



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Eduardo Tramontin Castanha

**Influência dos custos de troca e da dependência de recursos na cooperação
interorganizacional entre compradores e fornecedores de serviços de transporte**

FLORIANÓPOLIS

2021

Eduardo Tramontin Castanha

Influência dos custos de troca e da dependência de recursos na cooperação interorganizacional entre compradores e fornecedores de serviços de transporte

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Orientador: Profa. Valdirene Gasparetto, Dra.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Castanha , Eduardo Tramontin

Influência dos custos de troca e da dependência de recursos na cooperação interorganizacional entre compradores e fornecedores de serviços de transporte / Eduardo Tramontin Castanha ; orientadora, Valdirene Gasparetto, 2021.

103 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Custos de troca. 3. Dependência de recursos . 4. Cooperação interorganizacional. I. Gasparetto, Valdirene . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Eduardo Tramontin Castanha

Influência dos custos de troca e da dependência de recursos na cooperação interorganizacional entre compradores e fornecedores de serviços de transporte

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof^a Ilse Maria Beuren, Dra.

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. Altair Borgert, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. Antônio André Cunha Callado, Dr.

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof^a. Valdirene Gasparetto, Dra.

Orientadora

Florianópolis, 2021.

Aos meus pais, Eliane e Haroldo,
incentivadores da minha formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida e pela perseverança a mim concedidos.

Aos meus pais, Haroldo Castanha e Eliane Tramontin Castanha, por todo apoio e incentivo na busca por uma formação de qualidade. Agradeço pela união e disposição em abdicar de alguns momentos em família para que eu pudesse cumprir com as obrigações acadêmicas advindas do PPGC.

À minha orientadora, professora Dra. Valdirene Gasparetto, por aceitar ser minha orientadora, por ser tão presente, por ser tão disponível, por ser tão paciente, por todos os ensinamentos e conselhos. Sou grato em ter a oportunidade de aprender e crescer com alguém que é um exemplo de profissionalismo.

Aos professores da linha de pesquisa em Controle de Gestão e Avaliação de Desempenho: Carlos Eduardo Facin Lavarda, Ilse Maria Beuren, Rogério João Lunkes, Sandra Rolim Ensslin e Valdirene Gasparetto, o meu agradecimento por serem tão comprometidos em compartilhar seus conhecimentos e experiências que enriqueceram ainda mais minha formação.

No PPGC tive a oportunidade de fazer grandes amigos, que muito contribuíram com a minha trajetória. Deixo meu sincero agradecimento aos amigos da turma de mestrado 2019/1: Daiana Rafaela Pedersini, Rafaela Vieira Santos, Silvana Mannes, Taise Feltes e Thiago Tomaz Luiz. Aos meus amigos do NUPECON, Rodrigo Rengel, Amanda Koch e Ernando Fagundes. Aos meus amigos da turma de doutorado 2019, Igor Pereira Da Luz, Larissa Marx Welter e Ronan Reis Marçal. Agradeço os amigos dos núcleos de pesquisa NUPEC e GGC, em especial a Celliane Ferraz Pazetto, Emanuele Engelage e Renata Mendes de Oliveira por serem tão gentis em compartilhar seus conhecimentos comigo.

Aos professores participantes da banca de defesa desta dissertação, professora Dra. Ilse Maria Beuren, professor Dr. Altair Borgert, professor Dr. Antônio André Cunha Callado da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), agradeço pelo aceite em participar desta avaliação e pelas contribuições oferecidas na banca de qualificação.

Ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em nome da coordenadora Dra. Ilse Maria Beuren, da coordenadora adjunta Dra. Valdirene Gasparetto, e da secretária Maura Paula Miranda Lopes, agradeço pela oportunidade em cursar o mestrado em um programa com tamanha representatividade no cenário nacional e por toda estrutura fornecida durante o curso.

Não poderia deixar de agradecer aos meus orientadores de iniciação científica, professora Dra. Milla Lúcia Ferreira Guimarães, professora Ma. Andréia Cittadin, e professor Me. Dourival Giassi, por me encaminharem à carreira científica e por compartilharem suas experiências profissionais e acadêmicas.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa de estudos durante a realização do mestrado. De maneira protocolar, em conformidade com a Portaria nº 206, de 4 de setembro de 2018, registra-se que “o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001”.

“Instrui-te, para que possas andar pelo teu passo na vida, e transmite aos teus filhos a instrução, que é dote que não se gasta, direito que não se perde, liberdade que não se limita”. (Coelho Neto)

RESUMO

O objetivo desta dissertação é verificar a influência dos custos de troca e da dependência de recursos na cooperação interorganizacional entre compradores e fornecedores de serviços de transporte. A investigação, com abordagem quantitativa e dados obtidos por levantamento, avaliou a percepção de profissionais atuantes em empresas do setor de alimentos e bebidas que terceirizam atividades de transporte, acerca dos fornecedores desses serviços, e contou com a participação de 120 profissionais vinculados aos setores de logística e transporte dessas organizações. Para a análise do modelo estrutural proposto, utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, por meio dos Mínimos Quadrados Parciais. Os resultados demonstraram que a dimensão relacional dos custos de troca apresentou influência positiva na cooperação interorganizacional, indicando que ao se depararem com barreiras de troca relacional (rompimento de relacionamentos pessoais e com a marca), os clientes optam por permanecer com o relacionamento atual e estabelecer comportamentos cooperativos com os fornecedores de serviços de transporte. Aponta-se também para a influência positiva da dimensão processual dos custos de troca na dependência de recursos, indicando que as barreiras de troca processual (riscos econômicos, avaliação de novos fornecedores e aprendizagem de processos) tornam os clientes dependentes da relação interorganizacional estabelecida com seus atuais fornecedores de serviços de transporte. A dependência de recursos, por sua vez, apresentou influência positiva na cooperação interorganizacional, indicando que as empresas de alimentos e bebidas dependentes dos serviços prestados pelas empresas de transporte, optam por permanecer com o relacionamento atual e estabelecer comportamentos cooperativos com estes fornecedores. Encontrou-se ainda a mediação total da dependência de recursos na relação entre os custos de troca processual e a cooperação interorganizacional, indicando que os clientes com barreiras de troca processual podem acessar relacionamentos interorganizacionais cooperativos por meio da dependência de recursos. Os resultados desta investigação demonstram que os custos de troca e a dependência de recursos são antecedentes da cooperação interorganizacional entre compradores e fornecedores de serviços de transporte. Em vista disso, os gestores das áreas de logística e transporte das empresas do setor de alimentos e bebidas podem utilizar destas abordagens como forma de gerenciar os relacionamentos interorganizacionais estabelecidos com os fornecedores de transporte.

Palavras-chave: Custos de troca. Dependência de recursos. Cooperação interorganizacional.

ABSTRACT

This study aims to attest the influence of switching costs and resource dependence on interorganizational cooperation between buyers and suppliers of transport services. The investigation, with a quantitative approach and data obtained from a survey, evaluated the perception of professionals working in companies in the food and beverage sector that outsource transportation activities, regarding the suppliers of these services, and counted on the participation of 120 professionals linked to the sectors of logistics and transportation of these organizations. For the analysis of the proposed structural model, the Structural Equation Modeling technique was used, using partial least squares. The results showed that the relational dimension of switching costs had a positive influence on interorganizational cooperation, indicating that when faced with barriers to relational switching (disruption of personal and brand relationships), customers choose to remain with the current relationship and establish cooperative behavior with transport service providers. It also points to the positive influence of the procedural dimension of switching costs on resource dependence, indicating that procedural switching barriers (economic risks, assessment of new suppliers and learning processes) make customers dependent on the interorganizational relationship established with their current transportation service providers. Dependence on resources, in turn, had a positive influence on interorganizational cooperation, indicating that food and beverage companies that are dependent on the services provided by transportation companies, choose to remain with the current relationship and establish cooperative behavior with these suppliers. It was also found the total mediation of dependence on resources in the relationship between the procedural switching costs and interorganizational cooperation, indicating that clients with barriers of procedural switching can access cooperative interorganizational relationships through resource dependence. The results of this investigation demonstrate that switching costs and resource dependence are considered antecedents of interorganizational cooperation between buyers and suppliers of transport services. In view of this, managers in the areas of logistics and transportation of companies in the food and beverage sector can use these approaches as a way to manage the interorganizational relationships established with transportation providers.

Keywords: Switching costs. Resource dependence. Interorganizational cooperation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões dos custos de troca, descrição das dimensões e potenciais implicações estratégicas.....	31
Figura 2 - Categorias de custos de troca e elementos de composição das categorias	32
Figura 3 - Categorias de custos de troca e suas conceituações.....	32
Figura 4 - Variáveis constituintes da cooperação interorganizacional	35
Figura 5 - Desenho teórico da pesquisa.....	42
Figura 6 - Construtos da pesquisa.....	47
Figura 7 - Modelo estrutural.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização dos respondentes.....	54
Tabela 2 - Caracterização das organizações e das relações interorganizacionais	55
Tabela 3 - Análise Fatorial Exploratória dos construtos	58
Tabela 4 - Estatísticas descritivas das variáveis latentes.....	60
Tabela 5 - Avaliação do modelo de mensuração.....	62
Tabela 6 - Resultados do modelo estrutural	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA	Associação Brasileira da Indústria de Alimentos
ABIR	Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas não Alcoólicas
ABRABE	Associação Brasileira de Bebidas
ABRAFRIGO	Associação Brasileira de Frigoríficos
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AVE	Variância Média Extraída
CNT	Confederação Nacional do Transporte
PIB	Produto Interno Bruto
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
RDT	<i>Resources Dependence Theory</i>
RIOs	Relações Interorganizacionais
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TDR	Teoria da Dependência de Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	21
1.2.1 Objetivo geral.....	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 JUSTIFICATIVA.....	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1 TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS.....	25
2.2 DEPENDÊNCIA DE RECURSOS.....	27
2.3 CUSTOS DE TROCA.....	29
2.4 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL.....	33
2.5 HIPÓTESES DA PESQUISA.....	37
2.5.1 Custos de troca e cooperação interorganizacional.....	37
2.5.2 Custos de troca e dependência de recursos.....	38
2.5.3 Dependência de recursos e cooperação interorganizacional.....	39
2.5.4 Mediação da dependência de recursos na relação entre custos de troca e cooperação interorganizacional.....	41
2.6 MODELO TEÓRICO PROPOSTO.....	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	44
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	44
3.3 CONSTRUTOS E VARIÁVEIS DA PESQUISA.....	46
3.4 INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	48
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	49
3.5.1 Modelagem de equações estruturais.....	51
3.5.2 Teste do viés de não resposta.....	52
3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	52
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	54
4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	54
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E SEUS FORNECEDORES.....	55
4.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	58
4.4 ANÁLISE DESCRITIVA.....	60
4.5 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS.....	62
4.5.1 Avaliação do modelo de mensuração.....	62
4.5.2 Análise do modelo estrutural.....	64
4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	68
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	73
5.1 CONCLUSÕES.....	73
5.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO.....	75

5.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	77
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	95
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	96
APÊNDICE C – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS CONSTRUTOS	103

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, mudanças estruturais ocorridas nos contextos social, econômico e tecnológico ocasionaram alterações no padrão das transações entre organizações, que passaram a demandar mais intensivamente trocas relacionais (Neumann & Laimer, 2019), em relacionamentos que crescem em termos de números à medida que as empresas agilizam suas atividades e passam a contratar várias de suas funções (Lacity & Hirschheim, 1993; Quinn et al., 1990; Ring & Van de Ven, 1992).

As trocas estabelecidas entre organizações levam à construção de relacionamentos interorganizacionais (RIOs) de longo prazo, e podem assumir a forma de acordos comprador-fornecedor, alianças estratégicas, *joint ventures*, licenciamento, *co-branding*, franquias, parcerias intersetoriais, redes, associações comerciais, consórcios (Parmigiani & Santos, 2011) e outros possíveis arranjos com algum nível de cooperação entre organizações. Esses relacionamentos são considerados modelos híbridos entre mercado e integração vertical, e permitem às organizações acessar economias de escala e escopo de seus parceiros comerciais de maneira mais eficiente do que é possível por meio de transações via mercado (Powell, 1990; Williamson, 1991).

A cooperação, nesses relacionamentos, ocorre quando os participantes operam em conjunto para atingir objetivos correlacionados (Mahama, 2006), e há evidências de que em diversas situações a cooperação mútua pode ser o melhor cenário para todos os envolvidos em uma relação (Axelrod, 1984). Nessa perspectiva, a cooperação interorganizacional configura-se como um elemento importante para as organizações na obtenção de recursos valiosos, como conhecimentos, informações (Allred et al., 2011), bens, serviços, mercados, tecnologia, entre outros (Wilke et al., 2019).

A cooperação interorganizacional vem sendo discutida na literatura sob diferentes modos de parcerias, dentre os quais a cooperação fornecedor-comprador (Li et al., 2017; Sharafali & Co, 2000), as redes de cooperação (Wagner et al., 2015; Zeng et al., 2010), a cooperação entre concorrentes (Hafezalkotob, 2017; Wang & Krakover, 2008), as cadeias de suprimentos (O'Connor et al., 2020) e as relações público-privadas (Faerman et al., 2001). A temática também foi estudada sob o ponto de vista de diferentes áreas, a exemplo de inovação (Rutten et al., 2009; Wilke et al., 2019), tecnologia (Bensaou, 1997; Singh, 1997) e outras.

A cooperação entre um comprador e um fornecedor pode se transformar em uma relação intensa e duradoura à medida em que um parceiro passa a depender de recursos oferecidos pelo outro (Schmitz et al., 2016). Para Emerson (1962), a dependência de recursos é percebida como a necessidade de confiar na contribuição de um parceiro na busca de seus próprios objetivos. De acordo com Pfeffer e Salancik (1978), o fornecimento de insumos torna uma empresa dependente de seus fornecedores para obtenção de recursos críticos, o que aumenta a probabilidade de eventos imprevisíveis.

A Teoria da Dependência de Recursos (TDR) ou *Resources Dependence Theory* (RDT), postulada por Pfeffer e Salancik em 1978, possui como premissa a noção de que todas as organizações dependem criticamente de outras para o fornecimento de recursos e que essa dependência geralmente é recíproca. Esta dependência de recursos críticos é um dos principais motivadores da inserção das empresas em RIOs (Drees & Heugens, 2013).

Scheer et al. (2015) citam que um fator que pode contribuir para o aumento da dependência corresponde aos custos de troca. Com o aumento dos custos de troca de um parceiro, barreiras para saída do relacionamento são criadas, contribuindo para uma dependência negativa, que pode promover resultados de relacionamentos menos positivos para a parte dependente do parceiro. A importância do relacionamento para uma das partes ou a alternância da dependência entre parceiros pode incentivar uma das partes a realizar investimentos específicos na relação, aumentando a importância da relação para o parceiro e reduzindo a probabilidade de dissolução da parceria estabelecida, fato que para Kim et al. (2010) resulta em cooperação entre as partes.

Os custos de troca consistem numa percepção do comprador sobre a magnitude dos custos adicionais necessários para concluir um relacionamento atual e garantir um parceiro alternativo (Blut et al., 2015). Em muitos mercados estes custos podem fornecer incentivos aos compradores para continuar comprando da empresa da qual compravam anteriormente, mesmo que outras empresas possam fornecer produtos idênticos (Beggs & Klemperer, 1992). Portanto, os fornecedores devem perceber os custos de troca como uma estratégia de retenção de clientes (Chebat et al., 2011)

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações adquirem cerca de 50% a 70% do valor de seus produtos de outras organizações, fato que tem contribuído para a conscientização da importância de relacionamentos mais próximos com fornecedores e compradores (Knoppen & Sáenz, 2017), e essa tendência pode ser observada tanto para bens como para serviços.

Dentre os serviços que as organizações frequentemente adquirem externamente estão os serviços de transporte, cuja oferta tem apresentado modernização constante, acompanhando as tendências de mercado, como forma de atender as necessidades dos usuários (Martins et al., 2005). Transporte representa a maior parcela dos custos logísticos das empresas e é a atividade mais terceirizada pelas organizações (Abrahão & Soares, 2006).

Serviços de transporte são, de modo geral, o principal componente da distribuição, e têm influência direta na satisfação dos clientes. Desse modo, nos casos em que uma organização oferece bens ou serviços com altos níveis de competitividade, a logística de entrega, se não for bem executada, pode exercer influência negativa na avaliação geral dos clientes, ocasionando perda de fidelidade em virtude do baixo desempenho das entregas, avarias, custos, prazos e qualidade geral do serviço (Ballou, 2006).

A terceirização de serviços de transporte é uma decisão relevante no contexto organizacional, pois se a empresa optar por realizar as atividades internamente, deverá deter ativos expressivos. Portanto, a escolha em deter ativos como caminhões é considerado uma decisão crucial, considerando o contexto brasileiro (Tacla & Botter, 2017), em que há uma prevalência do transporte rodoviário. Em vista da relevância das atividades de transporte, Christopher (2002) menciona que as organizações que terceirizam as atividades logísticas não devem observar seus fornecedores como subcontratados, mas como parceiros na cadeia de valor.

O relacionamento interorganizacional estabelecido entre a indústria de alimentos e bebidas e os fornecedores de serviços de transporte, que é objeto de investigação deste estudo, possui necessidades que são específicas desse tipo de relação. Essa perspectiva é corroborada por Samel et al. (2019), ao mencionarem que o transporte de produtos do gênero alimentício demanda cuidados específicos e adicionais, considerando: i) tempo de viagem para a realização das entregas; ii) temperatura para refrigeração e preservação da integridade dos alimentos, que pode ocasionar maiores gastos de energia e combustíveis; e iii) maiores níveis de higiene dos

veículos como forma de garantir maior segurança aos alimentos, dentre outras especificidades. Em vista dessas especificidades o relacionamento entre a indústria de alimentos e bebidas e seus fornecedores de transporte demandam por maiores níveis de colaboração e cooperação.

Em setores considerados dinâmicos, como o transporte rodoviário, Anand e Khanna (2000) mencionam que os parceiros comerciais precisam perceber que as relações entre empresas são importantes do ponto de vista estratégico, pois os benefícios poderão ser obtidos por meio de relações mais próximas com fornecedores ou clientes (Ballou et al., 2000; Golicic et al., 2003).

De acordo Ding et al. (2010), a maior frequência de RIOs pautadas por cooperação e a diversidade de formas observadas levanta questões sobre por que as empresas se envolvem em RIOs e quais fatores determinam que se envolvam em tipos específicos de cooperação. Para Dyer et al. (2001) e Groot e Merchant (2000), as empresas firmam acordos de cooperação por várias razões, como reduzir custos por meio de economias de escala e escopo e acesso a mão-de-obra barata, obter acesso a conhecimentos tecnológicos, obter acesso a novos mercados e redução de riscos.

A literatura que aborda os relacionamentos interorganizacionais, mais especificamente as relações comprador-fornecedor, tem incorporado de maneira intensiva o construto custos de troca em seus modelos teóricos (Nielson, 1996). Os custos de troca abrangem os custos de abandonar ativos específicos de uma relação, que uma das partes encerra e substitui por um relacionamento com outro parceiro. Quando os custos de troca são baixos, uma empresa pode mudar o fornecedor sem incorrer em custos representativos, tornando-a menos propícia a cooperar com os membros da sua cadeia. No entanto, quando uma relação apresenta altos custos de troca, há a tendência de manter o relacionamento existente. Esse fator pode restringir o oportunismo e promover uma relação mais cooperativa entre fornecedores e compradores. Nos casos de dependência mútua, em que os custos de troca são altos para ambos os parceiros, as empresas podem ter fortes motivações para estabelecer cooperação interorganizacional (Kim et al., 2010).

Heide (1994) destaca que o comprometimento com ativos específicos em uma relação pode dificultar a substituição de um parceiro comercial, criando dependência. A dependência de recursos surge do valor recebido do parceiro de troca e do nível em que o parceiro é visto como insubstituível (Kumar et al., 1998). A parte dependente é mais vulnerável ao oportunismo do parceiro e não pode sair facilmente do relacionamento, com isso pode seguir duas lógicas para

o desenvolvimento de uma orientação cooperativa: i) oferecer um desincentivo ao oportunismo do parceiro, fornecendo mais valor no relacionamento (Heide, 1994); e ii) facilitar o desenvolvimento da cooperação (Anand & Stern, 1985).

De acordo com Razzaque e Boon (2003), a dependência de recursos pode gerar altos níveis de comprometimento e cooperação entre parceiros de uma relação, implicando que o aumento da importância e exclusividade dos recursos de uma organização pode ter efeitos positivos no nível de cooperação e comprometimento exibido pelos parceiros. Assim, a dependência pode ser usada estrategicamente para aumentar a cooperação interorganizacional e diminuir conflitos. Ferrer et al. (2010) exploraram a influência de diferentes fatores nos RIOs estabelecidos entre empresas australianas de transporte rodoviário e seus parceiros da cadeia de suprimentos. Os autores analisaram se elementos como poder, dependência, compartilhamento e confiança são preditores de diferentes tipos de relacionamentos, e verificaram que os relacionamentos são fortemente influenciados pela dependência, poder e compartilhamentos de recursos.

De acordo com a Teoria da Dependência de Recursos, poucas empresas podem controlar internamente todos os recursos necessários para funcionar efetivamente e desenvolver suas atividades (Reid et al., 2001). Para Johnson (1995), a TDR explica o comportamento organizacional e interorganizacional em termos de recursos críticos necessários às organizações para desempenhar suas atividades. A TDR possui foco nos seguintes elementos: i) fluxo de troca de recursos estabelecida entre as empresas; ii) dependência e diferenciais de poder resultantes da desigualdade na troca de recursos; iii) restrições que a dependência exerce sobre a ação organizacional; e iv) esforços dos líderes organizacionais no gerenciamento da dependência.

A TDR pode fornecer uma lente de análise para o fenômeno da cooperação interorganizacional, pois postula que empresas inseridas em uma rede de relações de troca em um ambiente incerto são dependentes de outras entidades para desempenhar suas atividades (Pfeffer & Salancik, 1978). Como sugestão para que as organizações estabeleçam parcerias relacionais com seus clientes, Burnham et al. (2003) recomendam que as empresas aumentem a percepção dos clientes sobre os custos de troca para mantê-los no relacionamento. Os custos de troca são cada vez mais reconhecidos como um meio de manter os clientes nos relacionamentos (Bansal et al., 2004; Jones et al., 2000), fato que pode resultar em cooperação entre as partes. Em vista do exposto, neste estudo busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: qual a

influência dos custos de troca e da dependência de recursos na cooperação interorganizacional entre compradores e fornecedores de serviços de transporte?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é analisar a influência dos custos de troca e da dependência de recursos na cooperação interorganizacional entre compradores e fornecedores de serviços de transporte.

1.2.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o efeito direto das dimensões dos custos de troca na cooperação interorganizacional estabelecida entre compradores e fornecedores de serviços de transporte;
- b) Analisar o efeito direto das dimensões dos custos de troca na dependência de recursos de empresas em relação aos seus fornecedores de serviços de transporte;
- c) Analisar o efeito direto da dependência de recursos na cooperação interorganizacional no contexto investigado; e
- d) Analisar o papel mediador da dependência de recursos na relação entre as dimensões dos custos de troca e a cooperação interorganizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Ao analisar a dependência dos compradores em relação aos recursos oferecidos pelos fornecedores de serviços de transporte, este estudo utiliza-se da lente da TDR como forma de observar o fenômeno. De acordo com Biermann e Harsch (2017), a TDR está passando por uma fase de reavivamento, refinamento e aplicação empírica. Apesar de seu *status* como uma teoria líder para entender as relações organização-ambiente, a TDR não foi tão rigorosamente explorada o quanto poderia ter sido (Pfeffer & Salancik, 2003). Para este fim, este estudo utiliza-

se da TDR para examinar os reflexos da dependência de recursos (refletindo a dependência dos compradores ou contratantes dos serviços terceirizados de transporte).

