourcing relationships: A process study of contractual software development. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(4), 268-286.
- Heiss, F., McFadden, D., Winter, J., Wuppermann, A., & Zhou, B. (2021). Inattention and switching costs as sources of inertia in medicare part d. *American Economic Review*, 111(9), 2737-2781.
- Huang, X., Guo, P., Wang, X., & Wang, D. (2021). Modeling and analysis of interorganizational knowledge transfer considering reputation mechanisms. *Sustainability*, 13(24), 14020.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations management*, 25(2), 482-497.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of management*, 25(2), 117-141.

- Jap, S. D., & Anderson, E. (2007). Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Movement across stages and performance. *Management science*, 53(2), 260-275.
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of marketing research*, 37(2), 227-245.
- 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.
- Jones, M. A., Reynolds, K. E., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2007). The positive and negative effects of switching costs on relational outcomes. *Journal of Service Research*, 9(4), 335-355.
- Kang, B., Oh, S., & Sivadas, E. (2013). Beyond relationship quality: Examining relationship management effectiveness. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(3), 273-288.
- Kembro, J., & Selviaridis, K. (2015). Exploring information sharing in the extended supply chain: an interdependence perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(4), 455-470.
- 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, Y. H., & Wemmerlöv, U. (2015). Does a supplier's operational competence translate into financial performance? *An empirical analysis of supplier-customer relationships. Decision sciences*, 46(1), 101-134.
- 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.
- Li, Y., Ndubisi, N. O., Xu, J., & Li, G. (2022). Do switching costs hurt new product development performance? The role of relationship quality and customer involvement. *Management Decision*, 60(9), 2552-2571.
- Li, Z., Long, M., Huang, S., Duan, Z., Hu, Y., & Cui, R. (2023). Effects of inertia and switching costs on customer retention: a study of budget hotels in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(3), 1030-1050.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Nielson, C. C. (1996). An empirical examination of switching cost investments in business-to-business marketing relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(6), 38-60.
- Nooteboom, B. (1996). Trust, opportunism and governance: A process and control model. *Organization studies*, 17(6), 985-1010.

- Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of management journal*, 40(2), 308-338.
- Ornelas, J. R. H., Da Silva, M. S., & Van Doornik, B. F. N. (2022). Informational switching costs, bank competition, and the cost of finance. *Journal of Banking & Finance*, 138, 106408.
- Patterson, P. G., & Johnson, L. W. (1993). Disconfirmation of expectations and the gap model of service quality: an integrated paradigm. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 90-99.
- Pedersini, D., & Ensslin, S. (2020). Os estudos empíricos internacionais no Setor Público têm feito uso dos Sistemas de Avaliação de Desempenho em sua plenitude?. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(1).
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). The External Control. *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings*, 233.
- Ping Jr, 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.
- Ping Jr, R. A. (1999). Unexplored antecedents of exiting in a marketing channel. *Journal of Retailing*, 75(2), 218-241.
- Pu, X., Cai, Z., Chong, A. Y. L., & Paulraj, A. (2023). Dependence structure, relational mechanisms and performance: teasing out the differences between upstream and downstream supply chain partners. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(7), 1009-1039.
- Richmond, W. B., Seidmann, A., & Whinston, A. B. (1992). Incomplete contracting issues in information systems development outsourcing. *Decision support systems*, 8(5), 459-477.
- Scheer, L. K., Miao, C. F., & Garrett, J. (2010). The effects of supplier capabilities on industrial customers' loyalty: the role of dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 90-104.
- Scheer, L. K., Miao, C. F., & Palmatier, R. W. (2015). Dependence and interdependence in marketing relationships: Meta-analytic insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 694-712.
- Schmitz, T., Schweiger, B., & Daft, J. (2016). The emergence of dependence and lock-in effects in buyer-supplier relationships—A buyer perspective. *Industrial Marketing Management*, 55, 22-34.
- Shen, L., Wang, Y., & Teng, W. (2017). The moderating effect of interdependence on contracts in achieving equity versus efficiency in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 78, 277-284.
- Song, Y., Su, Q., Liu, Q., & Wang, T. (2012). Impact of business relationship functions on relationship quality and buyer's performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(4), 286-298.

- Souza, F. F., Ensslin, S. R., & Gasparetto, V. (2016). Avaliação de desempenho na contabilidade gerencial: aplicação do processo ProKnow-c para geração de conhecimento. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 15(3), 20-38.
- Tabrani, M., Amin, M., & Nizam, A. (2018). Trust, commitment, customer intimacy and customer loyalty in Islamic banking relationships. *International Journal of Bank Marketing*, 36(5), 823-848.
- Taufiq-Hail, A. M., Yusof, S. A. B. M., Al Shamsi, I. R. H., Bino, E., Saleem, M., Mahmood, M., & Kamran, H. (2023). Investigating the impact of customer satisfaction, trust, and quality of services on the acceptance of delivery services companies and related applications in Omani context: A Predictive model assessment using PLSpredict. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2224173.
- Thiel, G. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2017). Street lighting management and performance evaluation: opportunities and challenges. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 15(2), 303-328.
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Feliu, V. M. R. (2016). Rankings Universitários Mundiais: Que Dizem os Estudos Internacionais?. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(2), 5-29.
- Wang, M., Zhao, D., & Gu, F. F. (2023). Forms of supplier relationship exploration and distributor performance. *European Journal of Marketing*, 57(4), 1161-1185.
- Xiao, C., Petkova, B., Molleman, E., & van der Vaart, T. (2019). Technology uncertainty in supply chains and supplier involvement: the role of resource dependence. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(6), 697-709.
- Yanamandram, V., & White, L. (2006). Switching barriers in business-to-business services: a qualitative study. *International journal of service industry management*, 17(2), 158-192.
- Yeh, J. H., Wang, S. W., Hsu, M. K., & Swanson, S. (2018). Key account relationship management: The moderating effects of relationship duration and transaction volume. *The Service Industries Journal*, 38(7-8), 379-401.
- Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic management journal*, 16(5), 373-392.
- Zhang, C., Du, N., & Zhang, X. (2021). When an interfirm relationship is ending: The dark side of managerial ties and relationship intimacy. *Journal of Business Research*, 125, 227-238.
- Zhang, J. Z., Watson IV, G. F., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2016). Dynamic relationship marketing. *Journal of marketing*, 80(5), 53-75.
- Zhang, Q., Jin, J. L., & Yang, D. (2020). How to enhance supplier performance in China: interplay of contracts, relational governance and legal development. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 777-808.