Do ponto de vista teórico, o estudo justifica-se na medida em que contribui com a literatura propondo que os custos de troca e a dependência de recursos podem oportunizar maiores níveis de cooperação. A dependência de recursos preconiza que a obtenção de produtos ou serviços no mercado torna a organização dependente de recursos críticos, portanto, RIOs são constituídos à medida que as organizações recorrem ao mercado (Pfeffer & Salancik, 1978). Assim, este estudo contribui com a literatura ao analisar a influência dos custos de troca e da dependência de recursos na cooperação interorganizacional entre compradores e fornecedores de serviços de transporte, até então construtos analisados de forma dissociada e geralmente aplicados em contextos distintos do aqui considerado.

Este estudo apresenta contribuições sob o ponto de vista social, a partir da proposição de que construtos como os custos de troca e a dependência de recursos resultam em relacionamentos constituídos por maiores níveis de cooperação interorganizacional. Investigações anteriores demonstraram que os custos de troca (Kim et al. 2010) e a dependência de recursos (Drees & Heugens, 2013) são antecedentes de RIOs. Assim, a contribuição social do estudo é contemplada por oferecer maiores níveis de cooperação entre as organizações compradoras e fornecedores de serviços de transporte.

Do ponto de vista prático, o estudo contribui ao proporcionar melhor entendimento sobre fatores que levam as organizações ao estabelecimento de relações de cooperação com fornecedores de serviços de transporte. Achados anteriores oferecem às organizações orientações quanto à compreensão dos custos de troca para o gerenciamento de RIOs (Kim et al., 2010). Kim et al. (2010) ressaltam ainda que nos casos em que uma organização possui altos custos de troca de parceiro pode optar por permanecer com a parceria já existente, o que pode contribuir com a cooperação.

As organizações possuem soluções diversificadas para o transporte, como ter frota própria e terceirizar o excedente (sistema misto de transporte), ou contratação completa de todas as operações de transporte. Nesse caso a terceirização é uma solução para os serviços de transporte. Valente et al. (2011) observam que a terceirização dessas atividades é uma prática comum adotada pelas organizações, e pode proporcionar melhor capacidade de adaptação às mudanças, compartilhamento de riscos entre os parceiros, melhor fluxo de caixa e superação de dificuldades relacionadas ao gerenciamento das operações.

Ao terceirizar atividades de transporte as organizações substituem custos fixos por variáveis, o que pode ser especialmente positivo quando a demanda oscila e em situações de queda na demanda. Além disso, com a tendência de as empresas concentrarem-se em suas competências principais, com a terceirização do transporte essa atividade passa a ser realizada por organizações cuja competência principal é o transporte, possibilitando melhor desempenho na prestação do serviço.

Apesar dos benefícios advindos da terceirização, Abrahão e Soares (2006) mencionam que ao decidirem terceirizar essas atividades, os gestores devem definir as estratégias envolvidas na contratação. O controle de riscos de dependência por parte do contratante em relação ao prestador de serviços deve ser um elemento a ser observado. Mencionam ainda que ao delegar as atividades de transporte a um fornecedor, a organização também estará delegando informações-chave, detenção de ativos e *know-how*.

Ao desenvolver um quadro de dependência de seu fornecedor de serviços de transporte, Abrahão e Soares (2006) mencionam que o cliente perde poder de barganha e conseqüentemente aumenta os custos de troca de fornecedor desses serviços. Do ponto de vista do fornecedor, os custos de troca são cada vez mais percebidos como uma forma de manter os clientes na relação, independentemente de sua satisfação com os serviços prestados (Jones et al., 2007).

Do ponto de vista do cliente (ou comprador) são observadas algumas categorias de custos que impedem a mudança de fornecedor, como custos de pesquisa por um novo fornecedor, custos de transação, custos de aprendizagem, descontos para clientes leais, dentre outros. De acordo com Burnham et al. (2003), os custos de troca raramente são avaliados de forma explícita, de modo que se tornam evidentes somente quando o comprador encontra razões para trocar de fornecedor. Desse modo, este estudo utiliza-se do construto custos de troca para analisar a dificuldade do comprador ou contratante em trocar de fornecedor de serviços de transporte, e verificar sua influência na cooperação interorganizacional.

Este estudo também é relevante para o Núcleo de Pesquisas em Controladoria (NUPECON), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), do qual o autor deste trabalho participa. O NUPECON tem por objetivo desenvolver estudos aplicados sobre novos modelos de gestão em organizações do setor público e privado. Nesse sentido, este estudo contribui para as investigações do núcleo de pesquisa ao examinar elementos que podem influenciar nas formas de gerir arranjos interorganizacionais, em especial as relações pautadas por cooperação.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro inicia com a introdução, que apresenta a contextualização do tema e definições. Na sequência, apresenta-se o problema de pesquisa, seguido dos objetivos geral e específicos da investigação. Em seguida, descreve-se a justificativa do estudo, amparada por diferentes aspectos que demonstram a relevância da investigação, além da estrutura da dissertação.

No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico a partir da revisão de literatura acerca de estudos teórico-empíricos sobre Teoria da Dependência de Recursos e os três construtos abordados nesta investigação (custos de troca, dependência de recursos e cooperação interorganizacional), como forma de fundamentar as premissas do estudo, apresentadas em forma de hipóteses.

O terceiro capítulo evidencia os procedimentos metodológicos da pesquisa, em que são descritos o delineamento da pesquisa, população e amostra, construtos e variáveis da pesquisa, instrumento de pesquisa, procedimentos de coleta e análise de dados e as limitações do estudo.

O quarto capítulo evidencia a análise realizada a partir dos dados coletados na investigação empírica, que compreende análise descritiva dos respondentes da pesquisa, análise fatorial exploratória, análise dos critérios de qualidade do modelo estrutural, teste das hipóteses propostas e discussão dos resultados.

No quinto capítulo apresenta-se a conclusão do estudo que aborda as inferências e implicações dos resultados da investigação, bem como, direcionamentos para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico do estudo. Inicialmente aborda-se Teoria da Dependência de Recursos e, a partir das discussões da teoria utilizada como lente de análise desta investigação, apresenta-se as definições e evidências empíricas de estudos anteriores sobre o construto dependência de recursos. Na sequência, tem-se as discussões sobre as temáticas custos de troca e cooperação interorganizacional. O capítulo encerra com a fundamentação das hipóteses propostas e com o modelo teórico da pesquisa.

2.1 TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

Estudos voltados ao campo organizacional que examinam o envolvimento de empresas em RIOs utilizam-se de teorias e abordagens diversificadas. Dentre as teorias mais proeminentes está a Teoria da Dependência de Recursos (TDR) ou *Resources Dependence Theory* (RDT), que busca explicar as formas que as organizações utilizam para assegurar os recursos necessários. Poder e gestão da dependência de recursos são elementos centrais da agenda dos pesquisadores de TDR (Ebers, 2015).

As origens desta perspectiva teórica possuem como base científica a Sociologia e a Economia. Pela lente Sociológica, a perspectiva reconhece as relações de interdependência e poder. Desse modo, as organizações buscam realizar mudanças nos RIOs por meio de ações estratégicas na tentativa de reduzir a dependência de recursos. Por outro lado, a lente econômica busca explicar porque algumas organizações superam outras. Segundo essa perspectiva, a organização pode desenvolver vantagem competitiva se possuir recursos difíceis de imitar e que sejam valiosos (Barney & Hesterly, 2007; Pfeffer & Salancik, 1978). A TDR discute especialmente três elementos: i) o ambiente enquanto fonte de recursos; ii) as estratégias adotadas para reduzir a dependência de recursos; e iii) o poder e a interdependência entre parceiros (Pfeffer & Salancik, 1978).

Quanto ao primeiro elemento, Pfeffer (1992), menciona que uma das discussões mais relevantes da TDR refere-se à aquisição contínua de recursos do ambiente externo. Estas aquisições, de acordo com Schiele et al. (2015), ocorrem quando as organizações necessitam de recursos externos para realizar suas atividades e, portanto, terão de obtê-los por meio de relações com outras organizações. Diante destas necessidades, Pfeffer (1992) aduz que as

organizações não limitam esforços para responder às restrições ambientais externas e passam a viabilizar uma variedade de estratégias para confrontar e mudar essas situações.

Rossetto e Rossetto (2005) afirmam que a TDR reconhece os impactos causados pelo ambiente nas estratégias da organização, mas também reconhece o papel dos gestores na captação de recursos e obtenção de desempenho superior. A capacidade das organizações em obter recursos essenciais às suas atividades e as negociações entre parceiros interorganizacionais são consideradas por essa lente teórica. Portanto, as organizações buscam estabelecer relacionamentos ativos com o ambiente para adaptá-los ao seu próprio benefício. Com isso, entende-se que as organizações deixam de assumir uma postura passiva das forças ambientais e passam a tomar decisões estratégicas que as permitam adequar-se ao ambiente.

Quanto ao segundo elemento, Pfeffer e Salancik (1978) sugerem que as organizações normalmente não têm capacidade de produzir todos os recursos necessários para realizar suas atividades, e por isso desenvolvem estratégias que permitem obter esses recursos. Klein e Pereira (2016) corroboram, citando a necessidade de estabelecer RIOs colaborativos entre as empresas e seus parceiros comerciais. Esses relacionamentos podem ser constituídos de dependência e trocas comerciais, para que os parceiros atinjam seus objetivos organizacionais. Nesse contexto, para reduzir as incertezas quanto a aquisição de recursos, essas organizações estabelecem RIOs cooperativos.

Por fim, Malatesta e Smith (2014) discutem o terceiro elemento propondo que o equilíbrio de poder pode beneficiar a parte que possui os recursos que as organizações parceiras necessitam. De acordo com Barney e Hesterly (2007), os recursos de uma empresa podem ser categorizados como ativos tangíveis ou intangíveis. Esses recursos poderão ser controlados pelas organizações como forma de implementar suas estratégias e podem ser classificados como financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Adicionalmente, as organizações poderão obter melhores níveis de desempenho caso os recursos sejam valiosos, raros e difíceis de imitar. Para os autores, um recurso é considerado valioso quando permite minimizar ameaças do ambiente, e caso o recurso seja raro e de difícil imitação, poderá atribuir vantagem competitiva à organização.

Para Malatesta e Smith (2014), a dependência de recursos contribui com os gestores, ao fornecer uma compreensão das diferentes estratégias, com ênfase nos custos de coordenação e nas perspectivas de sobrevivência e crescimento organizacional. Entretanto, Pfeffer e Salancik

sugerem que as organizações trabalhem na tentativa de reestruturar sua dependência de recursos para aumentar a autonomia.

Esta reestruturação das próprias dependências pode ocorrer por meio da manutenção de provedores de produtos e serviços alternativos ou pela redução da necessidade desse recurso ou parceiro. Empresas envolvidas em relacionamentos que possuem alto desequilíbrio de poder podem sofrer com provedores dominantes (Casciaro & Piskorski, 2005), pois haverá menor dependência mútua ou bilateral entre os parceiros comerciais, levando a empresa dependente a ficar impedida de estabelecer estratégias de gerenciamento de restrições (Neirotti & Raguseo, 2020).

2.2 DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

Nas discussões sobre TDR, é central o conceito de dependência, presente na agenda de discussões de pesquisadores da área, tanto em estudos seminais (Cheng & Bozeman, 1993; Pfeffer & Nowak, 1976; Pfeffer & Salancik, 1978) como nos mais recentes (Gulati & Sytch, 2007; Lee, Kim & Kim, 2014; Weber & Göbel, 2010). A dependência nas relações comerciais foi abordada pela literatura sob diferentes perspectivas, como dependência do comprador em relação ao fornecedor (Joshi & Arnold, 1998; Schmitz et al. 2016), dependência do fornecedor em relação ao comprador (Carr et al., 2008; Kamath & Liker, 1990) e interdependência, que ocorre nas situações em que o comprador depende do fornecedor e o fornecedor depende do comprador (Clark & Lee, 2000; Jakobsen, 2020).

Para Gerdin (2005), os relacionamentos interorganizacionais podem ser estabelecidos por meio de relações de troca, em que as partes podem controlar seus recursos críticos de um parceiro para outro. Esse tipo de relação “representa a mais alta forma de interdependência”. Pfeffer (2005) afirma que os atores envolvidos em relacionamentos caracterizados por dependência de recursos buscam reduzir sua própria incerteza no que diz respeito à provisão de recursos críticos, bem como sua dependência ou o poder de seu parceiro comercial.

De acordo com Mentzer et al. (2001), no momento em que as organizações estabelecem relacionamentos interorganizacionais, os parceiros podem criar ou modificar seus ativos como forma de adaptar seus recursos a um parceiro específico. Na eventualidade de uma troca de parceiro, os ativos específicos investidos na relação perdem valor e, além disso, a indisponibilidade de substitutos para transações pode tornar o parceiro dependente de seu

fornecedor. Entretanto, Schmitz et al. (2016) destacam a dependência como um construto central para explicar porque os relacionamentos de cooperação entre um comprador e um fornecedor podem ser intensos e duradouros.

Entretanto, Emerson (1962) explica que a dependência de um comprador em relação a um fornecedor pode dar poder ao fornecedor em relação ao comprador, visto que o fornecedor possui o controle da relação ao deter bens e serviços que o comprador necessita para o desempenho de suas atividades. Para Caniëls e Gelderman (2007), as organizações dependem, em graus variados, de seus parceiros comerciais, de modo que esta dependência estará presente se os resultados de um relacionamento específico com um parceiro forem superiores aos resultados de relacionamentos alternativos.

A literatura tem visto a dependência de um parceiro como uma característica negativa e que as organizações devem evitar e administrar adequadamente por meio de interdependência simétrica, aquisições, ações políticas corporativas, dentre outras estratégias (Heide & John, 1988; Hillman et al., 2009). Apesar disso, muitas empresas iniciantes não possuem as capacidades necessárias para evitar a dependência de parceiros comerciais importantes, portanto, mecanismos que podem contribuir para o gerenciamento dessas dependências muitas vezes não estão disponíveis para essas organizações, que geralmente possuem recursos limitados (Yli-Renko et al., 2020).

De acordo com Gomes-Casseres (1997), a dependência que uma organização tem de seus parceiros de troca pode ser decorrente da diferença de porte entre as empresas parceiras, que afeta as posições de negociação. Nesses casos, em que uma empresa pode ser mais dependente de outra, Lavie (2007) menciona que a contraparte pode utilizar sua posição de poder (assimetria ou desequilíbrio de poder) e passar a desenvolver condutas oportunistas sobre seu parceiro. Entretanto, nos casos em que uma empresa é igualmente dependente de seu parceiro, ocorre dependência mútua.

Para Pfeffer e Salancik (1978), há duas visões distintas da dependência de recursos, capazes de explicar o envolvimento das empresas em RIOs. A primeira reconhece a aquisição de recursos incertos como um indutor para as organizações estabelecerem relacionamentos próximos com parceiros comerciais. Esses relacionamentos podem ser assumidos por meio de associações, consórcios, *joint ventures*, alianças, agrupamentos, cooperações, dentre outras formas (Cropper et al., 2014).

Por outro lado, Fink et al. (2006) aduzem que nem todas as organizações envolvidas em relacionamentos interorganizacionais mais estreitos com compradores e fornecedores obtêm melhorias de desempenho. Algumas abandonam ou recuam de seus esforços para estreitar relacionamentos comprador-fornecedor por conta dos baixos resultados em custos, dependência e riscos crescentes, sem uma melhoria correspondente e adequada de desempenho.

A segunda visão da dependência de recursos está relacionada à necessidade de recursos críticos, que contribui para o estabelecimento de RIOs (Pfeffer & Salancik, 1978). Frequentemente as organizações são induzidas a estabelecer relações mais próximas com seus parceiros comerciais, pois suas necessidades por maior volume e qualidade de recursos são constantes (Aiken & Hage, 1968). Para Cheng e Bozeman (1993), estas necessidades são advindas da falta dos recursos necessários para desempenhar suas atividades.

Klein e Pereira (2016) evidenciam que a dependência de recursos pode ser entendida pelo nível de necessidade de um parceiro comercial em relação a seu fornecedor ou recurso específico. A dependência de uma organização em relação a um parceiro comercial pode envolver três fatores distintos: i) o quão crítico é determinado recurso para a organização; ii) o controle sobre outros recursos importantes; e iii) a disponibilidade de fornecedores alternativos para estes recursos. Entretanto, nenhum desses três fatores (de forma individual) é suficiente para caracterizar a dependência de recursos.

2.3 CUSTOS DE TROCA

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 et al., 2002). Estes custos são denominados custos de troca, e podem originar-se de fatores relacionados a tempo, custos monetários e psicológicos incorridos aos consumidores no momento em que optam pela alternância de um produto ou serviço (Dick & Basu, 1994; Kim et al., 2003), e alguns são de difícil mensuração econômica. Para Burnham et al. (2003), os custos de troca são considerados a única abordagem de custos relacionada à percepção dos clientes acerca das dificuldades de mudança de um provedor de bem ou serviço para um alternativo.

Minarti e Segoro (2014) conceituam custos de troca a partir da perspectiva de incerteza advinda do ambiente no qual a organização está inserida. Afirmam que os custos de troca podem

relacionar-se a riscos percebidos durante as transações com parceiros comerciais, e conceituam como a percepção dos clientes acerca da incerteza e consequências advindas das compras ou serviços de fornecedores. Ainda, segundo os autores, custos de troca podem ser caracterizados como um motivo importante para a não mudança de um fornecedor para outro.

Na literatura há designações distintas para os custos inerentes aos processos de troca de fornecedor. Em estudos realizados no Brasil o termo custos de mudança foi adotado por Alves et al. (2013), Aymard e Brito (2009), enquanto Eberle (2014), Nespolo (2015) e Nunes (2018) utilizaram-se do termo custos de troca. Na literatura internacional observa-se predominância do termo *switching costs* (Beggs & Klemperer, 1992; Burnham et al., 2003; Chebat et al., 2011; Kim et al., 2003; Liu, 2006; Whitten & Wakefield, 2006), representado pelo termo custos de troca em sua tradução literal para o português. Portanto, neste estudo o termo custos de troca será empregado para designar os custos envolvidos na troca de fornecedor, visto sua utilização na literatura do Brasil e sua predominância na literatura internacional.

Apesar de os custos de troca estarem associados ao processo de troca, não necessariamente serão incorridos imediatamente após a troca e não precisam ser limitados aos custos econômicos. Ademais, esses custos não são frequentemente avaliados, mas passam a ser considerados e evidentes no momento em que os compradores são confrontados com um motivo para realizar a troca (Burnham et al., 2003).

Para Jones et al. (2002), apesar de os custos de troca estarem presentes em estudos sobre modelos de lealdade do cliente, ainda é perceptível a falta consistência e clareza quanto à conceituação e mensuração adequada deste construto. Nesse sentido, Blut et al. (2015) afirmam que custos de troca devem ser discutidos a partir de uma construção multidimensional, como realizado nos estudos de Burnham et al. (2003), Jones et al. (2002), Jones et al. (2007), com destaque em termos de reconhecimento científico, e que delinearam estruturas (taxonomias) de avaliação dos custos de troca considerando sua natureza multidimensional.

Jones et al. (2002) trazem um *framework* de avaliação da percepção dos custos de troca, afirmando que o tema está cada vez mais associado a modelos de lealdade dos clientes. Também mencionam que os custos de troca são um construto estratégico crítico, e alegam a falta de consistência e clareza na sua conceituação e mensuração adequada. Propuseram um *framework* composto por 24 medidas de desempenho para avaliar seis dimensões distintas dos

custos de troca para empresas do setor de serviços (bancos e cabeleireiros). A Figura 1 apresenta as dimensões de custos de troca propostas, descrição e potenciais implicações estratégicas.

Categoria	Dimensão	Descrição	Potenciais implicações estratégicas
Custos de continuidade	Custos de desempenho perdido	Percepções dos benefícios e privilégios perdidos pela troca.	-Focar no aprimoramento dos serviços. -Propor benefícios advindos da troca.
	Custos de incerteza	Percepções da probabilidade de desempenho inferior ao alterar o parceiro.	-Fornecer sugestões de qualidade tangíveis. -Incentivar o “boca a boca” positivo. -Fornecer garantias de serviço.
Custos de aprendizagem	Custos de pesquisa e avaliação	Percepções do tempo e esforço de coleta e avaliação de informações antes da troca.	-Aumentar a visibilidade do local. -Aumentar a disponibilidade de informações através de vários meios de comunicação. -Fornecer sugestões de qualidade tangíveis. -Incentivar o “boca a boca” positivo.
	Custos comportamentais e cognitivos	Percepções do tempo e esforço de aprender uma nova rotina de serviço após a troca.	-Criar rotinas de serviço lógicas e eficientes. -Fornecer informações adequadas sobre funções e rotinas dos serviços.
	Custos de instalação	Percepções de tempo, esforço e gasto de retransmitir necessidades e informações ao provedor após a troca.	-Criar modelos de comunicação eficientes entre os clientes e a equipe de serviço. -Usar tecnologias da informação para melhoria no fluxo de informações.
<i>Sunk costs</i>	<i>Sunk costs</i>	Percepções de investimentos e custos já incorridos no estabelecimento e manutenção do relacionamento.	-Promover uma transição rápida, fácil e de baixo custo entre os fornecedores. -Reduzir os custos irrecuperáveis em comparação com o fluxo de benefícios futuros de desempenho perdidos por não trocar de parceiro.

Figura 1. Dimensões dos custos de troca, descrição das dimensões e potenciais implicações estratégicas
Fonte: Adaptado de Jones et al. (2002).

De acordo com Jones et al. (2002), diferenciar as múltiplas dimensões do construto custos de troca (conceitual e empiricamente) é importante por duas razões. Primeiramente, é possível que as diversas dimensões dos custos de troca estejam relacionadas a diferentes antecedentes e consequentes. Segundo, são necessárias diferentes estratégias para o gerenciamento das dimensões dos custos de troca como forma de reter clientes de uma empresa.

Posteriormente, Burnham et al. (2003) discutiram a falta de uma tipologia abrangente para conceituar, categorizar e medir as percepções dos consumidores quanto aos custos de troca, e propuseram três dimensões distintas: i) custos de troca processual, relacionados a perda de tempo e esforços; ii) custos de troca financeira, que envolvem a perda de recursos financeiros;

e iii) custos de troca relacional, que envolvem o desconforto psicológico ou emocional devido à quebra de vínculos. A Figura 2 apresenta as categorias de custos de troca e os elementos que as compõem, conforme propostas por Burnham et al. (2003).

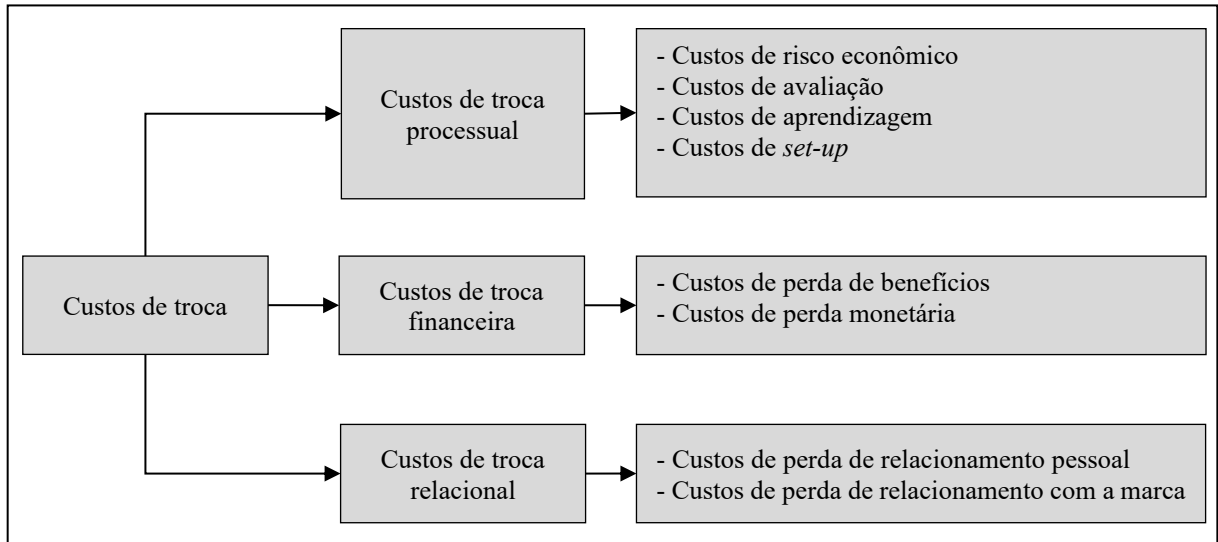


Figura 2. Categorias de custos de troca e elementos de composição das categorias
Fonte: Adaptado de Burnham et al. (2003).

Jones et al. (2007) desenvolveram uma estrutura geral de custos de troca com base nas perspectivas de Burnham et al. (2003) e Jones et al. (2002), como forma de reconhecer a natureza multidimensional dos custos de troca. A pesquisa de Jones et al. (2007) evidencia três categorias de custos de troca, apresentadas na Figura 3.

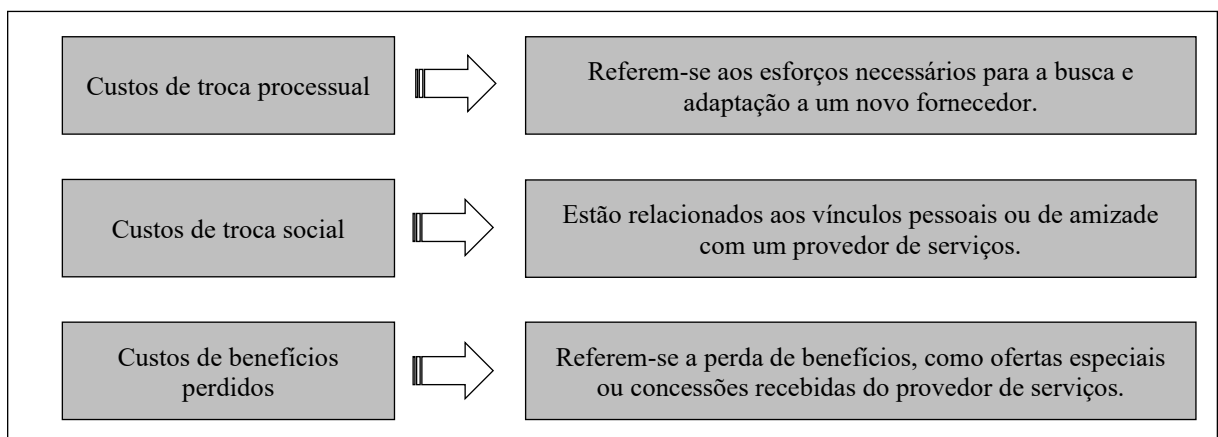


Figura 3. Categorias de custos de troca e suas conceituações
Fonte: adaptado de Jones et al. (2007).

Whitten e Wakefield (2006) afirmam que os custos de troca evoluíram de um conceito abrangente para elementos mais específicos para entender e estudar de forma mais definitiva este construto. Consideram que medidas abrangentes de custos de troca constituídas por componentes indiferenciados podem interferir no entendimento de como as dimensões do construto interagem, dificultando sua capacidade preditiva. Kim et al. (2003) salientam que apesar da importância dos custos de troca na determinação das políticas adotadas pelas empresas para seu gerenciamento, os próprios custos de troca são silenciosos em relação à sua representatividade.

Diversas vertentes da literatura apresentam interesse em discussões voltadas à retenção de clientes, dentre as quais está o marketing de relacionamento (Dibb & Meadows, 2001), que tem considerado os custos de troca como uma abordagem para análise da concorrência no mercado e na busca de estratégias de marketing. Assim, a temática tem sido estudada em vários contextos e sob diferentes pontos de vista (Frank, 2015; Kenney & Pon, 2011; Park & Koo, 2016; Temerak & El-Manstrly, 2019).

Estudos anteriores observaram que os custos de troca são maiores para clientes retidos a bens e serviços específicos do que para clientes não retidos (Kim et al., 2019; Klemperer, 1995; Peng et al. 2013). Especificamente no setor de serviços, Haj-Salem e Chebat (2014) relatam que empresas aplicam montantes consideráveis de recursos para aumentar os custos de troca, para impedir a troca de fornecedor por parte dos seus clientes. A fidelização de clientes é importante tanto na captação de novos quando na retenção dos já existentes (Edward & Sahadev, 2011; Ferguson & Brohaugh, 2008). Nesse sentido, a literatura tem buscado investigar formas de fidelizar os clientes, e os estudos propõem construtos como satisfação (Bowen & Chen, 2001; Hallowell, 1996; Kim et al., 2004), qualidade do relacionamento (Rauyruen & Miller, 2007) e os custos de troca (Kim et al., 2004).

2.4 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

À medida que as organizações adquirem externamente itens significativos para desempenhar suas atividades, passam a desenvolver contextos relacionais que não se enquadram na dicotomia simples de mercado e hierarquia (Williamson, 1985). Nesses contextos relacionais híbridos normalmente passa a ocorrer cooperação interorganizacional, um tipo de relacionamento que vincula pessoas e objetivos (Ntayi et al., 2010), sendo um processo

em que os agentes relacionam-se de maneira formal ou informal, elaborando normas que delimitam suas ações para garantir a obtenção do resultados esperados, de forma benéfica e mútua (Thomson et al., 2009).

Smith et al. (1995) ressaltam que a cooperação interorganizacional é amplamente reconhecida como um construto social e definida como o processo pelo qual indivíduos, grupos e organizações comprometem-se a alcançar benefícios mútuos e interagir de forma conjunta. More e McGrath (1997) afirmam que as RIOs cooperativas podem ser definidas como associações entre duas ou mais organizações que buscam por maior vantagem competitiva. Para Albani e Dietz (2009), em relacionamentos cooperativos as partes trabalham conjuntamente para o alcance de objetivos comuns e nenhuma das partes deve competir com a outra.

Para Tubin e Levi-Rosalis (2008), a cooperação interorganizacional é uma parceria em que as organizações podem contribuir com seus parceiros comerciais por meio de *know-how*, para realizar mudanças e proporcionar soluções que de forma individual são difíceis de serem realizadas. Essas parcerias, segundo Abbade (2009), são caracterizadas por vínculos e ações conjuntas que objetivam a melhoria da eficiência organizacional. Esse entendimento é corroborado por Gulati et al. (2012), ao observarem que a cooperação possui como característica a busca conjunta de objetivos acordados pelos parceiros relacionais acerca de um entendimento comum sobre contribuições e compensações.

Edström et al. (1984) salientam que a cooperação interorganizacional é constituída por relações de propriedade ou hierarquia, desenvolvidas entre organizações independentes e constituídas por acordos relativos à troca de recursos e tomada de decisões em conjunto. Kumar e Das (2007) afirmam que a cooperação pode assumir variados modos: pode se constituir de uma tentativa voluntária de compreender a perspectiva do parceiro comercial, como também inspirar a troca de informações entre as partes.

A cooperação entre empresas pode ocorrer devido a diversos motivadores: redução de custos, acesso a novos mercados, acesso a *know-how* tecnológico (Ding et al., 2010), superação de fraquezas operacionais, redução de custos de transação, redução de riscos competitivos, aprimoramento de ofertas aos clientes e obtenção de efeitos sinérgicos (Kusa et al., 2019). Esses motivadores, além de estimular as organizações a ingressarem em relacionamentos cooperativos, permitem que trabalhem em várias ações que não seriam possíveis de realizar de forma individual (Ding et al., 2010). Nesse sentido, os RIOs passam a ter importância

estratégica para a tomada de decisão, na medida em que passam a existir como parte das estratégias organizacionais (Mahama, 2006).

Ao investigar RIOs estabelecidos entre fornecedores industriais e fabricantes de equipamentos, Heide e Miner (1992) analisaram a cooperação interorganizacional como um conceito abrangente que envolve quatro variáveis: compartilhamento de informações, flexibilidade, resolução conjunta de problemas e restrição quanto ao uso de poder. A Figura 4 apresenta as conceituações das quatro variáveis propostas por Heide e Miner (1992).

Variável	Definição
Compartilhamento de informações	O compartilhamento de informações está relacionado à troca de informações de forma espontânea acerca do relacionamento entre os parceiros. Estas informações referem-se a aspectos importantes da relação e podem desenvolver um senso compartilhado das ações realizadas em conjunto (Mahama, 2006).
Flexibilidade	A flexibilidade está relacionada aos ajustes comportamentais dos parceiros no intuito de abranger as necessidades das partes do relacionamento (Heide & Miner, 1992).
Resolução conjunta de problemas	A resolução conjunta de problemas ocorre a partir do empenho das partes do relacionamento para determinar e realizar as necessidades advindas da parceria, o que implica no compartilhamento de responsabilidades, portanto, esse trabalho deve ocorrer por meio de colaboração entre os parceiros na tentativa de resolver problemas que venham a ocorrer (Mahama, 2006).
Restrição quanto ao uso de poder	A restrição quanto ao uso de poder revela a predisposição dos parceiros em cooperar com o relacionamento, visto que o poder é um aspecto inerente aos relacionamentos interorganizacionais e pode criar interdependências na relação (Mahama, 2006).

Figura 4. Variáveis constituintes da cooperação interorganizacional
Fonte: Adaptado de Heide e Miner (1992) e Mahama (2006).

Brito e Mariotto (2013) interpretam os quatro componentes da cooperação interorganizacional, propostos por Heide e Miner (1992), do seguinte modo: i) a flexibilidade nos relacionamentos contorna a necessidade do estabelecimento de contratos completos para suprimir questões imprevisíveis nas interações estabelecidas entre parceiros; ii) a resolução conjunta de problemas atua de forma semelhante à flexibilidade nos relacionamentos; iii) o compartilhamento de informações contribui com as operações entre empresas, reduzindo a incerteza quanto ao volume e frequência das transações; e iv) a restrição quanto ao uso de poder contribui com a cooperação interorganizacional ao mitigar condutas oportunistas dos parceiros mais poderosos da relação, que buscam impor condições em seu próprio benefício.

Brito et al. (2014) afirmam que a maioria dos estudos que abordaram a temática da cooperação interorganizacional concentraram-se em aspectos muito específicos, tratando-a como um construto unidimensional. Ainda segundo os autores, embora a literatura não tenha

estabelecido número ou tipos de comportamentos cooperativos, a proposta de Heide e Miner (1992) parece ser a abordagem mais adequada, visto que abrange a maioria dos elementos estudados pela literatura.

De acordo com Simatupang e Sridharan (2002), um relacionamento interorganizacional que envolve cooperação pode ser vertical, horizontal e lateral. Weber e Heidenreich (2018) afirmam que a cooperação pode ser estabelecida por meio das seguintes formas: i) cooperação horizontal, estabelecida entre concorrentes; ii) cooperação institucional, estabelecida entre atores de diferentes setores a exemplo de universidades e institutos de pesquisa; e iii) cooperação vertical, que se refere à cooperação estabelecida entre fornecedores e compradores, sejam em relações *business to business* (B2B) ou com clientes finais das cadeias.

A cooperação em relacionamentos horizontais ocorre entre empresas que atuam no mesmo nível de uma cadeia de suprimentos, e buscam identificar e explorar cenários positivos e de ganhos mútuos a fim de aumentar o próprio desempenho. Podem ser concorrentes da mesma cadeia de suprimentos ou que pertençam a diferentes cadeias (Crujissen et al., 2007). De acordo com Bengtsson e Kock (1999), a cooperação em relacionamentos horizontais pode ser do tipo formal ou informal. Acordos formais de cooperação ocorrerão se as partes da relação formarem alianças estratégicas ou outras parcerias, enquanto acordos informais são baseados em normas sociais e confiança entre as partes.

Em relacionamentos de cooperação institucional, as organizações parceiras serão capazes de progredir em níveis que vão além das capacidades individuais (Clennon & Teper, 2006). Em contraste aos demais modos cooperação, a cooperação com universidades ou institutos de pesquisa normalmente inicia com uma forte confiança mútua, mesmo no começo da relação, por haver menos sobreposição de interesses entre as organizações parceiras (Weber & Heidenreich, 2018).

Por fim, Weber e Heidenreich (2018) apresentam os relacionamentos de cooperação vertical (objetivo de análise deste estudo), como parcerias de cooperação estabelecidas entre compradores e fornecedores. Nessa perspectiva, Mahama (2006) compreende transações de longo prazo realizadas por meio da união entre fornecedores e compradores como relacionamentos cooperativos, compreendendo uma forma estrutural (coletiva) de estruturar transações.

2.5 HIPÓTESES DA PESQUISA

2.5.1 Custos de troca e cooperação interorganizacional

A literatura interessada em analisar práticas de terceirização busca investigar formas de maximizar o retorno sobre investimentos, focando nas competências essenciais das organizações (Jenster & Pedersen, 2000) e nas não essenciais, que podem ser foco de terceirização. Dentre as competências não essenciais às organizações tem-se as atividades de transporte, que estão entre as mais terceirizadas em virtude do alto volume de oferta de transporte rodoviário, que é o principal modal empregado no Brasil. Outro fator que contribui para altos níveis de terceirização de transporte é o desejo das empresas contratantes em reduzir o capital investido em ativos (Abrahão & Soares, 2006).

A terceirização de atividades que demandam ativos e investimentos específicos pode tornar a organização contratante do serviço refém de seu fornecedor. Com isso, na tentativa de trocar de fornecedor, a empresa contratante terá que abandonar esses investimentos em ativos específicos. Essa situação é denominada de *lock-in*, pois a empresa que contrata as atividades dos fornecedores pode se tornar vítima de condutas oportunistas, já que o fornecedor pode explorar sua postura dominante para determinar os termos do contrato ou impor termos diferentes em uma negociação futura (Lonsdale, 2001).

Concepção semelhante foi apresentada por Dwyer et al. (1987), ao afirmarem que uma das partes do relacionamento pode aumentar gradualmente seu compromisso com a relação por meio de investimentos exclusivos em produtos, processos ou pessoas dedicadas a esse relacionamento. Essa perspectiva é congruente com o preconizado por Mentzer et al. (2001), de que fornecedores criam e modificam ativos para atender demandas específicas de seus clientes, entretanto, em uma eventual troca de fornecedor, os ativos tornam-se ociosos ou obsoletos em virtude de um contexto relacional diferente.

Nesse cenário, Kim et al. (2010) aduzem que ao abandonar os ativos específicos investidos em relacionamentos anteriores para estabelecer novas parcerias, as organizações poderão se deparar com custos de troca elevados. Esse aumento é reconhecido tanto sob o ponto de vista acadêmico como profissional e está relacionado à premissa de que quanto mais altos os custos de troca, maior será a dificuldade dos clientes em trocar de fornecedor (Burnham et

al., 2003, Woisetschläger et al., 2011). Esse fator poderá restringir comportamentos oportunistas entre os parceiros, tornando o relacionamento mais cooperativo (Kim et al., 2010).

Estudos anteriores associaram custos de troca a diversos elementos relacionados aos RIOs (Blut et al., 2015; Kim et al., 2010; Shi et al., 2015; Vasudevan et al., 2006). Kim et al. (2010), dentre outras relações, investigaram a influência dos custos de troca na cooperação estabelecida entre compradores e fornecedores de serviços de telecomunicação. Verificaram que os custos de troca e a confiança são antecedentes significativos da cooperação entre parceiros comerciais. Associação semelhante foi observada no estudo de Shi et al. (2015), que verificaram como os laços sociais dos clientes podem ser concebidos como um tipo de custo de mudança, que por sua vez pode afetar a fidelidade dos clientes. Dentre os principais achados, evidenciaram associação positiva entre os custos de troca e a fidelização de clientes, por meio da construção de laços sociais.

Blut et al. (2015) realizaram uma meta-análise envolvendo 153 estudos empíricos acerca da temática custos de troca. Os resultados evidenciaram relação positiva entre as dimensões processual, financeira e relacional dos custos de troca na intenção de recompra dos clientes. A partir dos pressupostos apresentados pela literatura sobre a influência dos custos de troca na construção de relacionamentos colaborativos, apresenta-se a primeira hipótese de pesquisa:

H₁: Há influência positiva e direta dos custos de troca na cooperação interorganizacional de empresas e seus fornecedores de serviços de transporte.

2.5.2 Custos de troca e dependência de recursos

Martins et al. (2011) investigaram aspectos comportamentais que envolvem a demanda de usuários de serviços de transporte. Verificaram níveis elevados de dependência dos contratantes em relação aos serviços de transporte de mercadorias aos clientes. Observaram que os usuários das transportadoras buscam por serviços de qualidade que possam influenciar positivamente a percepção dos clientes. Com isso, a tomada de decisão acerca dos serviços de transporte tem adentrado a agenda de discussões das organizações, que buscam soluções por meio da oferta de serviços apropriados e integrados com fornecedores e clientes.

Dwyer et al. (1987) mencionam que ao longo do tempo, as organizações envolvidas em relações comprador-fornecedor passam a se beneficiar de experiências e confiança. Com

isso, passam a aumentar seu compromisso com a relação por meio de investimentos específicos em pessoas, processos ou produtos. Nesse cenário as organizações parceiras aumentam os custos de troca e conseqüentemente a dependência de recursos envolvidos na relação (Anderson & Narus, 1991), fazendo com que os fornecedores façam uso da dependência do parceiro para obtenção de benefícios (Lee & Scott, 2015).

A partir dos investimentos específicos realizados pelos parceiros da relação, níveis elevados de custos de troca são constituídos, e no momento de transferir esses investimentos para outros relacionamentos a organização estará dependente dos recursos da relação (Heide & John 1988). Portanto, os custos de troca de relacionamento interorganizacional podem induzir os clientes a desenvolver um quadro de dependência de recursos em relação aos seus fornecedores (Biong & Selnes 1997).

No contexto dos transportes, Abrahão e Soares (2006) afirmam que, como as transportadoras detêm os ativos (ex. *know-how* e informações chave), os contratantes de serviços de transporte ficam expostos a riscos. Assim, ao delegar as atividades aos fornecedores de transporte, as organizações contratantes aumentam os custos de troca de fornecedor e passam a desenvolver um quadro de dependência. A transportadora, que deterá os conhecimentos das dinâmicas operacionais e competências necessárias para desempenhar as atividades, passa a compreender que possui vantagem sobre seus concorrentes, podendo apresentar uma postura menos comprometida com o relacionamento. Portanto, com base nos argumentos reportados formulou-se a segunda hipótese de pesquisa:

H2: Há influência positiva e direta dos custos de troca na dependência de recursos de fornecedores de serviços de transporte.

2.5.3 Dependência de recursos e cooperação interorganizacional

Mediante o aumento da concorrência global e a complexidade das demandas dos clientes, a terceirização de serviços logísticos como os de transporte apresenta contribuição para a melhoria do atendimento aos clientes e para a participação de mercado (Fugate et al., 2010; Zacharia et al., 2011). A terceirização desse tipo de atividade tem tornado seus usuários dependentes dos recursos oferecidos pelos prestadores de serviços, como funcionários qualificados, ativos físicos, processos eficazes, dentre outros recursos que podem contribuir

para evitar investimentos desnecessários e oferecer melhor qualidade de serviços aos clientes (Mentzer et al., 1999).

De acordo com a TDR, o gerenciamento de RIOs do tipo comprador-fornecedor pode ser uma abordagem adequada para gerenciar os efeitos negativos da dependência de recursos num relacionamento colaborativo entre organizações (Pfeffer & Salancik, 1978). A dependência de recursos pode influenciar a cooperação interorganizacional e proporcionar ganhos positivos decorrentes do acesso a recursos, maiores oportunidades de mercado e ganhos financeiros (Kale, 1989; Morgan & Hunt, 1994).

O estabelecimento de RIOs cooperativos é uma estratégia para facilitar o acesso das organizações parceiras aos recursos dos quais dependem. Desse modo, organizações recorrem a arranjos interorganizacionais para obter recursos oferecidos por outras organizações e que são necessários para alcançar determinado nível de vantagem competitiva. Além disso, as organizações parceiras visam, por meio da relação, desenvolver novos recursos que não podem ser gerados de forma individual (Ireland et al., 2002).

A colaboração nos relacionamentos estabelecidos com transportadoras é uma forma de superar ineficiências advindas dos processos de transporte, para oferecer desempenho superior aos clientes (Mason et al., 2007). Essa perspectiva é corroborada por Martins et al. (2011), ao observarem que usuários de serviços de transporte têm a necessidade de formar parcerias sólidas na tentativa de consolidar sua posição na cadeia de suprimentos. Essas parcerias aumentam a satisfação quanto aos serviços de transporte adquiridos, pois relacionamentos mais colaborativos resultam em serviços de transporte mais adequados, planejados e integrados às estratégias das organizações.

Yeh (2005) investigou antecedentes da continuidade de RIOs cooperativos da cadeia de suprimentos de eletrônicos na indústria automotiva de Taiwan, e verificou relação positiva e significativa entre dependência de recursos e cooperação. Drees e Heugens (2013), em uma revisão de literatura com 157 artigos que abordaram a TDR, analisaram as principais tendências de pesquisa a serem realizadas por meio desta lente teórica, e verificaram que as organizações respondem à dependência de recursos por meio da inserção em arranjos interorganizacionais cooperativos, tais como alianças, *joint ventures*, arranjos internos, fusões e aquisições.

Portanto, em vista dos pressupostos apresentados pela literatura e dos achados empíricos, que constataram possível associação entre a dependência de recursos e a cooperação, apresenta-se a terceira hipótese de pesquisa:

H₃: Há influência positiva e direta da dependência de recursos na cooperação interorganizacional de empresas e seus fornecedores de serviços de transporte.

2.5.4 Mediação da dependência de recursos na relação entre custos de troca e cooperação interorganizacional

A terceirização de atividades de uma empresa emergiu como uma estratégia organizacional, com muitas organizações recorrendo ao mercado em busca de prestadores de serviços para execução de diversas atividades. Inicialmente, as organizações utilizavam-se da terceirização somente para atividades não essenciais (Gottfredson et al., 2005), contudo, as organizações ultrapassaram as fronteiras da terceirização e passaram a estabelecer relacionamentos mais próximos com seus provedores de serviços e para atividades que envolvem capacidades especiais (Sako, 2006).

Na terceirização de atividades de transporte, as empresas contratantes passam a delegar à prestadora de serviços de transporte a detenção de ativos, *know-how* e informações-chave, constituindo um quadro de dependência de seu prestador de serviços (Abrahão & Soares, 2006) e, conforme citam Mentzer et al. (2001), os investimentos específicos realizados podem ter seu valor reduzido ou perdido no caso de uma troca de fornecedor. Adicionalmente, a falta de fornecedores alternativos pode criar dependência de recursos. A TDR preconiza que as organizações são dependentes do ambiente para a obtenção de recursos críticos, como pessoal, informações, matérias-primas, dentre outros. Esta dependência sugere que RIOs são estabelecidos à medida que organizações individuais buscam adquirir recursos para realizar suas atividades (Pfeffer & Salancik, 1978).

A dependência de recursos pode ser intensificada pelos investimentos específicos realizados que, por sua vez, aumentam os custos de troca de fornecedor (Bendapudi & Berry, 1997, Gounaris, 2005). Portanto, altos custos de troca de fornecedor podem dificultar novas trocas comerciais com outros fornecedores e, com isso, para usar os recursos investidos de forma eficiente os compradores optam por intensificar o relacionamento atual ao invés de buscar parceiros alternativos (Geiger et al., 2012).

Essa perspectiva também é apresentada por Dwyer et al. (1987), ao sugerirem que os custos de troca podem estimular o parceiro comercial a manter um relacionamento de qualidade com seu provedor atual, pois níveis elevados de custos de troca podem fazer com que o

relacionamento seja percebido como relevante, além de estimular o comprometimento com o relacionamento. O comprometimento é capaz de refletir de forma positiva na integração comprador-fornecedor, o que dificulta a mudança para fornecedores alternativos (Zhou *et al.*, 2014), inibe condutas oportunistas e pode promover um relacionamento mais cooperativo entre os parceiros existentes (Kim *et al.*, 2010).

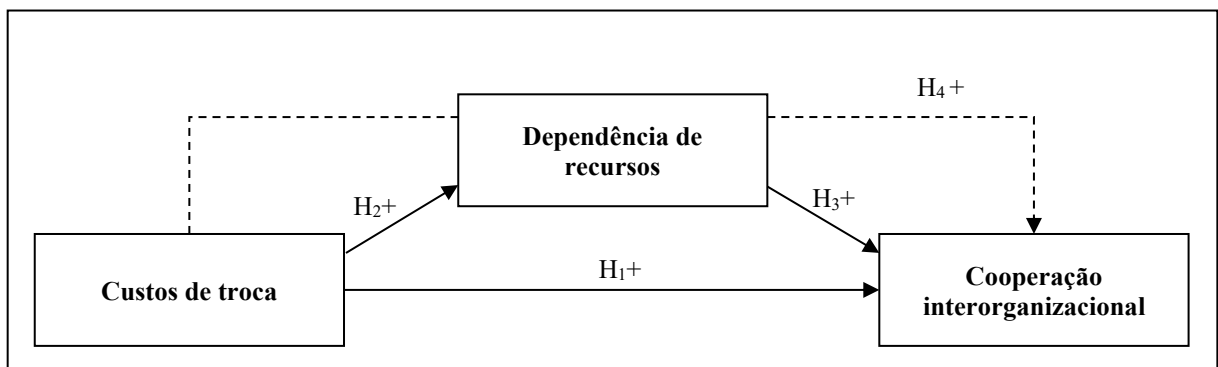
Ao considerar o setor de transporte especificamente, Martins *et al.* (2011) verificaram que os contratantes de serviços de transporte apresentam alta dependência de seus provedores de serviços, devido à responsabilidade na entrega de mercadorias aos clientes. Essa perspectiva também é apresentada por Lai *et al.* (2013), ao evidenciarem que nos serviços logísticos as atividades são estimuladas por investimentos específicos por parte dos usuários do serviço, que podem ser revertidos em níveis elevados de custos de troca, o que promove a dependência de recursos do fornecedor.

A partir dos pressupostos teóricos e achados empíricos apresentados, apresenta-se a quarta hipótese de pesquisa:

H₄: Há efeito mediador positivo da dependência de recursos na relação entre os custos de troca e a cooperação interorganizacional de empresas e seus fornecedores de serviços de transporte.

2.6 MODELO TEÓRICO PROPOSTO

Com base nas lacunas teóricas identificadas e no suporte empírico de estudos anteriores, propõe-se o modelo conceitual que norteia a presente investigação, ilustrado na Figura 5.



Nota: A linha pontilhada (Hipótese 4) indica efeito mediador da variável dependência de recursos na relação entre custos de troca e cooperação interorganizacional.

Figura 5. Desenho teórico da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

Conforme ilustrado na Figura 5, o modelo teórico propõe relação positiva entre os custos de troca e a cooperação interorganizacional (Hipótese 1), entre os custos de troca e a dependência de recursos (Hipótese 2) e entre a dependência de recursos e a cooperação interorganizacional (Hipótese 3). Após realizar o teste direto das variáveis mencionadas, se verifica o efeito mediador que a dependência de recursos exerce na relação entre os custos de troca e a cooperação interorganizacional (Hipótese 4).

Adicionalmente aos construtos custos de troca e dependência de recursos, apontados pela literatura como antecedentes das relações de cooperação interorganizacional, estudos progressos apontaram a influência de elementos externos em relacionamentos interorganizacionais bem sucedidos, como a presença de fornecedores alternativos no ambiente de negócios das organizações contratantes (Christopher & Peck, 2004) e mudanças nos níveis de cooperação comprador-fornecedor advindas dos cenários de incerteza (Colicchia & Strozzi, 2012; Essig & Amann, 2009; Palmatier, 2008) ocasionada pela pandemia de Covid-19. Assim, a presença de fornecedores alternativos e os impactos da pandemia de Covid-19 na cooperação interorganizacional foram inseridos no modelo teórico desta dissertação como variáveis de controle.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da presente dissertação. Evidencia-se o delineamento da pesquisa, população e amostra, instrumento de pesquisa, e os procedimentos de coleta e de análise dos dados da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo classifica-se como de natureza descritiva quanto aos objetivos, pois descreve relações entre variáveis a partir da percepção dos respondentes da pesquisa acerca dos custos de troca de fornecedores de serviços de transporte, dependência de recursos e cooperação entre comprador e fornecedor. Marconi e Lakatos (2005) afirmam que a pesquisa descritiva procura descrever, registrar, analisar e interpretar dados, sem manipulação.

No que se refere aos procedimentos de pesquisa, o estudo foi realizado por meio de uma *survey*. O público alvo compreende os profissionais atuantes nas áreas de logística e transporte das empresas pesquisadas. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), no método *survey* os dados são coletados diretamente dos respondentes, em geral por meio de um questionário previamente preparado.

Quanto à abordagem do problema, o estudo caracteriza-se como de natureza quantitativa, dado que o modelo teórico propõe relações causais. De acordo com Sampieri et al. (2013, p. 30), estudos quantitativos utilizam-se de coleta de dados como forma de confirmar hipóteses, utilizando-se de medição numérica e análise estatística para determinar padrões e comprovar teorias. Nesse sentido, Creswell (2010) afirma que para realizar a testagem de teorias, tem-se a possibilidade de examinar a relação entre as variáveis do estudo. Portanto, verificou-se a possibilidade de testar as relações entre os custos de troca, dependência de recursos e cooperação interorganizacional.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa compreende profissionais dos setores de logística e transporte das indústrias de alimentos e bebidas listadas pela Associação Brasileira da Indústria

de Alimentos (ABIA), Guia Alimentos Online, Econodata, Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE), Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas não Alcoólicas (ABIR), e Associação Brasileira de Frigoríficos (ABRAFRIGO) que se utilizam de serviços de transporte terceirizado para realizar a distribuição de produtos. Para Richardson (2017, p. 137), a população ou universo de pesquisa “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características”.

De acordo com a ABIA (2019), a indústria brasileira de alimentos e bebidas caracteriza-se como a mais representativa do Brasil, visto que corresponde a 9,7% do PIB do país, com mais de 1,6 milhão de empregos diretos formais. Além disso, a indústria de alimentos e bebidas ocupa o segundo lugar nas exportações de alimentos industrializados do mundo, sendo responsável por distribuir alimentos para mais de 180 países.

Ainda de acordo com a ABIA (2019), no ano de 2019 a indústria brasileira de alimentos e bebidas obteve participação de 61,7% no saldo da balança comercial do país. No mercado interno, a indústria movimentou mais de 557 bilhões de reais e é considerada a maior em termos de valor de produção. A indústria possui mais de 36 mil empresas, sendo responsável pelo processamento de cerca de 58% de toda a produção agropecuária brasileira. É o 2º exportador mundial de alimentos industrializados e o 5º em valor de produção.

A indústria de alimentos e bebidas foi selecionada para a investigação em virtude das exigências impostas pela Secretaria de Vigilância Sanitária quanto aos controles de transporte de produtos de gênero alimentício. A portaria nº 326, de 30 de julho de 1997, regulamenta as práticas de conservação, manipulação e higiene dos alimentos durante o transporte, como forma de garantir qualidade e integridade. Estas exigências levam à demanda por serviços de transporte com veículos adaptados a estes serviços, gerando investimentos específicos (logotipagem, veículos com características adequadas a cada tipo de produto, recursos humanos, higienização) para atender as especificidades e necessidades dessa indústria.

Nessas listas selecionadas foram identificadas 985 empresas, sendo excluídas 454 por estarem repetidas, por não apresentarem nenhuma informação de contato ou por não atenderem às especificidades desta investigação, restando o total de 531 empresas. A partir das 531 empresas conseguiu-se enviar convite de conexão via rede *LinkedIn* para os profissionais vinculados aos setores de logística e transporte, apresentando a justificativa do convite de conexão e os objetivos da investigação.

Por se tratar de práticas relacionadas à contratação de serviços de transporte, gerentes, coordenadores, supervisores e encarregados de setores como logística, distribuição, transportes e *supply chain* das organizações foram solicitados a participar da pesquisa. Durante as buscas, verificou-se que algumas das organizações não possuíam nenhum dos profissionais anteriormente mencionados, nesses casos, os analistas das áreas de logística, distribuição, transportes e *supply chain* foram convidados a participar. Estes profissionais foram selecionados para compor a investigação em virtude de que, pela posição que ocupam, podem influenciar nas estratégias de cooperação com as transportadoras que prestam serviços às indústrias de alimentos e bebidas.

Foram enviados convites de conexão via *LinkedIn* aos profissionais das organizações, durante os meses de novembro e dezembro de 2020 e janeiro de 2021. Aos 481 funcionários que aceitaram o convite de conexão, foi enviado o *link* de acesso ao questionário eletrônico desenvolvido com o auxílio da ferramenta *Google Forms*. Adicionalmente, realizou-se tentativas adicionais de contato com os que aceitaram o convite, enviando dois lembretes de participação. Ao final da coleta de dados, obteve-se um total de 120 respostas válidas.

Durante a coleta de dados, cerca de dez convidados informaram a impossibilidade de responder o questionário por não deter o conhecimento necessário acerca do relacionamento estabelecido entre sua organização e o fornecedor de serviços de transporte ou por não trabalhar diretamente com o fornecedor. Outros dois informaram que as organizações possuíam frota própria, portanto não contratam serviços de transporte de terceiros.

O número de respostas obtidas possibilitou a realização dos testes estatísticos previstos. A amostra totalizou 120 respostas válidas, o que atende ao número mínimo necessário para a análise das hipóteses, conforme estimado por meio do *software* G*Power 3.1.9.2 (Ringle et al., 2014). Os critérios utilizados para estimar o número adequado foram: i) maior quantidade de setas advindas das variáveis independentes direcionadas à variável dependente; ii) tamanho do efeito (efeito médio de 0,15); iii) nível de significância de $\alpha = 5\%$; e iv) poder de amostra de $1 - \beta = 0,8$ (Cohen, 1977).

3.3 CONSTRUTOS E VARIÁVEIS DA PESQUISA

O modelo teórico do estudo é composto por três construtos de pesquisa: i) custos de troca (processual, financeira e relacional) relacionados a troca do(s) fornecedor(es) de serviços

de transporte; ii) dependência de recursos por parte das indústrias de alimentos e bebidas quanto aos serviços de transporte terceirizados; e iii) cooperação interorganizacional estabelecida entre as indústrias de alimentos e bebidas e os fornecedores de serviços de transporte.

Os três construtos anteriormente mencionados foram definidos e operacionalizados com base em estudos anteriores, conforme destacado na Figura 6.

Construtos	Variáveis/Dimensões	Autores
Custos de troca	Custos de troca processual	Burnham, Frels e Mahajan (2003)
	Custos de troca financeira	
	Custos de troca relacional	
Dependência de Recursos	Dependência de recursos	Lee e Scott (2015)
Cooperação interorganizacional	Compartilhamento de informações	Heide e Miner (1992)
	Flexibilidade	
	Resolução conjunta de problemas	
	Restrição ao uso de poder	

Figura 6. Construtos da pesquisa
Fonte: Elaboração própria.

Nesta investigação, o construto custos de troca foi definido a partir da conceituação de Burnham et al. (2003), mostrada na Figura 2. A categorização apresentada pelos autores mostrou-se adequada a este estudo, devido à sua consideração das diferentes perspectivas de custos de troca para o setor de serviços, e também em virtude do reconhecimento do estudo pela comunidade científica. O instrumento de pesquisa propõe oito categorias de custos de troca, em três dimensões, como forma de capturar a multidimensionalidade demandada por tal construto, conforme proposta de Burnham et al. (2003): i) dimensão de troca processual: custos de risco econômico, custos de avaliação, custos de aprendizagem, custos de *set-up*; ii) dimensão de troca financeira: custos de perda de benefícios, custos de perda monetária; e iii) dimensão de troca relacional: custos de perda de relacionamento pessoal e custos de perda de relacionamento com a marca.

O construto dependência de recursos compreende a necessidade de uma organização quanto aos recursos adquiridos de um parceiro comercial (Anderson & Narus, 1990; Klein & Pereira, 2016). As assertivas foram extraídas e adaptadas do estudo de Lee e Scott (2015), embasadas em Cool e Henderson (1998). O instrumento aplicado por Lee e Scott (2015) avaliou um contexto organizacional distinto do contexto deste estudo, por isso algumas assertivas do

instrumento original foram adaptadas e outras excluídas para captar a dependência das indústrias de alimentos e bebidas quanto à prestação de serviços de transporte terceirizado.

O construto cooperação interorganizacional foi mensurado por meio das assertivas propostas por Heide e Miner (1992), que apresentam a cooperação como um construto multidimensional constituído por quatro dimensões: i) compartilhamento de informações; ii) flexibilidade; iii) resolução conjunta de problemas; e iv) restrição ao uso de poder. As assertivas apresentadas por Heide e Miner (1992) foram desenvolvidas para um contexto interorganizacional distinto do contexto deste estudo, tendo sido adaptadas para mensurar se a relação estabelecida entre as indústrias de alimentos e bebidas e seus provedores de serviços de transporte apresentam cooperação interorganizacional.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa de levantamento foi realizada por meio de questionário (Apêndice B), aplicado a profissionais de logística e transporte de organizações do setor de alimentos e bebidas que terceirizam as atividades de transporte. O questionário buscou aferir a percepção desses profissionais acerca: i) dos custos de troca (processual, financeira e relacional) percebidos pelos profissionais em relação aos seus fornecedores de serviços de transporte; ii) da dependência de recursos da indústria de alimentos e bebidas em relação aos seus fornecedores de serviços de transporte; iii) da cooperação interorganizacional estabelecida entre as organizações do setor de alimentos e bebidas e seus fornecedores de serviços de transporte. Adicionalmente, foram solicitados dados referentes a: iv) caracterização das organizações; e v) caracterização dos respondentes. Solicitou-se também o endereço de *e-mail* dos respondentes interessados em receber os resultados desta investigação.

Os três construtos que compuseram o instrumento de coleta (custos de troca, dependência de recursos e cooperação interorganizacional) foram aferidos por meio de escalas múltiplas (*multi-item measurement scales*) do tipo *Likert*, ancoradas em 7 pontos, extraídas e adaptadas de estudos reconhecidos pela literatura. Desse modo, o estudo utilizou-se de medidas subjetivas para aferir a percepção dos profissionais quanto aos construtos aqui investigados.

O instrumento de pesquisa referente ao construto custos de troca foi extraído e adaptado do estudo de Burnham, Frels e Mahajan (2003), que reconheceram a multidimensionalidade do construto propondo três dimensões: i) custos de troca processual (18

assertivas); ii) custos de troca financeira (5 assertivas); e iii) custos de troca relacional (7 assertivas). As assertivas referentes ao construto dependência de recursos foram extraídas e adaptadas do estudo de Lee e Scott (2015), embasadas em Cool e Henderson (1998). O instrumento é originalmente constituído por 7 assertivas, entretanto, 2 foram excluídas por não estarem alinhadas ao contexto investigado. As assertivas do construto cooperação interorganizacional foram extraídas e adaptadas de Heide e Miner (1992). O construto é constituído por 4 dimensões: i) compartilhamento de informações (4 assertivas); flexibilidade (4 assertivas); resolução conjunta de problemas (4 assertivas); e restrição ao uso de poder (3 assertivas).

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Antes do envio do questionário à população da pesquisa, um pré-teste foi realizado com o objetivo de identificar eventuais falhas, inconsistências, ambiguidades, expressões inadequadas ao contexto interorganizacional investigado, assim como outros fatores intervenientes no entendimento adequado das assertivas (Martins & Theóphilo, 2009). Como forma de atestar a confiabilidade do questionário, buscou-se garantir a validade de conteúdo do instrumento de coleta de dados, tendo sido consultados um docente com formação em nível de doutorado e dois discentes, um de nível de mestrado e outro de doutorado. Os três membros participantes do pré-teste possuem como linha de pesquisa a área de controladoria e contabilidade gerencial.

A coleta de dados para esta investigação ocorreu com o auxílio da rede social profissional *LinkedIn*. De posse da lista de empresas participantes, realizou-se a busca pelos profissionais na rede social. Durante a busca, convites informando o propósito da pesquisa foram enviados aos profissionais identificados, que posteriormente foram listados com o auxílio do *software Microsoft Excel*. Após o aceite do convite enviado a cada profissional, foi enviado *link* de acesso ao questionário com auxílio da ferramenta *Google Forms*.

Após a conclusão da coleta de dados, procedeu-se a análise dos dados por meio de: i) Análise Descritiva; ii) Análise Fatorial Exploratória (AFE); e iii) Modelagem de Equações Estruturais (*SEM*), estimada por meio dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares – PLS*). Para realizar a análise de dados, os *softwares* utilizados foram o *SPSS Statistic* e *SmartPLS3*.

Procedimentos de estatística descritiva foram empregados como forma de categorizar os respondentes, organizações do setor de alimentos e bebidas, e características do relacionamento estabelecido entre as empresas do setor de alimentos e bebidas e seus fornecedores de serviços de transporte. Inicialmente, realizou-se a descrição das características dos respondentes da pesquisa, em que são apresentadas informações como: i) função na organização; ii) gênero; iii) idade; e iv) nível de escolaridade.

Na sequência apresenta-se a caracterização das empresas: i) porte da organização; e ii) tempo de atuação no mercado. Após são apresentadas as características da relação estabelecida entre as organizações investigadas (indústria de alimentos e bebidas) e seus principais fornecedores de serviços de transporte: i) modais envolvidos na prestação do serviço; ii) tipos de cargas envolvidas na operação; iii) tipo de transporte realizado (nacional ou internacional); iv) volume de operações futuras; v) expectativa de continuidade da relação; e vi) preço enquanto critério de contratação de serviços de transporte.

A segunda etapa da análise consiste na AFE. Tal procedimento foi facilitado pelo *software IBM SPSS Statistics*, por meio de rotação *Varimax* e normalização de Kaiser, conforme recomendações apresentadas por Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009). Para o construto custos de troca, os procedimentos de análise fatorial demandaram a exclusão de 4 assertivas das dimensões processual, financeira e relacional (CRE1, CRE6, CAP3 e CSU2). O construto dependência de recursos teve 3 assertivas excluídas durante o procedimento (DRE1, DRE2 e DRE3). A análise fatorial levou à exclusão de 3 assertivas do construto cooperação interorganizacional (FL1, CI4, RC3). Após as exclusões os indicadores apresentaram índices de adequação satisfatórios.

Por meio da AFE foi possível confirmar as dimensões do construto custos de troca, proposto por Burnham, Frels e Mahajan (2003). A análise confirmou a dimensão processual, que reflete as 4 variáveis (custos de risco econômico, custos de avaliação, custos de aprendizagem, custos de *setup*). A dimensão financeira também teve sua dimensionalidade confirmada, refletindo 2 variáveis (custos de perda de benefícios, custos de perda monetária). A dimensão relacional, que reflete 2 variáveis (custos de perda de benefícios, custos de perda monetária), também teve sua dimensionalidade confirmada. O construto dependência de recursos, definido e operacionalizado por Lee e Scott (2015), demonstrou ser um construto único. O construto cooperação interorganizacional, definido por Heide e Miner (1992), também teve as 4 dimensões confirmadas (compartilhamento de informações, flexibilidade, resolução

conjunta de problemas, e restrição ao uso de poder), permanecendo as dimensões originalmente propostas.

Ainda durante os procedimentos de execução da AFE, aplicou-se o teste de fator único de Harman (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2003). Ao realizar os procedimentos com todas as assertivas dos construtos presentes, o primeiro componente representou apenas 19,6% da variância total, abaixo de 50% (*common threshold*), conforme pressupostos recomendados por Podsakoff et al. (2003). Em vista desses resultados, o teste de fator único de Harman indica que os dados coletados para consecução deste estudo não são afetados por variância de método comum, mesmo que as assertivas tenham sido respondidas pelo mesmo respondente em um mesmo momento. Após a análise dos critérios de validade das variáveis do estudo, realizou-se a Modelagem de Equações Estruturais, conforme resultados obtidos por meio da AFE.

3.5.1 Modelagem de equações estruturais

A terceira etapa da análise de dados refere-se ao teste de hipóteses, realizado pela Modelagem de Equações Estruturais. A técnica pode ser aplicada de duas formas: i) baseada em covariância (CB-SEM), utilizada para confirmar ou rejeitar hipóteses (Hair Jr et al., 2014; Hair Jr et al., 2016); e ii) mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), utilizada como forma de desenvolver teorias e buscar a maximização da variância explicada dos construtos endógenos (Hair Jr et al., 2014; Hair Jr et al., 2016). Os dados coletados foram tratados por meio dos mínimos quadrados parciais que, de acordo com Ringle et al. (2014), é indicado para modelos teóricos pouco explorados. Tal procedimento foi facilitado pelo *software SmartPLS3*.

A modelagem de equações estruturais envolve a avaliação conjunta de múltiplas variáveis, determinadas após a análise fatorial, e suas relações (Hair Jr et al., 2014; Ringle et al., 2014). Inicialmente são calculadas as correlações entre os construtos e suas variáveis e posteriormente realizadas as regressões lineares entre os construtos (Hair Jr et al., 2016; Ringle et al., 2014). Com auxílio do *software SmartPLS3* três ferramentas foram utilizadas para realizar a análise do modelo: i) algoritmo PLS; ii) *bootstrapping* para a análise da mediação; e iii) *blindfolding*. O PLS permite estimar os coeficientes de caminho do modelo, capazes de maximizar a variância das variáveis dependentes (Hair Jr et al., 2016). Para o teste de hipóteses e análise de significância das relações entre as variáveis propostas, utilizou-se o procedimento de *bootstrapping* (Ringle et al., 2014). O *blindfolding*, por sua vez, configura-se como uma

técnica de reutilização de amostras que utilizam as estimativas dos modelos para prever a parte omitida (Hair et al., 2016).

3.5.2 Teste do viés de não resposta

No teste de viés de não resposta (*non-response bias*) é possível verificar possíveis distorções na amostra estudada (Wählberg & Poom, 2015). Estudos que se utilizam de *survey* para a coleta de dados e que não possuem controle sobre seus respondentes, como no caso desta investigação, podem utilizar métodos estatísticos para mensurar possíveis vieses de não respondentes. Para tanto, fez-se uso da metodologia *first-last*, que testa as diferenças das respostas dos primeiros e últimos respondentes do estudo. Ao realizar tal procedimento, interpreta-se que os últimos respondentes sejam semelhantes aos não participantes da pesquisa.

Para realizar o procedimento, o Teste T foi empregado por meio do *software SPSS Statistic*, como forma de comparar as respostas das assertivas do estudo dos 20% primeiros respondentes com os 20% últimos. Considerando o nível de significância em 5% e com base na metodologia *first-last*, constatou-se que não há diferenças significativas entre 24 primeiros e os 24 últimos respondentes, indicando que não há viés de não resposta nos dados deste estudo.

3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta investigação apresenta algumas limitações decorrentes da estratégia de pesquisa adotada e sua operacionalização. Estas limitações podem exercer influência nos resultados e conclusões da pesquisa. Quanto ao processo de identificação das empresas investigadas, tem-se como limitação a não localização de algumas organizações cadastradas nas listas utilizadas nesta investigação. Além disso, as organizações investigadas podem apresentar diferentes níveis de dependência de seus fornecedores de serviços de transporte, em virtude das diferentes características dos produtos transportados, como perecibilidade e sazonalidade.

Outra possível limitação decorre do processo de seleção dos respondentes da pesquisa junto à rede social profissional *LinkedIn*, dado que profissionais de diferentes níveis hierárquicos podem apresentar percepções distintas e respostas diversificadas para um mesmo elemento.

O instrumento de coleta de dados utilizou assertivas de construtos validados e reconhecidos pela literatura que aborda RIOs. É reconhecida a existência de outras taxonomias e dimensões de custos de troca e de cooperação interorganizacional, assim, a não utilização de outras dimensões consideradas importantes pela literatura pode se configurar como limitação desta investigação. O instrumento de pesquisa utilizado neste estudo mostrou-se adequado ao setor aqui investigado, entretanto, a não utilização de outras dimensões de custos de troca e cooperação interorganizacional pode limitar a interpretação dos resultados e sua aplicação para diferentes contextos organizacionais.

Quanto aos procedimentos estatísticos empregados para a consecução desta investigação, deve-se ressaltar que outros *softwares* podem ser utilizados além do *SmartPLS*. Apesar das limitações apresentadas, deve-se mencionar que os procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados foram realizados com o rigor metodológico próprio de uma pesquisa científica. Tais procedimentos foram realizados como forma de assegurar a confiabilidade e a validade dos resultados evidenciados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo inicia pela caracterização das organizações investigadas, dos respondentes e dos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre as organizações do setor de alimentos e bebidas e seus principais fornecedores de serviços de transporte. A análise dos dados compreende a validação do modelo de mensuração e a análise do modelo estrutural. Após são apresentadas as discussões dos resultados da investigação empírica.

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os respondentes foram solicitados a fornecer informações acerca de suas funções na organização, gênero, faixa etária, e nível de escolaridade. A Tabela 1 apresenta as informações que caracterizam os respondentes.

Tabela 1. Caracterização dos respondentes

Características	N	%
Função na organização		
Gerente	35	29,2 %
Coordenador	31	25,8 %
Supervisor	27	22,5 %
Encarregado	9	7,5 %
Analista	18	15,0 %
Gênero		
Feminino	20	16,7 %
Masculino	98	81,7 %
Prefiro não responder	2	1,6 %
Faixa etária		
19 a 29	26	21,7 %
30 a 39	54	45,0 %
40 a 49	35	29,2 %
50 a 59	5	4,1 %
Nível de escolaridade		
Fundamental	0	0
Médio	0	0
Graduação	101	84,2 %
Mestrado	18	15,0 %
Doutorado	1	0,8 %

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre os cargos ocupados pelos respondentes, o maior percentual (29,2%) é de gerentes das áreas de logística, transporte e *supply chain*. O menor percentual (7,5%) é de encarregados de área.

Quanto ao gênero dos respondentes, observou-se alta predominância de funcionários do gênero masculino (81,7%) nas organizações investigadas, dados que vão ao encontro dos números publicados pela Confederação Nacional do Transporte (CNT), de que no ano de 2018, o setor de transportes contava com cerca de 2,2 milhões de profissionais, e apenas 17%, eram do sexo feminino, a maior parte com idades entre 30 e 39 anos e ensino médio completo (CNT, 2018).

Em relação à faixa etária geral dos respondentes da pesquisa, observou-se que a maioria (45,0%) apresenta idade entre 30 e 39 anos. Profissionais entre 50 e 59 anos representam o menor percentual (4,1%). Quanto ao nível de escolaridade, 84,2% dos respondentes possuem graduação completa, e um (0,8%) possui doutorado.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DE SEUS FORNECEDORES

De acordo com dados da ABIA do ano de 2019, a indústria de alimentos e bebidas destacou-se como umas das mais representativas do Brasil, visto que reúne cerca de 35.000 empresas que processam aproximadamente 58% de tudo que é produzido no campo. Além disso, o setor é responsável por 1,6 milhões de empregos diretos e representa 9,6% do PIB brasileiro.

No primeiro semestre de 2020 o setor exportou US\$ 17,6 bilhões para mais de 180 países, tendo como principais mercados a Ásia (46,7%), a União Europeia (15,5%) e o Oriente Médio (10,8%). No mercado interno, no ano de 2019 o setor movimentou R\$ 557,7 bilhões. Em vista da importância dos serviços de transporte para as organizações do setor de alimentos e bebidas, solicitou-se aos respondentes informações sobre suas organizações a demonstrem o vínculo estabelecido com os fornecedores de serviços de transporte. Tais características podem ser observadas na Tabela 2.

Tabela 2. Caracterização das organizações e das relações interorganizacionais

Características	N	%
Informações da empresa		
Porte da organização		
Pequena	1	0,8 %

Média	18	15,0 %
Grande	101	84,2 %
Tempo de atuação no mercado		
0 a 20 anos	20	16,7%
21 a 40 anos	25	20,8%
41 a 60 anos	35	29,2%
61 a 80 anos	19	15,8%
81 a 100 anos	12	10,0%
Mais de 100	9	7,5%
Informações da relação		
Modais envolvidos na prestação de serviço pelo fornecedor		
Rodoviário	119	99,2%
Ferrovário	9	7,5%
Hidroviário	9	7,5%
Aeroviário	2	1,7%
Utilizam mais de um modal	15	12,5%
Tipos de cargas envolvidas na prestação do serviço pelo fornecedor		
Cargas frigorificadas congeladas (produtos congelados)	27	22,5 %
Cargas frigorificadas perecíveis (produtos refrigerados)	34	28,3 %
Carga geral alimentícia (seca e embalada)	83	69,2 %
Graneis líquidos (óleos, suco, leite e outros)	30	25,0 %
Graneis sólidos (açúcar, soja, milho e outros)	14	11,7 %
Utilizam mais de um tipo de carga	45	37,5 %
Âmbito dos serviços prestados		
Nacional	107	89,2 %
Internacional	1	0,8 %
Ambos	12	10,00 %
Volume de operações futuras		
Aumentará	86	71,7 %
Diminuirá	5	4,2 %
Se manterá o mesmo	29	24,2 %
A organização pretende renovar o contrato com este fornecedor de serviços de transporte?		
Sim	116	96,7 %
Não	4	3,3 %

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 evidencia que a maioria dos respondentes são de empresas de grande porte (84,2%) e um (0,8%) atua em empresa de pequeno porte. Organizações de grande porte possuem estruturas e o *know-how* necessários para a contratação de serviços de transporte, diferentemente de empresas de pequeno porte, nas quais, de acordo com Martins et al. (2011), o proprietário envolve-se de maneira intensiva na gestão das atividades funcionais, dentre elas o transporte, além de, conforme McCann (2001), essas empresas oferecerem menores volumes de produtos aos fornecedores de transporte, o que reduz seu poder de barganha em relação a preço e nível de serviço. Para Grant (2005), a escala das operações é um fator que dificulta (se

baixo) a formação de relações equilibradas e mais próximas fornecedores de serviços de transporte. Quanto ao tempo de atuação, 83,3% dos respondentes informaram que as organizações em que atuam estão no mercado há 20 anos ou mais.

Sobre os RIOs entre as empresas de alimentos e bebidas e seus fornecedores de serviços de transporte, os respondentes foram questionados quanto aos modais de transporte envolvidos nas operações terceirizadas, e observou-se predominância de transporte rodoviário - 119 dos 120 respondentes ou 99,2% da amostra. O modal rodoviário é o predominante no Brasil e também nas empresas da amostra, corroborando dados da CNT (2018), referente ao ano de 2016, em que o transporte rodoviário correspondia a 61,1% da matriz de transporte de cargas brasileira. Porém, 12,5% dos respondentes informaram contratar mais de um modal de transporte.

Quanto aos tipos de cargas transportadas no setor de alimentos e bebidas, observou-se predominância do tipo geral alimentícia (seca e embalada), em 69,2% da amostra, e cargas frigorificadas refrigeradas e congeladas, em 50,8% da amostra. Além disso, 37,5% dos respondentes informaram demandar transporte de mais de um tipo de carga.

Quanto ao volume de operações futuras, 86 respondentes (71,7%) afirmaram que as organizações terão incremento no volume de operações com o principal fornecedor de serviços de transporte. Apenas 4,2% afirmaram que a contratação de serviços de transporte com o principal fornecedor será reduzida. Questionados acerca da renovação do contrato com o principal fornecedor, 116 respondentes (96,7%) informaram que haverá renovação do contrato.

Também se constatou que os serviços de transporte são realizados principalmente em âmbito nacional (89,2%). Apesar de apenas 13 respondentes mencionarem a utilização de transporte internacional, o setor de alimentos e bebidas caracteriza-se como um dos mais representativos em termos de exportação, com participação de 68,2% do saldo total da balança comercial, o setor responde por 17,3% das exportações brasileiras (ABIA, 2019).

Adicionalmente, questionou-se se preço é o principal motivo para decidir de qual fornecedor adquirir serviços de transporte, e com base em escala do tipo *Likert* de 7 pontos (1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente). O preço enquanto critério de contratação apresentou média de 4.825, ficando acima da média da escala (>3,500). O resultado indica que o preço, dentre outros aspectos, é um critério que influencia de forma moderada a forte a decisão dos gestores em contratar os serviços de transporte.

4.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Com o propósito de identificar os fatores comuns e os agrupamentos teóricos das assertivas dos construtos (custos de troca, dependência de recursos e cooperação interorganizacional), foram aplicados testes para a AFE, seguindo os procedimentos metodológicos delineados. Os resultados da AFE são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3. Análise Fatorial Exploratória dos construtos

Construto	Assertiva	Fator	%VAR	KMO	Teste de Esfericidade de Bartlett
Custos de troca (Troca processual)	CRE2	0,497	60,02	0,7	X ² =510,543 Sig=0,000
	CRE3	0,701			
	CRE4	0,840			
	CRE5	0,741			
	CAV1	0,690			
	CAV2	0,777			
	CAV3	0,801			
	CAV4	0,746			
	CAP1	0,470			
	CAP2	0,560			
	CAP4	0,824			
	CSU1	0,499			
	CSU3	0,673			
CSU4	0,712				
Custos de troca (Troca financeira)	CPB1	0,875	79,51	0,7	X ² =256,98 Sig=0,000
	CPB2	0,890			
	CPB3	0,780			
	CPM1	0,922			
	CPM2	0,848			
Custos de troca (Troca relacional)	CPRP1	0,856	70,13	0,7	X ² =275,527 Sig=0,000
	CPRP2	0,914			
	CPRP3	0,709			
	CPRM1	0,775			
	CPRM2	0,713			
Dependência de recursos	DRE4	0,831	69,06	0,5	X ² =18,447 Sig=0,000
	DRE5	0,831			
Cooperação interorganizacional	FL2	0,774	64,72	0,8	X ² =387,49 Sig=0,000
	FL3	0,810			
	FL4	0,534			
	CI1	0,586			
	CI2	0,661			
	CI3	0,811			
	RC1	0,744			
	RC2	0,831			
	RC4	0,648			
RP1	0,772				
RP2	0,702				
RP3	0,720				

Nota: Fator = carga fatorial (>0,4); %Var. = % de variância explicada do componente (>50%); KMO = Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (>0,5); Teste de esfericidade de Bartlett (*p-value* < 0,05).

A AFE foi empregada por meio dos seguintes procedimentos: i) extração da análise de componentes principais, por rotação *Varimax* com normalização de Kaiser; ii) percentual de variância explicada do componente; iii) teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO); e iv) teste de esfericidade de Bartlett. Portanto, as assertivas e os construtos foram validados por meio dos critérios estabelecidos.

Por meio da AFE foram confirmadas as dimensões processual, financeira e relacional dos custos de troca. A análise confirmou a dimensão processual em 4 variáveis (custos de risco econômico, custos de avaliação, custos de aprendizagem, custos de *setup*). A dimensão financeira também foi confirmada - 2 variáveis (custos de perda de benefícios, custos de perda monetária). A dimensão relacional - 2 variáveis (custos de perda de benefícios, custos de perda monetária), também foi confirmada. O construto dependência de recursos demonstrou ser um construto único. A cooperação interorganizacional teve as 4 dimensões confirmadas (compartilhamento de informações, flexibilidade, resolução conjunta de problemas, e restrição ao uso de poder), permanecendo as dimensões originalmente propostas.

Inicialmente, verificou-se a adequação global da extração dos fatores por meio do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que, de acordo com Fávero (2017), “fornece a proporção de variância considerada comum a todas as variáveis na amostra em análise, ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum”. Ainda segundo o autor, ao interpretar os resultados do teste, deve-se considerar que valores próximos de 1 demonstram que os indicadores compartilham um elevado percentual de variância. Os resultados do teste demonstram adequação da extração dos fatores para as três dimensões dos custos de troca e para a cooperação interorganizacional, com valores superiores a 0,6, sendo classificada como de razoável a boa (>60%) de acordo com pressupostos de Fávero e Belfiore (2015). O resultado da estatística de KMO para a dependência de recursos (KMO = 0,5), denota má adequação global ao construto. Entretanto, somente valores menores do que 0,5 são inaceitáveis (Fávero, 2017).

Adicionalmente à estatística de KMO, operacionalizou-se o teste de esfericidade de Bartlett para verificar a adequação global da extração dos fatores. Os resultados apresentaram níveis de significância adequados ($p\text{-value} = 0,000$), indicando correlação entre as variáveis, mostrando-se adequado aos critérios propostos por Fávero e Belfiore (2015). Portanto, constata-se a validade dos construtos propostos pelo modelo teórico. Ressalta-se que o teste de esfericidade de Bartlett deve ser preferido à estatística de KMO para adequação global da

análise fatorial, visto que o “primeiro é um teste com determinado nível de significância, o segundo é apenas um coeficiente, calculado sem distribuição de probabilidade” (Fávero, 2017, p. 384).

O percentual de variabilidade explicada pelos fatores que formaram os construtos custos de troca, por meio de suas dimensões (processual, financeira e relacional), dependência de recursos e cooperação interorganizacional, foram todos considerados bons (>60%), o que indica que juntas as assertivas de cada fator explicam mais de 60% da variação dos dados do estudo.

4.4 ANÁLISE DESCRITIVA

Para ampliar a compreensão da presença dos construtos nos relacionamentos estabelecidos entre as empresas do setor de alimentos e bebidas e seus fornecedores de serviços de transporte, são apresentados os blocos de assertivas com os cálculos de média, moda, mediana, além dos valores mínimos e máximos de cada assertiva. O Apêndice C apresenta as estatísticas descritivas dos construtos da pesquisa. Como forma de sintetizar os valores dispostos no Apêndice C, apresenta-se por meio da tabela 5, os valores médios do conjunto das assertivas de cada variável.

Tabela 4. Estatísticas descritivas das variáveis latentes

	Média	Desvio Padrão
Custos de troca processual	3,876	1,688
Custos de troca financeira	3,453	1,961
Custos de troca relacional	4,257	1,759
Dependência de recursos	4,471	1,799
Cooperação Interorganizacional	5,456	1,496

Fonte: Dados da pesquisa.

O construto custos de troca averiguou a percepção dos respondentes quanto às barreiras para a troca de fornecedores de serviços de transporte por parte das empresas do setor de alimentos e bebidas. O construto custos de troca é constituído por três dimensões (processual, financeira e relacional) medidas por uma escala de 1 a 7, em que 1 = discordo totalmente, e 7 = concordo totalmente.

A dimensão processual dos custos de troca, de acordo com Burnham, Frels e Mahajan (2003) envolve tempo e esforço empregado na busca por novos parceiros comerciais. A

dimensão processual apresentou média de 3,876, ficando na primeira metade da escala, porém próximo ao ponto médio (4). O resultado indica baixa a moderada presença de fatores relacionados a essa dimensão, ou seja, há relativa preocupação dos respondentes com a segurança de que o serviço de um novo fornecedor será realizado de forma adequada, sem custos ocultos, sem aumento nos custos totais do serviço, sem incômodos, sem gerar insegurança, sem gastar tempo, sem esforços de aprendizado e sem muitas formalidades.

A dimensão de troca financeira envolve benefícios perdidos e investimentos financeiros necessários para estabelecer uma nova parceria. No caso da contratação dos serviços de transporte, estas perdas incluem pontos acumulados, créditos, serviços já pagos, benefícios de uma relação de longo prazo, custos iniciais de logotipagem de novos veículos, capacitação de motoristas e auxiliares, uniformes, ajustes de sistemas, implementação de controles, e outros custos associados à mudança. A dimensão financeira apresentou média de 3,453, o que também indica baixa a moderada presença de fatores relacionados a perda monetária decorrentes da troca de fornecedor.

A dimensão de troca relacional envolve a ruptura dos vínculos pessoais, interorganizacionais e com a marca, já estabelecidos com o atual fornecedor. Esta dimensão considera que ao trocar de fornecedor, novas relações interpessoais devem ser estabelecidas, o que pode ocasionar desconforto psicológico e emocional aos envolvidos na relação. A média das respostas para esta dimensão foi a mais alta das dimensões de custos de troca (4,257), ficando na segunda metade da escala. Esse resultado pode indicar que os laços interpessoais estabelecidos entre os colaboradores das empresas parceiras são amparados por cooperação ou proximidade, visto o interesse dos respondentes em evitar o rompimento de vínculos.

Os achados do estudo de Burnham, Frels e Mahajan (2003) são corroborados pelos resultados da média de resposta aqui evidenciados. Dentre as principais conclusões dos autores, está o fato de que os custos de troca financeira possuem impacto mais fraco na intenção dos clientes em permanecer com o atual fornecedor. Portanto, a intenção em permanecer com o fornecedor atual pode ser mais fortemente influenciada pela percepção de riscos envolvidos na troca, dificuldade de avaliar alternativas, preocupações com qualidade, tempo e insatisfação em estabelecer uma nova relação, necessidade de aprender novos processos (dimensão processual) e a força dos laços psicológicos (dimensão relacional).

O construto dependência de recursos refere-se à dependência de um parceiro em relação a outro, podendo ser unilateral ou mútua. Neste estudo investigou-se a percepção do

nível de dependência das empresas de alimentos e bebidas em relação ao principal fornecedor de serviços de transporte, numa escala de 1 a 7, em que 1 = nunca e 7 = sempre. A média das respostas para este construto foi de 4,471, ficando na segunda metade da escala, indicando uma moderada a alta dependência das empresas de alimentos e bebidas em relação aos serviços de transporte. Os respondentes consideram importantes os serviços oferecidos pelo fornecedor, negociam preços, têm dificuldade em contratar fornecedores alternativos e percebem influência deste fornecedor em decisões da organização sobre os serviços.

O construto cooperação interorganizacional foi mensurado numa escala de 1 a 7, em que 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente. A cooperação foi o construto com média mais alta (5,456), ficando acima do ponto médio da escala (4), além disso, as assertivas deste construto foram as que apresentaram o menor desvio padrão (1,496). Tal constatação pode indicar alto nível de cooperação entre as empresas de alimentos e seus principais fornecedores de serviços de transporte, que envolve flexibilidade, diálogo, compartilhamento de informações, resolução conjunta de problemas e restrição ao uso de poder, conforme proposto nas assertivas do construto, com base em Heide e Miner (1992).

4.5 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

O teste das hipóteses desta investigação foi realizado por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais pelos Mínimos Quadrados Parciais. Nesta etapa são realizadas: i) avaliação do modelo de mensuração, em que são testadas a confiabilidade e validade do modelo; e ii) análise do modelo estrutural, em que são analisados os coeficientes de caminho e significância das relações.

4.5.1 Avaliação do modelo de mensuração

Na avaliação do modelo de mensuração se analisa a confiabilidade (individual e composta) e a validade (convergente e discriminante) dos construtos, como forma de atestar a validade do modelo de mensuração (Hair et al., 2014). A Tabela 5 apresenta a avaliação do modelo de mensuração.

Tabela 5. Avaliação do modelo de mensuração

	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

1. Custos de troca (processual)	0,757						
2. Custos de troca (financeira)	0,563	0,856					
3. Custos de troca (relacional)	0,279	0,392	0,852				
4. Dependência de recursos	0,357	0,081	0,182	0,831			
5. Cooperação Interorganizacional	0,217	0,208	0,360	0,295	0,664		
6. Maior Cooperação (Covid-19)	0,074	0,153	0,179	0,087	-0,020	1,000	
7. Fornecedores Alternativos	-0,154	-0,100	0,022	-0,088	0,040	-0,005	1,000
AVE	0,573	0,734	0,726	0,690	0,441	-	-
CC	0,796	0,846	0,840	0,816	0,759	-	-

Nota: Os valores expressos na diagonal (em negrito) representam as raízes quadradas da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* - AVE). Os valores fora da diagonal referem-se às correlações entre as variáveis. N = 120.

Legenda: AVE = Variância média extraída (>0,50); CC = Confiabilidade Composta (>0,70).

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados da Tabela 5, verifica-se a confiabilidade dos indicadores, que demonstra o quanto da variação de uma assertiva é explicada pela variável. Para os resultados são recomendados valores acima de 0,70, entretanto, as cargas entre 0,40 e 0,70 só devem ser excluídas do modelo se houver aumento nos valores da AVE e na confiabilidade composta (Hair et al., 2016). Durante o procedimento, houve a necessidade de exclusão de uma assertiva do construto cooperação interorganizacional (CII), da variável custos de *setup* (uma categoria de custo processual) que corresponde às assertivas (CSU1, CSU3 e CSU4), e de uma assertiva da variável custos de perda de relacionamento com a marca (CPRM3) por apresentarem cargas fatoriais e coeficientes de AVE abaixo do estipulado pela literatura.

Após a exclusão das assertivas, avaliou-se a confiabilidade interna dos construtos por meio da confiabilidade composta. A confiabilidade composta atestou a consistência interna das medidas ao apresentar valores superiores ao limiar de 0,7 (CC > 0,7) conforme Hair Jr et al. (2017). A confiabilidade composta é utilizada para observar possíveis vieses na amostra e se a mesma é confiável em seu conjunto (Hair Jr et al., 2014; Ringle et al., 2014).

A validade convergente é testada por meio da AVE, que verifica o quanto, em média, as assertivas se correlacionam de forma positiva com suas respectivas variáveis, sendo que os valores resultantes devem ser iguais ou superiores a 0,5, conforme recomendado por Hair Jr et al. (2016). Os resultados da AVE dos construtos custos de troca (processual, financeira e relacional) e dependência de recursos apresentaram valores superiores ao limiar de 0,5 (AVE>0,5), indicando que as variáveis explicam, em média, mais da metade da variância de seus indicadores, conforme pressupostos apresentados por Hair Jr et al. (2017).

O construto cooperação interorganizacional obteve resultado ligeiramente abaixo do recomendado para a AVE (>0,5) (Hair Jr et al., 2017). Tal aspecto delinea uma limitação da

análise do modelo, entretanto, valores de AVE ligeiramente abaixo de 0,5 também são aceitáveis se os resultados da confiabilidade composta forem maiores que 0,7 (Bido & Da Silva, 2019; Little et al., 1999). Portanto, sugere-se a manter os indicadores do construto como forma de considerar a validade nomológica do mesmo (Little et al., 1999).

A validade discriminante pode ser avaliada pelo critério de Fornell e Larcker (1981). Por este critério são comparadas as raízes quadradas dos valores da AVE de cada variável, com as correlações com as outras variáveis do estudo, que devem ser menores que as raízes da AVE (Hair Jr et al., 2017). Conforme demonstrado na Tabela 5, os valores das raízes da AVE de cada variável são superiores às correlações entre uma variável e outra, o que denota validade discriminante às variáveis.

Atestada a confiabilidade, como também a validade convergente e discriminante dos construtos e considerando as limitações e restrições devidamente apontadas durante os procedimentos, acredita-se que o modelo de mensuração proposto para esta investigação atendeu aos pressupostos da literatura. Portanto, pode-se prosseguir com a análise do modelo estrutural para confirmar ou rejeitar as hipóteses propostas no modelo teórico.

4.5.2 Análise do modelo estrutural

Na análise do modelo estrutural são estimadas as equações estruturais por meio da análise dos resultados do *bootstrapping* e *blindfolding*. Para analisar as relações do modelo estrutural foram adotadas as técnicas de *bootstrapping* e *blindfolding* com 5.000 subamostras, 300 interações, intervalo de confiança *bias-corrected and accelerated* e com significância de 5% (Hair Jr et al., 2016). A Tabela 6 apresenta os resultados obtidos para o modelo estrutural.

Tabela 6. Resultados do modelo estrutural

Hipótese	Relação	Path	T-value	P-value	Resultado
H ₁	Custos de troca processual → Cooperação interorganizacional	0,017	0,128	0,898	Rejeitar
	Custos de troca financeira → Cooperação interorganizacional	0,086	0,655	0,513	Rejeitar
	Custos de troca relacional → Cooperação interorganizacional	0,295	2,641	0,008	Aceitar
H ₂	Custos de troca processual → Dependência de recursos	0,443	4,200	0,000	Aceitar
	Custos de troca financeira → Dependência de recursos	-0,226	1,601	0,110	Rejeitar
	Custos de troca relacional → Dependência de recursos	0,147	1,516	0,130	Rejeitar

H ₃	Dependência de recursos → Cooperação interorganizacional	0,244	2,491	0,013	Aceitar
H ₄	Custos de troca processual → Dependência de recursos → Cooperação interorganizacional	0,108	0,215	0,036	Aceitar
	Custos de troca financeira → Dependência de recursos → Cooperação interorganizacional	-0,055	1,338	0,181	Rejeitar
	Custos de troca relacional → Dependência de recursos → Cooperação interorganizacional	0,036	1,304	0,192	Rejeitar
Variáveis de controle	Aumento da Cooperação (COVID-19) → Cooperação interorganizacional	-0,108	1,120	0,263	Não significativa
	Fornecedores alternativos → Cooperação interorganizacional	0,065	0,648	0,517	Não significativa

Nota: (VIF) Variance inflation fator: máx. = 1,730; (Q²) Relevância preditiva: Cooperação interorganizacional = 0,053; Dependência de recursos = 0,043.

Fonte: Dados da pesquisa.

A H₁ presumia relação direta e positiva dos custos de troca na cooperação interorganizacional, relação apenas confirmada para a dimensão relacional dos custos de troca, influência aceita ao nível de significância de 5%, apresentando coeficiente de ($\beta = 0,295$; $p = 0,008$). Desse modo, confirma-se parcialmente a hipótese 1, de que os custos de troca, refletidos por sua dimensão relacional, exercem influência positiva na cooperação interorganizacional estabelecida entre as empresas do setor de alimentos e bebidas e seus fornecedores de serviços de transporte.

A primeira hipótese desta investigação (H₁) foi proposta por meio de três relações entre as três dimensões dos custos de troca (processual, financeira e relacional), na cooperação interorganizacional, considerado construto único para fins deste estudo. No entanto, apenas a relação que inclui a dimensão relacional foi confirmada. Os resultados empíricos das organizações investigadas denotam que os custos de troca em suas dimensões processual e financeira não exercem influência na cooperação interorganizacional. Tais resultados demonstram a multidimensionalidade dos custos de troca de relacionamento interorganizacional, conforme pressupostos apresentados pela literatura (Jones et al., 2002; Burnham et al., 2003; Jones et al., 2007).

Por meio da H₂, presume-se que os custos de troca (processual, financeira e relacional) exercem influência positiva na dependência de recursos. Esta relação foi apenas confirmada para a dimensão processual dos custos de troca, sendo aceita ao nível de significância de 5%, apresentando coeficiente de ($\beta = 0,443$; $p = 0,000$). Portanto, estes resultados confirmam

parcialmente a H₂, que presumia que os custos de troca, em sua dimensão processual, exercem influência positiva na dependência de recursos das empresas de alimentos e bebidas em relação aos serviços prestados pelos fornecedores de transporte.

A segunda hipótese do estudo (H₂) propôs uma relação positiva entre os componentes processual, financeiro e relacional dos custos de troca, na dependência de recursos das empresas de alimentos e bebidas em relação aos serviços de transporte adquiridos. Entretanto, os resultados empíricos da relação investigada indicaram que não há influência direta dos custos de troca em suas dimensões financeira e relacional na dependência de recursos, diferentemente da relação positiva e significativa entre a dimensão processual e a dependência de recursos. Destaca-se mais uma vez a multidimensionalidade do construto custos de troca (Burnham et al., 2003; Jones et al., 2002; Jones et al., 2007), formada pelas três dimensões aqui investigadas.

A terceira hipótese desta investigação (H₃) previa relação direta e positiva entre os construtos dependência de recursos e cooperação interorganizacional. Os dados apresentados na Tabela 6 e na Figura 7 confirmam a H₃ ($\beta = 0,244$; $p = 0,013$) sendo aceita ao nível de significância de 5%. Dessa forma, a dependência de recursos das empresas de alimentos e bebidas em relação aos seus fornecedores de serviços de transporte é capaz de promover maior nível de cooperação entre os parceiros desta RIO.

O modelo teórico desta investigação também presume efeitos indiretos por mediação (H₄), ao verificar se a relação entre os custos de troca em suas dimensões (processual, financeira e relacional) e a cooperação interorganizacional é explicada pela dependência de recursos. Entretanto, a não confirmação da H₂ para as dimensões financeira e relacional, inviabilizou testar a H₄ para as mesmas dimensões. Desse modo, a H₄ presume que os custos de troca, refletidos por sua dimensão processual, exercem influência positiva na cooperação interorganizacional quando mediados pela dependência de recursos, o que resulta na aceitação parcial da hipótese H₄.

Os resultados expressos na Tabela 6 e Figura 7 indicam influência positiva dos custos de troca na sua dimensão processual na cooperação interorganizacional quando mediada pela dependência de recursos ($\beta = 0,108$; $p = 0,036$) sendo aceita ao nível de significância de 5%. Portanto, confirma-se assim a mediação total, uma vez que o efeito direto entre a dimensão processual dos custos de troca e a cooperação interorganizacional não foi significativo, enquanto o efeito indireto foi significativo, conforme pressupostos da literatura (Bido & Silva, 2019). Desse modo, os resultados empíricos das organizações investigadas indicam que a

dependência de recursos é capaz de explicar a relação entre os custos de troca processual e a cooperação interorganizacional entre empresas de alimentos e bebidas e seus fornecedores de serviços de transporte.

Pelo fato de as dimensões financeira e relacional não apresentarem associação positiva com o construto dependência de recursos, não foi possível analisar a mediação deste último na relação entre os custos de troca e a cooperação interorganizacional. Esses resultados instigam mais investigações para compreender a não significância da relação entre as dimensões financeira e relacional dos custos de troca na dependência de recursos e por sua vez na cooperação interorganizacional.

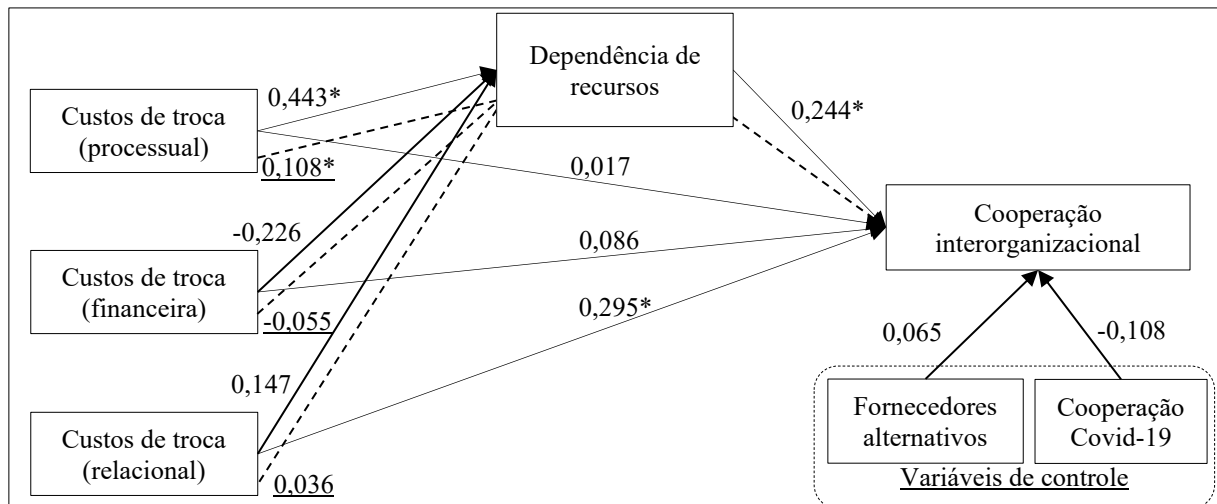
Complementarmente, duas variáveis relacionadas ao ambiente externo das organizações investigadas mostraram-se influentes nos níveis de cooperação interorganizacional (variáveis de controle), conforme pressupostos da literatura. Entretanto, os resultados empíricos dos relacionamentos interorganizacionais investigados indicam que o grupo de organizações que dispõem de fornecedores alternativos para contratação eventual ou alternativa de serviços de transporte não apresentou associação positiva com a cooperação interorganizacional ($\beta = 0,065$; $p = 0,517$). Do mesmo modo, o grupo de organizações que afirmou apresentar maiores níveis de cooperação durante o período de pandemia de Covid-19 não apresentou associação positiva com a cooperação interorganizacional ($\beta = -0,108$; $p = 0,263$).

A partir do modelo estrutural, a multicolinearidade das variáveis é analisada por meio da *Variance Inflation Factor* (VIF), que busca identificar construtos altamente correlacionados (Hair Jr et al., 2017). Atesta-se a ausência de multicolinearidade nas variáveis do estudo, visto que a VIF apresentou índice máximo de 1,730, ficando seu valor máximo abaixo do limiar de 3 ($VIF < 3$), conforme pressupostos apresentados por Hair Jr et al. (2019).

No que se refere à relevância preditiva (Q^2) ou indicador de *Stone-Geisser*, o mesmo é capaz de avaliar o nível em que o modelo se aproxima do que se esperava (acurácia do modelo). Para atender aos critérios de adequação, os valores de Q^2 devem ser maiores que zero ($Q^2 > 0$). A relevância preditiva dos construtos cooperação interorganizacional, de 0,053, e dependência de recursos, de 0,043, atendem aos critérios estabelecidos (Hair Jr et al., 2017; Ringle et al., 2014), indicando acurácia do modelo em relação à realidade.

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados obtidos na análise do modelo estrutural é realizada a discussão dos resultados. A Figura 7 apresenta os resultados do modelo estrutural, especificamente os valores dos coeficientes estruturais de cada relação.



Nota: 1. A linha pontilhada indica efeito mediador da dependência de recursos na relação entre os custos de troca e a cooperação interorganizacional; 2. Os valores sublinhados referem-se aos resultados dos coeficientes de caminho das mediações; 3. N = 120.

Legenda: *p < 0,05.

Figura 7. Modelo estrutural.

A hipótese H₁ presumia relação direta e positiva dos custos de troca, refletidos por suas dimensões processual, financeira e relacional, na cooperação interorganizacional. Se propôs, portanto, que a percepção dos custos de troca por organizações do setor de alimentos e bebidas em relação ao principal fornecedor de serviços de transporte resulta em comportamentos cooperativos na relação, e conseguiu-se confirmar essa relação no que se refere ao impacto da dimensão relacional dos custos de troca ($\beta = 0,295$; $p = 0,008$). Isso possibilita aceitar a hipótese H₁ para a dimensão relacional dos custos de troca, mas não para as dimensões processual e financeira.

A associação positiva entre os custos de troca relacional e a cooperação interorganizacional, confirmadas por meio da hipótese H₁, sugere que as organizações evitam trocar de fornecedor de serviços de transporte em virtude das dificuldades em romper laços pessoais, interorganizacionais e com a marca, optando por permanecer com o fornecedor atual e estabelecendo uma relação de cooperação com o mesmo. As dificuldades inerentes aos custos

de troca relacional envolvem o desconforto psicológico e emocional devido ao rompimento de vínculos e à perda de identidade (Burnham et al., 2003). Tais aspectos sugerem que as organizações do setor de alimentos e bebidas priorizam o relacionamento pessoal e interorganizacional com o atual fornecedor, o que as leva a desenvolver um relacionamento mais cooperativo, em detrimento ao rompimento da relação.

Esses resultados coadunam com os achados de Blut et al. (2015), que realizaram uma meta-análise com 153 estudos empíricos que analisaram os custos de troca. Dentre os principais achados do estudo, os autores constataram que níveis elevados de custos de troca relacional impactam positivamente a intenção de recompra. A dimensão relacional dos custos de troca foi a que apresentou maior associação com a intenção de recompra, ou seja, de permanecer com o atual provedor de produtos ou serviços. Perspectiva semelhante foi observada no estudo de Vasudevan et al. (2006), que analisou, dentre outras hipóteses, a influência dos custos de troca relacional no comprometimento com o relacionamento estabelecido com os fornecedores. Os resultados da investigação confirmaram que os custos de troca relacional estão positivamente associados ao comprometimento com a relação.

Todavia, os resultados da hipótese H₁ não suportaram a relação entre as dimensões processual e financeira e a cooperação interorganizacional entre empresas de alimentos e bebidas e fornecedores de serviços de transporte. Infere-se, portanto, que aspectos relacionados a riscos econômicos, de adequação do serviço de um novo fornecedor, busca por novos fornecedores, aprendizagem de novos procedimentos para adaptação aos novos fornecedores, perdas monetárias e de benefícios, que refletem as dimensões processual e financeira não são considerados antecedentes da cooperação interorganizacional estabelecida entre as empresas de alimentos e bebidas e seus fornecedores de serviços de transporte.

A hipótese H₂ presumia relação direta e positiva dos custos de troca, refletidos por suas dimensões processual, financeira e relacional na dependência de recursos. Ao propor que a presença de custos de troca resulta na dependência de recursos oferecidos pelos fornecedores de serviços de transporte, conseguiu-se confirmar essa relação no que se refere ao impacto da dimensão processual dos custos de troca ($\beta = 0,443$; $p = 0,000$). Portanto, é possível aceitar a hipótese H₂ para a dimensão processual, mas o mesmo não ocorre para as dimensões financeira e relacional.

A associação positiva entre os custos de troca processual e a dependência de recursos, confirmada por meio da hipótese H₂, sugere que a presença de custos de troca processual torna

as organizações do setor de alimentos e bebidas dependentes dos serviços oferecidos pelos fornecedores de serviços de transporte. De acordo com Burnham et al. (2003), as barreiras de troca processual envolvem principalmente perda de tempo e esforço dispendido na busca por um novo fornecedor. A confirmação da H₂ para a dimensão processual sugere que as empresas de alimentos e bebidas evitam realizar a troca de fornecedor de serviços de transporte em virtude das barreiras encontradas para se adaptar ao novo fornecedor, com isso, se torna dependentes dos serviços oferecidos por estes transportadores.

Esses resultados coadunam com o entendimento de Abrahão e Soares (2006) ao abordarem a dependência de recursos no setor de transportes. Observaram que, ao delegar aos fornecedores de transporte a detenção de ativos como *know-how* e informações-chave, as empresas contratantes ficam expostas a riscos, fazendo com que as contratantes aumentem os custos de troca de fornecedor de transporte e desenvolvam um quadro de dependência. A mesma percepção é compartilhada por Biong e Selnes (1997), ao evidenciarem que os custos de troca de relacionamento interorganizacional levam os clientes a desenvolver dependência de recursos em relação aos fornecedores.

Entretanto, os resultados da hipótese H₂ não confirmaram a relação entre as dimensões financeira e relacional dos custos de troca de fornecedor de serviços de transporte e a dependência de recursos. Esses resultados podem indicar que as barreiras relacionadas a perdas monetárias e de benefícios e de relacionamentos pessoais e com a marca, refletidos pelas dimensões financeira e relacional, não influenciam a dependência das empresas de alimentos e bebidas em relação ao principal fornecedor de serviços de transporte. Entretanto, é necessário cautela na interpretação destes resultados, uma vez que outros estudos são necessários para compreender os elementos subjacentes da relação entre as dimensões dos custos de troca, dependência de recursos e a cooperação interorganizacional.

A hipótese H₃ apresentou associação positiva entre a dependência de recursos e a cooperação interorganizacional ($\beta = 0,244$; $p = 0,013$) entre empresas de alimentos e bebidas e fornecedores de serviços de transporte. Essa relação sugere que as empresas respondentes optam por permanecer com o seu principal fornecedor e estabelecer uma relação de cooperação com este. Portanto, aceita-se a hipótese H₃.

Mentzer et al. (1999) mencionam que a terceirização desse tipo de atividade envolve diversos recursos, como funcionários qualificados, ativos físicos, processos eficazes, dentre outros aspectos que podem satisfazer as necessidades dos clientes e impactar de forma positiva

sua satisfação. Portanto, em vista dos recursos específicos investidos na relação e da dependência diante dos serviços prestados pelos fornecedores, as empresas de alimentos e bebidas optam por permanecer com o fornecedor de transportes atual.

Esses resultados corroboram os achados de Yeh (2005), que investigaram a cadeia de suprimentos de eletrônicos da indústria automotiva de Taiwan. Dentre outros achados, os autores verificaram relação positiva e significativa da dependência de recursos na cooperação interorganizacional das empresas automotivas e seus fornecedores. Perspectiva semelhante é apresentada por Pfeffer e Salancik (1978), ao afirmarem que a inserção das organizações em relacionamentos interorganizacionais é capaz de mitigar os efeitos negativos advindos da dependência de recursos das organizações.

A hipótese H₄ presumia efeito mediador da dependência de recursos na relação entre os custos de troca e a cooperação interorganizacional. Propôs-se que as dimensões dos custos de troca exercem influência positiva na cooperação interorganizacional por meio da dependência de recursos, e essa relação foi confirmada para a dimensão processual dos custos de troca ($\beta = 0,108$; $p = 0,036$). Desse modo, é possível aceitar a hipótese H₄ para a dimensão processual, mas não para as dimensões financeira e relacional, visto que tais dimensões não foram aceitas na relação direta com a variável mediadora.

A relação positiva entre os custos de troca processual e a cooperação interorganizacional mediada pela dependência de recursos, confirmada por meio da hipótese H₄, indica que ao enfrentar barreiras processuais e dependência dos serviços prestados pelos fornecedores de transporte, as organizações de alimentos e bebidas optam por permanecer com o atual fornecedor e estabelecer com ele vínculos de cooperação interorganizacional. Burnham et al. (2003) salientam que os custos de troca processual envolvem a perda de tempo e esforços necessários na busca por fornecedores alternativos. Os riscos econômicos, avaliação de novos fornecedores e aprendizagem de novos processos ao estabelecer um novo relacionamento, constituem a dimensão processual dos custos de troca.

Esses resultados coadunam com o entendimento de Abrahão e Soares (2006) de que ao delegar à transportadora os serviços de transporte, as empresas transmitem a detenção de ativos, *know-how*, informações-chave, dentre outros elementos que podem constituir uma situação de dependência por parte das contratantes. Nesse cenário, Mentzer et al. (2001) sugerem que investimentos específicos realizados na operação podem ter seu valor reduzido e até mesmo perdido em uma eventual troca de fornecedor, o que pode caracterizar uma situação

de dependência do fornecedor. Os investimentos específicos realizados em uma determinada relação podem aumentar os custos de troca de relacionamento e, por sua vez, a dependência de recursos. Para Pfeffer e Salancik (1978), a RDT preconiza que a dependência para obtenção de recursos críticos leva as organizações a estabelecer relacionamentos interorganizacionais, o que pode resultar em cooperação interorganizacional.

Entretanto, ressalta-se que os resultados da hipótese H₄ não confirmaram a relação entre as dimensões financeira e relacional dos custos de troca e a cooperação interorganizacional com a inserção da dependência de recursos como variável mediadora. Portanto, infere-se que em cenários de dependência de recursos por parte das empresas de alimentos e bebidas, barreiras relacionadas a troca financeira e relacional não são consideradas antecedentes da cooperação interorganizacional. Entretanto, outras investigações são necessárias para compreender os preditores da cooperação interorganizacional relacionados aos custos de troca e à dependência de recursos.

Em linhas gerais, os resultados da pesquisa inferem que as dimensões dos custos de troca (processual, financeiro e relacional) estão desalinhados com a dependência de recursos enquanto antecedentes da cooperação interorganizacional entre empresas de alimentos e bebidas e seus fornecedores de serviços de transporte. Desse modo, aspectos subjacentes relacionados às parcerias interorganizacionais podem prejudicar a interpretação dos gestores quanto aos custos de troca, pois fatores externos podem neutralizar os custos de troca, conforme sugerido por Burnham et al. (2003). Também sugere-se que tais resultados tenham reflexo nas especificidades ainda não observadas na relação entre empresas de alimentos e bebidas e seus fornecedores de serviços de transporte.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões da investigação, implicações dos resultados do estudo, além de recomendações para futuras pesquisas decorrentes das limitações identificadas durante a realização desta pesquisa.

5.1 CONCLUSÕES

A presente investigação buscou propor e testar um modelo teórico que apresentou possíveis antecedentes de relacionamentos interorganizacionais cooperativos estabelecidos entre empresas do setor de alimentos e bebidas e seus fornecedores de serviços de transporte. Ao propor os custos de troca e a dependência de recursos, são apresentados potenciais construtos capazes de promover relacionamentos interorganizacionais bem sucedidos, como é o caso das relações pautadas por cooperação.

O campo de investigação que aborda os relacionamentos interorganizacionais ainda é pouco explorado pelos pesquisadores de contabilidade, sendo ainda mais evidente quando consideradas as abordagens de custos. No entanto, ao analisar os construtos custos de troca, dependência de recursos e cooperação interorganizacional, este estudo permitiu construir algumas premissas com base em estudos anteriores que analisaram diferentes contextos dos relacionamentos interorganizacionais e corroborar alguns de seus resultados (Abrahão & Soares, 2006; Biong & Selnes, 1997; Blut et al., 2015; Burnham et al., 2003; Mentzer et al., 1999; Pfeffer & Salancik, 1978; Vadusevan et al., 2006; Yeh, 2005).

O construto custos de troca foi definido e operacionalizado com base em Burnham et al. (2003), que caracterizam os custos de troca por meio de três dimensões (processual, financeira e relacional), para evidenciar elementos que constituem barreiras para a troca de um fornecedor por outro. O construto dependência de recursos foi definido como um construto unidimensional, que refere-se à necessidade de uma organização obter, em seu ambiente, os recursos necessários para suas atividades (Anderson & Narus, 1990; Klein & Pereira, 2016; Lee & Scott, 2015). Por fim, o construto cooperação interorganizacional foi definido e operacionalizado por meio do estudo de Heide e Miner (1992), que propõem um construto com quatro dimensões (flexibilidade, compartilhamento de informações, resolução conjunta de

problemas e restrição quanto ao uso de poder). Entretanto, para fins deste estudo, a cooperação interorganizacional foi considerada como construto único de ordem superior.

Ao examinar o efeito direto das dimensões dos custos de troca na cooperação interorganizacional no contexto investigado (H_1) atende-se o primeiro objetivo desta investigação. Os resultados demonstraram que as dimensões processual e relacional dos custos de troca estão presentes nos relacionamentos investigados, com níveis moderados a altos, mais altos na dimensão relacional. Entretanto, os resultados da dimensão financeira apresentaram-se abaixo da média da escala, o que indica baixa a moderada presença de custos de troca financeira no contexto investigado. A cooperação interorganizacional apresentou valores acima da média da escala, indicando moderada a alta presença de atitudes cooperativas nos relacionamentos investigados. Apesar dos valores serem próximos, o teste de hipóteses confirmou relação direta e positiva entre os custos de troca e a cooperação interorganizacional somente para a dimensão relacional. Tais resultados corroboram achados empíricos de estudos progressos como os de Blut et al. (2015) e Vasudevan et al. (2006).

A segunda hipótese (H_2) do estudo propõe relação positiva e direta entre as dimensões dos custos de troca e a dependência de recursos, o que permite atender o segundo objetivo específico desta investigação. Além dos resultados da análise descritiva dos custos de troca apresentados anteriormente para cada dimensão, os resultados da dependência de recursos também apresentaram valores acima da média da escala, indicando moderada a alta presença do construto nas relações investigadas. O teste de hipóteses permitiu confirmar a relação entre os custos de troca processual e a dependência de recursos. Entretanto, as dimensões financeira e relacional não apresentaram associação. Tais resultados vão ao encontro do estudo de Abraão e Soares (2006).

A terceira hipótese (H_3) propõe relação direta e positiva entre o construto dependência de recursos e a cooperação interorganizacional na relação entre as empresas do setor de alimentos e bebidas e seus fornecedores de serviços de transporte. As análises descritivas dos construtos mostraram a presença de tais elementos na relação, visto que apresentaram valores acima da média da escala. O teste de hipóteses confirmou a relação entre dependência de recursos e cooperação interorganizacional. Estes resultados vão ao encontro aos achados empíricos de Yeh (2005) e os pressupostos apresentados por Pfeffer e Salancik (1978). Portanto, esta análise permite atender ao terceiro objetivo específico proposto.

O quarto objetivo específico desta investigação propõe analisar a influência dos custos de troca na cooperação interorganizacional mediado pela dependência de recursos (H₄). Os resultados do teste de hipóteses permitiram confirmar esta relação para a dimensão processual dos custos de troca. A análise com efeito mediador da dependência de recursos não foi possível para as dimensões financeira e relacional dos custos de troca, pois a H₂ não evidenciou relação direta e positiva entre as dimensões financeira e relacional. Entretanto, a H₄ apresenta efeito mediador total, visto que a relação entre os custos de troca processual e a cooperação interorganizacional (H₁) não apresentou significância na relação direta, entretanto, com a inserção da dependência de recursos enquanto variável mediadora, foi possível confirmar tal relação. Estes resultados vão ao encontro dos pressupostos apresentados pela literatura (Abrahão & Soares, 2006; Mentzer et al., 2001; Pfeffer & Salancik, 1978).

Os resultados desta investigação demonstram que os custos de troca e a dependência de recursos são antecedentes da cooperação interorganizacional entre compradores e fornecedores de serviços de transporte. Em vista disso, os gestores das áreas de logística e transporte de empresas compradoras de serviços de transporte, como as do setor de alimentos e bebidas, podem utilizar de abordagens como os custos de troca e a dependência de recursos como forma de gerenciar os relacionamentos interorganizacionais estabelecidos com os fornecedores de serviços de transporte. Por outro lado, Burnham et al. (2003) sugerem que as organizações fornecedoras devem não somente buscar formas de aumentar os custos de troca de fornecedor, mas também mostrar o valor de seus serviços aos clientes. Esta orientação pode ser atendida por meio de sugestões de como melhor utilizar produtos ou serviços oferecidos, além de como identificar recursos exclusivos oferecidos aos clientes, oferta de bônus e pontos por fidelidade, dentre outros. Desse modo, as organizações fornecedoras poderão não apenas aumentar os custos de troca de fornecedor, mas também melhorar a satisfação dos clientes, mantendo-se como o fornecedor de bens ou serviços.

5.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Esta dissertação apresenta algumas implicações para a literatura ao examinar de forma conjunta os construtos custos de troca, dependência de recursos e cooperação interorganizacional, até então analisados de forma dissociada. Os três construtos analisados foram originalmente propostos para análise em nível interorganizacional (Burnham et al., 2003;

Heide & Miner, 1992; Lee & Scott., 2015). O estudo aplica os construtos mencionados em um contexto ainda pouco explorado pela literatura interorganizacional, que são as empresas do setor de alimentos e bebidas e sua relação com os fornecedores de serviços de transporte.

Enquanto a maior parte dos estudos que avaliaram dependência de recursos e custos de troca analisaram serviços prestados por empresas do setor financeiro e tecnológico, este estudo aborda o setor de transporte, que apresenta características próprias, com alta complexidade e investimentos específicos elevados para atender as necessidades dos clientes, e empresas do setor de alimentos e bebidas, que possuem necessidades específicas para o transporte de produtos acabados, principalmente para itens com maior nível de sensibilidade. Em vista das características da relação, são observadas algumas dificuldades em alternar fornecedores para esse tipo de operação, o que incentiva maiores níveis de cooperação entre as partes. Desse modo, este estudo demonstra que os construtos custos de troca e dependência de recursos podem ser aplicados nos mais diversos setores e relacionamentos.

Esta dissertação atende às orientações de Burnham et al. (2003), que mencionaram a necessidade de aplicação da taxonomia proposta de custos de troca em diferentes contextos interorganizacionais, para compreender adequadamente o construto. Também reforça os achados do estudo de Blut et al. (2015) que, ao realizar uma meta-análise, encontraram relação positiva entre as diferentes dimensões dos custos de troca e a intenção de recompra dos clientes. Os resultados desta investigação também reforçam os achados de Yeh (2005), que investigou e confirmou os efeitos da dependência de recursos na cooperação interorganizacional nas relações de uma cadeia de suprimentos de eletrônicos da indústria automotiva.

Os resultados desta dissertação apresentam implicações práticas para as organizações envolvidas no estudo, as empresas do setor de alimentos e bebidas e os fornecedores de serviços de transporte, pois o estudo apresenta informações acerca dos relacionamentos investigados. Ao analisar e confirmar que os custos de troca e a dependência de recursos levam as organizações a estabelecer comportamentos cooperativos, este estudo contribui ao apresentar possíveis antecedentes da cooperação interorganizacional. Desse modo, os resultados permitem um direcionamento a gestores de logística e transporte das organizações investigadas e também às transportadoras no sentido de promover maiores níveis de cooperação entre as partes e consequentemente maior sucesso no relacionamento.

O estudo também apresenta implicações práticas no que se refere ao gerenciamento dos custos de troca. De acordo com Burnham et al. (2003), o interesse gerencial por trás dos

custos de troca está na premissa de que os custos impedem a troca de fornecedor e, portanto, melhoram a retenção dos clientes. Os resultados desta investigação confirmam que a dimensão relacional dos custos de troca leva as empresas de alimentos e bebidas e suas transportadoras a estabelecer comportamentos cooperativos na relação. Desse modo, os gestores das transportadoras podem utilizar dos resultados desta investigação na gestão dos custos de troca na tentativa de reter as empresas de alimentos e bebidas no relacionamento e estabelecer relações cooperativas.

5.3 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

O estudo levanta algumas sugestões para estudos futuros diante das limitações encontradas durante sua elaboração. A interpretação dos resultados obtidos neste estudo deve ser realizada com parcimônia, pois as respostas obtidas por meio da *survey* são pautadas na interpretação dos respondentes, o que sugere que elementos subjetivos podem estar presentes nas respostas fornecidas. Além disso, o estudo utilizou da taxonomia proposta por Burnham et al. (2003) para mensurar os custos de troca de fornecedor, entretanto, diferentes taxonomias (ex. Jones et al., 2002; Jones et al., 2007) podem levar a *insights* para futuras investigações. Desse modo, infere-se que os resultados desta investigação refletem apenas a amostra investigada.

A análise fatorial exploratória empregada durante os procedimentos de análise de dados deste estudo, demandou pela exclusão de 4 assertivas do construto custos de troca, 3 assertivas do construto dependência de recursos e outras 3 assertivas do construto cooperação interorganizacional. Tal aspecto denota uma limitação da investigação, visto que a exclusão das assertivas pode comprometer a validade nomológica dos construtos originalmente propostos (Burnham et al., 2003; Lee & Scott, 2015; Heide & Miner, 1992).

Investigações futuras podem aplicar os construtos aqui investigados em outros contextos interorganizacionais, com diferentes níveis de proximidade entre as organizações parceiras, na tentativa de confirmar ou não as relações propostas. Recomenda-se a utilização de métodos alternativos de pesquisa, como estudos de caso com recorte longitudinal, para obtenção de novos *insights* sobre as relações propostas no modelo teórico desta pesquisa, bem como considerar outros construtos que possam contribuir para explicar os efeitos dos custos de troca e da dependência de recursos na cooperação interorganizacional. Além disso, pesquisas

realizadas por meio de estudos de caso poderão levar à compreensão dos efeitos dos custos de troca e da dependência de recursos de forma bilateral, considerando os efeitos dos construtos sob o ponto de vista do cliente e do fornecedor.

REFERÊNCIAS

- Abbade, E. B. (2009). Competitividade, aprendizagem e custos de transação nas relações de cooperação interorganizacional. *Revista Gestão Organizacional*, 2(2), 152-166. Doi: <https://doi.org/10.22277/rgo.v2i2.273>.
- Abrahão, F., & Soares, N. (2006). Estratégia de terceirização de serviços de transporte. *Revista Tecnológica*.
- Aiken, M., & Hage, J. (1968). Organizational interdependence and intra-organizational structure. *American sociological review*, 912-930. Doi: 10.2307/2092683.
- Albani, A., & Dietz, J. L. (2009). Current trends in modeling inter-organizational cooperation. *Journal of Enterprise Information Management*. Doi: 10.1108/17410390910949724.
- Allred, C. R., Fawcett, S. E., Wallin, C., & Magnan, G. M. (2011). A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage. *Decision sciences*, 42(1), 129-161. Doi: 10.1111/j.1540-5915.2010.00304.x.
- Alves, D. A., Terres, M. D. S., & dos Santos, C. P. (2013). Custos de mudança e seus efeitos no comprometimento, na intenção de recompra e no boca-a-boca em serviços educacionais. *Revista Base*, 10(4), 355-372. Doi: 10.4013/base.2013.104.05.
- Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic management journal*, 21(3), 295-315. Doi:10.1002/(sici)1097-0266(200003)21:3<295::aid-smj91>3.0.co;2-o.
- Anand, P., & Stern, L. W. (1985). A sociopsychological explanation for why marketing channel members relinquish control. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 365-376. Doi: 10.1177/002224378502200402.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of marketing*, 54(1), 42-58. Doi: 10.2307/1252172.
- Anderson, J.C., & Narus, J. A. (1991). Partnering as a Focused Market Strategy. *California Management Review*, 33(3), 95-113. Doi:10.2307/41166663.
- Associação Brasileira da Indústria de Alimentos [ABIA]. *Associados*. Recuperado em 10 novembro, 2020, de <https://www.abia.org.br/associados>.
- Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas não Alcoólicas [ABIR]. *Nossos Associados*. Recuperado em 10 novembro, 2020, de <https://abir.org.br/associados/nossos-associados/>.
- Associação Brasileira de Bebidas [ABRABE]. *Associada*. Recuperado em 10 novembro, 2020, de <https://www.abrabe.org.br/associadas/>.

- Associação Brasileira de Frigoríficos [ABRAFRIGO]. *Entidades*. Recuperado em 10 novembro, 2020, de <https://www.abrafrigo.com.br/index.php/filiados/>.
- Axelrod, R. (1984). The evolution of cooperation. *Science*, 211(4489), 1390-1396. Doi: 10.1126/science.7466396.
- Aymard, P., & Brito, E. P. Z. (2009). Custos de mudança em serviços logísticos. *Gestão & Produção*, 16(3), 466-478. Doi: 10.1590/S0104-530X2009000300012.
- Ballou, R. H. (2006). Revenue estimation for logistics customer service offerings. *The International Journal of Logistics Management*, 17(1), 21-37. Doi: 10.1108/09574090610663419.
- Ballou, R. H., Gilbert, S. M., & Mukherjee, A. (2000). New managerial challenges from supply chain opportunities. *Industrial marketing management*, 29(1), 7-18. Doi: 10.1016/S0019-8501(99)00107-8.
- Bansal, H. P., Irving, G., Taylor, S. F., (2004). A Three-Component Model of Customer Commitment to Service Providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (Summer), 234-50. Doi: 10.1177/0092070304263332.
- Barney, J. B., Hesterly, W. S., & Rosemberg, M. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Pearson Educación.
- Beggs, A., & Klemperer, P. (1992). Multi-period competition with switching costs. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 651-666. Doi: 10.2307/2951587.
- Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of retailing*, 73(1), 15-37. Doi: 10.1016/S0022-4359(97)90013-0.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178-194. Doi:10.1108/08858629910272184.
- Bensaou, M. (1997). Interorganizational cooperation: the role of information technology an empirical comparison of US and Japanese supplier relations. *Information Systems Research*, 8(2), 107-124. Doi: 10.1287/isre.8.2.107.
- Bido, D. S., & Da Silva, D. (2019). Smartpls 3: specification, estimation, evaluation and reporting. *Administração: ensino e pesquisa*, 20(2), 465-513. Doi: 10.13058/raep.2019.v20n2.1545.
- Biermann, R., & Harsch, M. (2017). Resource dependence theory. In *Palgrave handbook of inter-organizational relations in world politics* (135-155). Palgrave Macmillan, London.
- Biong, H., & Selnes, F. (1997). The Strategic Role of the Salesperson in Established Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 3(3), 39-78. Doi:10.1300/J033v03n03_03.

- 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. Doi: 10.1016/j.ijresmar.2015.01.001.
- Bowen, J. T., & Chen, S. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213–217. Doi:10.1108/09596110110395893.
- Brito, E. P. Z., & Mariotto, G. (2013). Benefícios da cooperação entre compradores e fornecedores: Um estudo no setor de tecnologia de informação e comunicação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 241-261. Doi: 10.7819/rbgn.v15i47.1354.
- Brito, L. A. L., Brito, E. P. Z., & Hashiba, L. H. (2014). What type of cooperation with suppliers and customers leads to superior performance? *Journal of Business Research*, 67(5), 952-959. Doi: 10.1016/j.jbusres.2013.07.015.
- 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. Doi:10.1177/0092070302250897.
- Caniëls, M. C., & Gelderman, C. J. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial marketing management*, 36(2), 219-229. Doi: 10.1016/j.indmarman.2005.08.012.
- Carr, A. S., Kaynak, H., Hartley, J. L., & Ross, A. (2008). Supplier dependence: impact on supplier's participation and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(9), 899-916. Doi: 10.1108/01443570810895302.
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative science quarterly*, 50(2), 167-199. Doi: 10.2189/asqu.2005.50.2.167.
- Chebat, J. C., Davidow, M., & Borges, A. (2011). More on the role of switching costs in service markets: A research note. *Journal of Business Research*, 64(8), 823-829. Doi: 10.1016/j.jbusres.2010.10.003.
- Cheng, J. L., & Bozeman, B. (1993). Resource dependence and interorganizational linkage among R&D labs: The impact of research orientations. *The Journal of High Technology Management Research*, 4(2), 255-270. Doi: 10.1016/1047-8310(93)90008-4.
- Christopher, M. (2002). *Logística*. Limusa.
- Christopher, M., Peck, H. (2004). *Building the Resilient Supply Chain*. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14. Doi:10.1108/09574090410700275.
- Clark, T. H., & Lee, H. G. (2000). Performance, interdependence and coordination in business-to-business electronic commerce and supply chain management. *Information Technology and Management*, 1(1-2), 85-105. Doi: 10.1023/A:1019108621684.

- Clennon, C., Shelburne, W. A., & Teper, T. H. (2006). Building Publishers' Journal Archives in the Committee on Institutional Cooperation. *Serials Review*, 32(2), 87-91. Doi: 10.1080/00987913.2006.10765037.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Psychology Press.
- Colicchia, C., Strozzi, F. (2012). Supply chain risk management: a new methodology for a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(4), 403–418. Doi:10.1108/13598541211246558.
- Confederação Nacional do Transporte. (2020). *Boletim Unificado CNT*. Recuperado em 30 novembro, 2020, de <http://www.cnt.org.br/boletins>.
- Confederação Nacional do Transporte. (2018). *Agência CNT Transporte Atual*. Recuperado em 11 janeiro, 2021, de <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/mulheres-comando-transporte-brasileiro>.
- Confederação Nacional do Transporte (2018). *Transporte em Números*. Recuperado em 12 janeiro, 2021, de <file:///C:/Users/Eduardo/Downloads/Desempenho%20da%20economia%20brasileira.pdf>
- Cool, K., & Henderson, J. (1998). Power and firm profitability in supply chains: French manufacturing industry in 1993. *Strategic Management Journal*, 19(10), 909-926. Doi: 10.1002/(sici)1097-0266(199810)19:10<909::aid-smj991>3.0.co;2-k.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (2014). *Introdução às relações interorganizacionais. Handbook de relações interorganizacionais da Oxford*. Bookman.
- Crujssen, F., Dullaert, W., & Fleuren, H. (2007). Horizontal cooperation in transport and logistics: a literature review. *Transportation journal*, 46(3), 22-39. Doi:10.2307/20713677.
- Dibb, S., & Meadows, M. (2001). The application of a relationship marketing perspective in retail banking. *Service Industries Journal*, 21(1), 169-194. Doi:10.1080/714005011.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2), 99-113. Doi:10.1177/0092070394222001.
- Ding, R., Dekker, H. C., & Groot, T. L. (2010). An exploration of the use of interfirm cooperation and the financial manager's governance roles: Evidence from Dutch firms. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 6(1), 9-26. Doi: 10.1108/18325911011025678.

- Drees, J. M., & Heugens, P. P. (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(6), 1666-1698. Doi:10.1177/0149206312471391.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11-27. Doi: 10.2307/1251126.
- Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *MIT Sloan management review*, 42(4), 37-37.
- Eberle, L. (2014). Valor percebido, reputação, confiança e custos de troca como determinantes da retenção de clientes. Tese de doutorado, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, Brasil.
- Ebers, M. (2015). Interorganizational Relationships and Networks. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 621–625. Doi:10.1016/b978-0-08-097086-8.73125-4.
- Econodata. *Lista de Empresas*. Recuperado em 10 novembro, 2020, de <https://www.econodata.com.br/guia-empresas/maiores-empresas-INDUSTRIA-ALIMENTOS>.
- Edström, A., Högberg, B., & Norback, L. E. (1984). Alternative explanations of interorganizational cooperation: The case of joint programmes and joint ventures in Sweden. *Organization Studies*, 5(2), 147-168. Doi: 10.1177/017084068400500203.
- Edward, M., & Sahadev, S. (2011). Role of switching costs in the service quality, perceived value, customer satisfaction and customer retention linkage. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(3), 327-345. Doi: 10.1108/13555851111143240.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 27 (1), 31-41. Doi: 10.2307/2089716.
- Essig, M., Amann, M. (2009). Supplier satisfaction: Conceptual basics and explorative findings. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15(2), 103–113. Doi:10.1016/j.pursup.2009.01.001.
- Faerman, S. R., McCaffrey, D. P., & Slyke, D. M. V. (2001). Understanding interorganizational cooperation: Public-private collaboration in regulating financial market innovation. *Organization Science*, 12(3), 372-388. Doi:10.1287/orsc.12.3.372.10099.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. D., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Campus.
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2015). *Análise de dados: técnicas multivariadas exploratórias com SPSS e STATA*. São Paulo. Campus/Elsevier.
- Fávero, L.P. (2017). *Análise de Dados: Técnicas multivariadas exploratórias com SPSS e Stata*. Elsevier Brasil.

- Ferguson, R., & Brohaugh, B. (2008). Telecom's search for the ultimate customer loyalty platform. *Journal of Consumer Marketing*, 25(5), 314-318. Doi:10.1108/07363760810890543.
- Ferrer, M., Santa, R., Hyland, P. W., & Bretherton, P. (2010). Relational factors that explain supply chain relationships. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(3), 419–440. Doi:10.1108/13555851011062304.
- Fink, R. C., Edelman, L. F., Hatten, K. J., & James, W. L. (2006). Transaction cost economics, resource dependence theory, and customer–supplier relationships. *Industrial and Corporate Change*, 15(3), 497-529. Doi:10.1093/icc/dtl008.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of marketing*, 56(1), 6-21. Doi:10.1177/002224299205600103.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388. Doi: 10.1177/002224378101800313.
- Frank, J. S. (2015). Competition concerns in multi-sided markets in mobile communication. In *Competition on the Internet* (pp. 81-99). Springer, Berlin, Heidelberg. Doi: 10.1007/978-3-642-55096-6_7.
- Fugate, B. S., Mentzer, J. T., & Stank, T. P. (2010). Logistics performance: efficiency, effectiveness, and differentiation. *Journal of business logistics*, 31(1), 43-62. Doi:10.1002/j.2158-1592.2010.tb00127.x.
- Geiger, I., Durand, A., Saab, S., Kleinaltenkamp, M., Baxter, R., & Lee, Y. (2012). The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer–seller relationships: An investigation into role differences. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 82–93. Doi:10.1016/j.indmarman.2011.11.013.
- Gerdin, J. (2005). The Impact of departmental interdependencies and management accounting system use on subunit performance. *European Accounting Review*, 14 (2), 297-327. Doi:10.1080/09638180500043485.
- Golicic, S. L., Foggin, J. H., & Mentzer, J. T. (2003). Relationship magnitude and its role in interorganizational relationship structure. *Journal of business logistics*, 24(1), 57-75. Doi:10.1002/j.2158-1592.2003.tb00032.x.
- Gomes-Casseres, B. (1997). Alliance strategies of small firms. *Small Business Economics*, 9(1), 33-44. Doi:10.2307/40228645.
- Gottfredson, M., Puryear, R., & Phillips, S. (2005). Strategic sourcing: from periphery to the core. *Harvard business review*, 83(2), 132-139.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business research*, 58(2), 126-140. Doi:10.1016/s0148-2963(03)00122-x.

- Groot, T. L., & Merchant, K. A. (2000). Control of international joint ventures. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 579-607. Doi: doi:10.1016/s0361-3682(99)00057-4.
- Guia de Empresas Alimentos Online [AOL]. *Guia Empresas*. Recuperado em 10 novembro, 2020, de <https://www.alimentosonline.com.br/index.php?action=Jou2izcqdpXVXsB2ENWJOHJzt9ZADkW9Q7XbxywoJutemQ>.
- 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. Doi: 10.2189/asqu.52.1.32.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583. Doi:10.1080/19416520.2012.691646.
- Hafezalkotob, A. (2017). Competition, cooperation, and coopetition of green supply chains under regulations on energy saving levels. *Transportation Research Part E. Logistics and Transportation Review*, 97, 228-250. Doi:10.1016/j.tre.2016.11.004.
- Hair Jr, J. F., Gabriel, M. L. D. D. S., & Patel, V. K. (2014). Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o Amos: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 44-55. Doi: 10.5585/remark.v13i2.2718.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling. *Sage Publications*.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLSSEM): second edition. Sage.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. & Ringle, C.M. (2019), "When to use and how to report the results of PLS-SEM". *European Business Review*, 31(1), 2-24. Doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- 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. Doi:10.1016/j.jbusres.2013.05.050.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-42. Doi:10.1108/09564239610129931.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of marketing*, 58(1), 71-85. Doi:10.2307/1252252.

- Heide, J. B., & John, G. (1988). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of marketing*, 52(1), 20-35. Doi:10.1177/002224298805200103
- Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal*, 35(2), 265-291. Doi:10.5465/256374.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427. Doi:10.1177/0149206309343469.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413-446. Doi:10.1177/014920630202800308.
- Jakobsen, S. (2020). Managing tension in cooperation through mutual dependence and asymmetries: A longitudinal study of a Norwegian R&D alliance. *Industrial Marketing Management*, 84, 251-260. Doi:10.1016/j.indmarman.2019.07.006.
- Jenster, P. V., & Pedersen, H. S. (2000). Outsourcing—facts and fiction. *Strategic change*, 9(3), 147-154. Doi:10.1002/(SICI)1099-1697(200005)9:3<147::AID-JSC456>3.0.CO;2-8.
- Johnson Jr, B. L. (1995). Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organizations.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of retailing*, 76(2), 259-274. Doi:10.1016/s0022-4359(00)00024-5.
- 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. Doi:10.1016/s0148-2963(00)00168-5.
- 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. Doi:10.1177/1094670507299382.
- Joshi, A. W., & Arnold, S. J. (1997). The impact of buyer dependence on buyer opportunism in buyer-supplier relationships: The moderating role of relational norms. *Psychology & Marketing*, 14(8), 823-845. Doi:10.1002/(sici)1520-6793(199712)14:8<823::aid-mar5>3.0.co;2-g.
- Kale, S. H. (1989). Dealer dependence and influence strategies in a manufacturer-dealer dyad. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 379. Doi:10.1037/0021-9010.74.3.379.
- Kamath, R. R., & Liker, J. K. (1990). Supplier dependence and innovation: A contingency model of suppliers' innovative activities. *Journal of Engineering and Technology Management*, 7(2), 111-127. Doi:10.1016/0923-4748(90)90002-o.

- Kenney, M., & Pon, B. (2011). Structuring the smartphone industry: is the mobile internet OS platform the key? *Journal of industry, competition and trade*, 11(3), 239-261. Doi:10.1007/s10842-011-0105-6.
- 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. Doi:10.1016/j.jbusres.2009.04.028.
- Kim, M. K., Park, M. C., Lee, D. H., & Park, J. H. (2019). Determinants of subscriptions to communications service bundles and their effects on customer retention in Korea. *Telecommunications Policy*, 43(9), 101792. Doi:10.1016/j.telpol.2018.10.005.
- Kim, M., Klinger, D., & Vale, B. (2003). Estimating switching costs: the case of banking. *Journal of Financial Intermediation*, 12(1), 25-56. Doi:10.1016/s1042-9573(02)00005-0.
- Kim, M.K., Park, M.C., & Jeong, D.H. (2004). The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services. *Telecommunications Policy*, 28(2), 145–159. Doi:10.1016/j.telpol.2003.12.003.
- Klein, L. L., & Pereira, B. A. D. (2016). The survival of interorganizational networks: a proposal based on resource dependence theory. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(4), 153-175. Doi:10.1590/1678-69712016/administracao.v17n4p153-175.
- 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. Doi:10.2307/2298075.
- Knoppen, D., & Sáenz, M. J. (2017). Interorganizational teams in low-versus high-dependence contexts. *International Journal of Production Economics*, 19(1), 15-25. Doi:10.1016/j.ijpe.2017.05.011.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (1998). Interdependence, punitive capability, and the reciprocation of punitive actions in channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 225-235. Doi:10.1177/002224379803500208.
- Kumar, R., & Das, T. K. (2007). *Interpartner Legitimacy in the Alliance Development Process*. *Journal of Management Studies*, 0(0). Doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00709.x.
- Kusa, R., Marques, D. P., & Navarrete, B. R. (2019). External cooperation and entrepreneurial orientation in industrial clusters. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(1-2), 119-132. Doi:10.1080/08985626.2018.1537151.
- Lacity, M. C., & Hirschheim, R. A. (1993). *Information systems outsourcing; myths, metaphors, and realities*. John Wiley & Sons, Inc.

- Lai, F., Chu, Z., Wang, Q., & Fan, C. (2013). Managing dependence in logistics outsourcing relationships: evidence from China. *International Journal of Production Research*, 51(10), 3037-3054. Doi:10.1080/00207543.2012.752591.
- Lakatos, E. M. A; Marconi, M. D. (2017). *Metodologia Científica, 7ª edição*. Grupo GEN.
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry. *Strategic management journal*, 28(12), 1187-1212. Doi: 10.1002/smj.637.
- Lee, H., Kim, M. S., & Kim, K. K. (2014). Interorganizational information systems visibility and supply chain performance. *International Journal of Information Management*, 34(2), 285-295. Doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2013.10.003.
- Lee, M. T., & Scott, K. (2015). Leveraging IT resources, embeddedness, and dependence: A supplier's perspective on appropriating benefits with powerful buyers. *Information & Management*, 52(8), 909-924. Doi: 10.1016/j.im.2015.06.008.
- Li, M., Zheng, X., & Zhuang, G. (2017). Information technology-enabled interactions, mutual monitoring, and supplier-buyer cooperation: A network perspective. *Journal of Business Research*, 78, 268-276. Doi: 10.1016/j.jbusres.2016.12.022.
- Little, T. D.; Lindenberger, U.; Nesselroade, J. R. (1999). On selecting indicators for multivariate measurement and modeling with latent variables: When “good” indicators are bad and “bad” indicators are good. *Psychological Methods*, 4(2), 192-211. Doi: 10.1037/1082-989X.4.2.192.
- Liu, A. H. (2006). Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 30-37. Doi: 10.1108/08858620610643157.
- Lonsdale, C. (2001). Locked-in to supplier dominance: on the dangers of asset specificity for the outsourcing decision. *Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 22. Doi: 10.1111/j.1745-493x.2001.tb00096.x.
- McCann, P. (2001). A proof of the relationship between optimal vehicle size, haulage length and the structure of distance-transport costs. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 35(8), 671-693. Doi: 10.1016/S0965-8564(00)00011-2.
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: a survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315-339. Doi: 10.1016/j.mar.2006.03.002.
- Malatesta, D., & Smith, C. R. (2014). Lessons from resource dependence theory for contemporary public and nonprofit management. *Public Administration Review*, 74(1), 14-25. Doi: 10.1111/puar.12181.
- Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2005). *Técnicas de Pesquisa*. Atlas.

- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica*. Atlas.
- Martins, R. S., Lobo, D., & Pereira, S. M. (2005). Atributos relevantes no transporte de grânéis agrícolas: preferência declarada pelos embarcadores. *Revista de Economia e Agronegócio*, 3(2).
- Martins, R. S., Xavier, W. S., de Souza Filho, O. V., & Martins, G. S. (2011). Gestão do transporte orientada para os clientes: nível de serviço desejado e percebido. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(6), 1100-1119. Doi: 10.1590/S1415-65552011000600008.
- Mason, R., Lalwani, C., & Boughton, R. (2007). Combining vertical and horizontal collaboration for transport optimisation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(3), 187–199. Doi:10.1108/13598540710742509.
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Hult, G. T. M. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of marketing*, 65(4), 82-104. Doi: 10.1509/jmkg.65.4.82.18390.
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., & Kent, J. L. (1999). Developing a logistics service quality scale. *Journal of Business logistics*, 20(1).
- Minarti, S. N., & Segoro, W. (2014). The influence of customer satisfaction, switching cost and trusts in a brand on customer loyalty—The survey on student as IM3 users in Depok, Indonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 143, 1015-1019. Doi: 10.1016/j.sbspro.2014.07.546.
- More, E. G., McGrath, M. (1997). Interorganizational cooperation: the critical role played by communication. *Journal of Communication Management*, 1(4), 319-334. Doi: 10.1108/eb023435.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. Doi:10.2307/1252308.
- Neirotti, P., & Raguseo, E. (2020). Mitigating resource dependence on internet visibility providers: Exploring complementarity effects in the positioning of small hotels on online intermediaries. *Information & Management*, 103279. Doi: 10.1016/j.im.2020.103279.
- Nespolo, D. (2015). Relação entre valor percebido, reputação, confiança e custos de troca como determinantes da retenção de clientes no contexto de serviços de telefonia móvel. Dissertação de mestrado, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, Brasil.
- Neumann, J. L., & Laimer, C. G. (2019). Proposed Application of the Relationship Marketing in Interorganizational Relations. *Brazilian Journal of Marketing*, 19(1), 118-131. Doi: 10.5585/remark.v18i1.3925.
- Nielson, C. (1996). An empirical examination of switching cost investments in business-to-business marketing relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(6), 38–60. Doi:10.1108/08858629610151299.

- Ntayi, J. M., Rooks, G., Eyaa, S., & Qian, C. (2010). Perceived project value, opportunistic behavior, interorganizational cooperation, and contractor performance. *Journal of African Business, 11*(1), 124-141. Doi: 10.1080/15228911003608603.
- Nunes, G. C. (2018). Cocriação, valor de uso, satisfação e custos de troca como antecedentes da retenção de cliente no ensino superior. Dissertação de mestrado, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, Brasil.
- O'Connor, N., Lowry, P. B., & Treiblmaier, H. (2020). Interorganizational cooperation and supplier performance in high-technology supply chains. *Heliyon, 6*(3), 1-16. Doi:10.1016/j.heliyon.2020.e03434.
- Park, Y., & Koo, Y. (2016). An empirical analysis of switching cost in the smartphone market in South Korea. *Telecommunications policy, 40*(4), 307-318.
- Parmigiani, A., & Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management, 37*(4), 1108-1136. Doi: 10.1177/0149206311407507.
- Vasudevan, H., Gaur, S., Shinde, R. (2006). Relational switching costs, satisfaction and commitment. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 18*(4), 342-353. Doi:10.1108/13555850610703281.
- Palmatier, R. W. (2008). Interfirm relational drivers of customer value. *Journal of Marketing, 72*(4), 76-89. Doi: 10.1509/jmkg.72.4.076.
- Peng, J., Quan, J., & Zhang, S. (2013). Mobile phone customer retention strategies and Chinese e-commerce. *Electronic Commerce Research and Applications, 12*(5), 321-327. Doi: 10.1016/j.elerap.2013.05.002.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Pfeffer, J. (2005). Developing resource dependence theory: how theory is affected by its environment. *Great minds in management: The process of theory development, 436-59*.
- Pfeffer, J., & Nowak, P. (1976). Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative Science Quarterly, 21*(3), 398-418. Doi: 10.2307/2391851.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended

- remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. Doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879.
- Portaria nº 326, de 30 de julho de 1997. (1997, 30 julho). Dispõe sobre o controle sanitário para a área de alimentos. Secretaria de Vigilância Sanitária. Ministério da Saúde.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Quinn, J. B., Doorley, T. L., & Paquette, P. C. (1990). Beyond products: services-based strategy. *Harvard business review*, 68(2), 58-60.
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31. Doi:10.1016/j.jbusres.2005.11.006.
- Razzaque, M. A., & Boon, T. G. (2003). Effects of dependence and trust on channel satisfaction, commitment and cooperation. *Journal of Business to Business marketing*, 10(4), 23-48. Doi:10.1300/J033v10n04_02.
- Reid, D., Bussiere, D., & Greenaway, K. (2001). *Alliance formation issues for knowledge-based enterprises*. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 79–100. Doi:10.1111/1468-2370.00055.
- Richardson, R. J. (2017). Pesquisa social: métodos e técnicas. Grupo GEN.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498. Doi: doi:10.1002/smj.4250130702.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. Doi: 10.5585/remark.v13i2.2717.
- Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE eletrônica*, 4(1). Doi: 10.1590/S1676-56482005000100010.
- Rutten, M. E., Dorée, A. G., & Halman, J. I. (2009). Innovation and interorganizational cooperation: a synthesis of literature. *Construction Innovation*, 9 (3), 285-297. Doi: 10.1108/14714170910973501.
- Sako, M. (2006). Outsourcing and offshoring: Implications for productivity of business services. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 499-512. Doi: doi:10.1093/oxrep/grj029.
- Samel, A. N., Bandeira, R. A. D. M. B., Campos, V. B. G., & Mello, L. C. B. (2019). Análise da logística urbana para distribuição de alimentos perecíveis. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 8(2), 79-103. Doi: 10.19177/rgsa.v8e2201979-103.

- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Penso.
- 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(6), 694-712. Doi: 10.1007/s11747-014-0418-1.
- Schiele, H., Ellis, S. C., Eßig, M., Henke Jr., J. W., & Kull, T. J. (2015). Managing supplier satisfaction: social capital and resource dependence frameworks. *Australasian Marketing Journal*, 23(2), 132-138. Doi: 10.1016/j.ausmj.2015.04.008.
- 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. Doi: 10.1016/j.indmarman.2016.02.010.
- Sharafali, M., & Co, H. C. (2000). Some models for understanding the cooperation between the supplier and the buyer. *International Journal of Production Research*, 38(15), 3425-3449. Doi: 10.1080/002075400422734.
- Shi, W., Ma, J., & Ji, C. (2015). Study of social ties as one kind of switching costs: a new typology. *Journal of business & industrial marketing*. Doi: 10.1108/JBIM-04-2013-0104.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2002). The collaborative supply chain. *The international journal of logistics management*, 13(1), 15-30. Doi: 10.1108/09574090210806333.
- Singh, K. (1997). The impact of technological complexity and interfirm cooperation on business survival. *Academy of Management Journal*, 40(2), 339-367. Doi: 10.2307/256886.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management journal*, 38(1), 7-23. Doi: 10.5465/256726.
- Tacla, D., & Botter, R. C. (2017). Land transportation assets' potential future trends and the third party logistics providers in emerging markets, with a case study applied in Brazil. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 27(2), 208-224. Doi: 10.1504/IJLSM.2017.083817.
- Temerak, M. S., & El-Manstrly, D. (2019). The influence of goal attainment and switching costs on customers' staying intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 51-61. Doi: 10.1016/j.jretconser.2019.05.020.
- Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2009). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23-56. Doi: 10.1093/jopart/mum036.
- Tubin, D., & Levin-Rozalis, M. (2008). Interorganizational cooperation: the structural aspect of nurturing trust. *International Journal of Public Sector Management*. Doi: 10.1108/09513550810904523.

- Valente, A. M., Passaglia, E., & Novaes, A. G. (2011). Gerenciamento de transportes e frotas. rev. São Paulo: *Cengage Learning*.
- Wagner, C. S., Park, H. W., & Leydesdorff, L. (2015). The continuing growth of global cooperation networks in research: A conundrum for national governments. *PLoS One*, 10(7). Doi: 10.1371/journal.pone.0131816.
- Wählberg, A. E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347. Doi: 10.1080/01973533.2015.1111212.
- Wang, Y., & Krakover, S. (2008). Destination marketing: competition, cooperation or coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Doi: 10.1108/09596110810852122.
- Weber, B., & Heidenreich, S. (2018). When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. *Long Range Planning*, 51(2), 334-350. Doi: 10.1016/j.lrp.2017.07.003.
- Weber, C., & Göbel, M. (2010). Reciprocity and interorganizational governance—A multicase analysis of exchange systems. *Scandinavian Journal of Management*, 26(2), 134-150. Doi: doi:10.1016/j.scaman.2010.01.004.
- Whitten, D., & Wakefield, R. L. (2006). Measuring switching costs in IT outsourcing services. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(3), 219-248. Doi: 10.1016/j.jsis.2005.11.002.
- Wilke, E. P., Costa, B. K., Freire, O. B. D. L., & Ferreira, M. P. (2019). Interorganizational cooperation in tourist destination: Building performance in the hotel industry. *Tourism Management*, 72, 340-351. Doi: 10.1016/j.tourman.2018.12.015.
- Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism. *Journal of Economic*.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 269-296. Doi: doi.org/10.2307/2393356.
- Woisetschläger, D. M., Lentz, P., & Evanschitzky, H. (2011). How habits, social ties, and economic switching barriers affect customer loyalty in contractual service settings. *Journal of Business Research*, 64(8), 800-808. Doi: 10.1016/j.jbusres.2010.10.007.
- Yeh, Y. P. (2005). Identification of factors affecting continuity of cooperative electronic supply chain relationships: empirical case of the Taiwanese motor industry. *Supply Chain Management: An International Journal*. Doi: 10.1108/13598540510612802.
- Yli-Renko, H., Denoo, L., Janakiraman, R. (2020). A knowledge-based view of managing dependence on a key customer: Survival and growth outcomes for young firms. *Journal of Business Venturing*, 35(6). Doi: 10.1016/j.jbusvent.2020.106045.

- Zacharia, Z. G., Sanders, N. R., & Nix, N. W. (2011). The emerging role of the third-party logistics provider (3PL) as an orchestrator. *Journal of Business Logistics*, 32(1), 40-54. Doi: 10.1111/j.2158-1592.2011.01004.x.
- Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181-194. Doi: 10.1016/j.technovation.2009.08.003.
- Zhou, K. Z., Zhang, Q., Sheng, S., Xie, E., & Bao, Y. (2014). Are relational ties always good for knowledge acquisition? Buyer–supplier exchanges in China. *Journal of Operations management*, 32(3), 88-98. Doi: 10.1016/j.jom.2014.01.001.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

INFLUÊNCIA DOS CUSTOS DE TROCA E DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS NA COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL ENTRE COMPRADORES E FORNECEDORES DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE

Prezado(a) respondente,

Solicitamos sua colaboração para responder o questionário abaixo, que objetiva analisar a influência custos de troca e da dependência de recursos na cooperação interorganizacional entre compradores e fornecedores de serviços de transporte. Esta pesquisa está vinculada a uma dissertação realizada junto ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Você foi selecionado para participar do estudo pois trabalha em uma indústria de alimentos e bebidas e por ocupar uma posição estratégica na organização, detendo conhecimento e influência necessários para participar da presente investigação.

Ressaltamos que a pesquisa será conduzida por procedimentos éticos, visando assegurar a total confidencialidade dos participantes da pesquisa. Será mantido sigilo absoluto sobre suas respostas, portanto, você não será identificado e nem exposto. Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa no ambiente de sua organização.

Contamos com a sua colaboração! Desde já, o nosso muito obrigado!

Atenciosamente,

Eduardo Tramontin Castanha

Mestrando em Contabilidade pela UFSC

(eduardo_tramontin@hotmail.com)

Valdirene Gasparetto

Professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFSC

(valdirenegasparetto@gmail.com)

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para responder o questionário, considere o principal fornecedor de serviços de transporte da sua empresa.

BLOCO I: Dependência de Recursos: extraído e adaptado de Lee e Scott (2015).

Indique em que medida as assertivas descrevem a relação estabelecida entre a sua empresa e o principal fornecedor de serviços de transporte, considerando uma escala de 1 a 7, sendo 1 = Nunca e 7 = Sempre.

DRE1. Em que extensão os serviços oferecidos pelo principal fornecedor de serviços de transporte são importantes para sua organização.

DRE2. No geral, em que extensão sua organização pode negociar preços com o principal fornecedor de serviços de transporte.

DRE3. No geral, em que extensão é difícil para sua organização negociar com o principal fornecedor de serviços de transporte (R)

DRE4. Na renovação do contrato, é alto o esforço envolvido em encontrar fornecedores alternativos para os serviços oferecidos pelo principal fornecedor de serviços de transporte.

DRE5. Em que medida o principal fornecedor de serviços de transporte influencia as decisões da sua organização em relação a serviços novos e/ou existentes.

BLOCO II: Custos de Troca: extraído e adaptado de Burnham, Frels e Mahajan (2003).

CRE = Custos de risco econômico; CAV = Custos de avaliação; CAP = Custos de aprendizagem; CSU = Custos de *set-up*; CPB = Custos de perda de benefícios; CPM = Custos de perda monetária; CPRP = Custos de perda de relacionamento pessoal; CPRM = Custos de perda de relacionamento com a marca.

Indique em que medida as assertivas descrevem a relação estabelecida entre a sua empresa e o principal fornecedor de serviços de transporte, considerando uma escala de 1 a 7, sendo 1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente.

CUSTOS DE TROCA PROCESSUAL

CRE1. Tenho medo que o serviço oferecido por outros fornecedores de serviços de transporte não funcione tão bem como esperado.

CRE2. Se eu tentar trocar o principal fornecedor de serviços de transporte, posso acabar com um serviço ruim por algum tempo.

CRE3. Mudar para um novo fornecedor de serviços de transporte provavelmente envolve custos e encargos ocultos.

CRE4. É provável que mudar para um novo fornecedor de serviços de transporte seja, financeiramente, um mau negócio.

CRE5. Mudar para um novo fornecedor de serviços de transporte provavelmente resultará em algum incômodo inesperado.

CRE6. Não sei com o que terei que lidar ao mudar para um novo fornecedor de serviços de transporte.

CAV1. Não tenho tempo para conseguir as informações para avaliar completamente outros fornecedores de serviços de transporte.

CAV2. Será necessário muito tempo/esforço para conseguir as informações que preciso para me sentir confortável avaliando novos fornecedores de serviços de transporte.

CAV3. Comparar os benefícios do principal fornecedor de serviços de transporte com os benefícios de fornecedores alternativos consome muito tempo/esforço, mesmo quando eu tenho informação.

CAV4. É difícil comparar outros fornecedores de serviços de transporte com o atual.

CAP1. Levaria tempo para aprender a usar os recursos oferecidos por um novo fornecedor de serviços de transporte, da forma como eu uso os serviços do principal fornecedor atual.

CAP2. Não estamos muito engajados em compreender um novo fornecedor de serviços de transporte.

CAP 3. Mesmo após a mudança para um novo fornecedor de serviços de transporte, seria necessário esforço para "entrar no ritmo" desse novo fornecedor.

CAP 4. Seria fácil me acostumar com um novo fornecedor de serviços de transporte (R).

CSU1. Leva tempo para percorrer as etapas de mudança para um novo fornecedor de serviços de transporte.

CSU2. A mudança de fornecedor de serviços de transporte envolve um processo comercial desagradável.

CSU3. O processo de iniciar com um novo serviço de transporte é rápido/fácil. (R)

CSU4. Há muitas formalidades envolvidas em mudar para um novo fornecedor de serviços de transporte.

CUSTOS DE TROCA FINANCEIRA

CPB1. Mudar para um novo fornecedor de serviços de transporte significa perder ou substituir pontos, créditos, serviços e outros benefícios que acumulei com meu principal fornecedor atual.

CPB2. Haverá perda de créditos, pontos acumulados, serviços já pagos e assim por diante, caso mude para um novo fornecedor de serviços de transporte.

CPB3. Minha organização perderá os benefícios de ser um cliente de longo prazo, se trocar o atual principal fornecedor de serviços de transporte por outro.

CPM1. Mudar para um novo fornecedor de serviços de transporte envolve alguns custos iniciais (logotipagem de veículos, capacitação de motoristas/auxiliares, uniformes, ajustes de sistemas, implementação de controles, dentre outros).

CPM2. Seria necessário muito dinheiro para pagar todos os custos associados à mudança do principal fornecedor de serviços de transporte.

CUSTOS DE TROCA RELACIONAL

CPRP1. Eu sentiria falta de trabalhar com as pessoas do meu principal fornecedor de serviços de transporte, caso trocasse de fornecedor.

CPRP2. Me sinto mais confortável interagindo com as pessoas que trabalham para o principal fornecedor de serviços de transporte do que eu estaria se trocasse de fornecedor.

CPRP3. As pessoas vinculadas ao atual principal fornecedor de serviços de transporte são importantes para mim.

CPRP4. Gosto de conversar com as pessoas de quem recebo meus serviços de transporte.

CPRM1. Gosto da imagem pública que tem o principal fornecedor de serviços de transporte.

CPRM2. Eu apoio o principal fornecedor de serviços de transporte como uma empresa.

CPRM3. Eu não me importo com a marca/nome da empresa do principal fornecedor de serviços de transporte. (R)

BLOCO III: Cooperação Interorganizacional: extraído e adaptado de Heide e Miner (1992).

FL = Flexibilidade; CI = Compartilhamento de informações; RC = Resolução conjunta de problemas; RP = Restrição quanto ao uso de poder.

Indique em que medida as assertivas descrevem a relação estabelecida entre a sua empresa e o principal fornecedor de serviços de transporte, considerando uma escala de 1 a 7, sendo 1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente.

FL1. Flexibilidade em resposta a solicitações de mudanças é uma característica deste relacionamento.

FL2. Quando surge alguma situação inesperada, as partes preferem elaborar um novo acordo ao invés de se manterem com os acordos iniciais.

FL3. Espera-se que as partes estejam dispostas a modificar seus acordos caso eventos inesperados aconteçam.

FL4. Alterações nos preços “fixados” são consideradas pelas partes, caso se verifique a necessidade.

CI1. Neste relacionamento, é esperado que qualquer informação que possa ajudar o parceiro seja fornecida.

CI2. A troca de informações neste relacionamento ocorre frequentemente, inclusive informalmente, e não apenas conforme algum acordo preestabelecido.

CI3. Espera-se que as partes forneçam informações privadas caso possam ajudar uma à outra.

CI4. Espera-se que nos mantenhamos informados sobre acontecimentos ou mudanças que possam afetar o parceiro.

RC1. Na maioria dos aspectos deste relacionamento, as partes são responsáveis por “fazer as coisas acontecerem”.

RC2. Problemas que surgem no decorrer deste relacionamento são tratados pelas partes como responsabilidades conjuntas e não individuais.

RC3. As partes deste relacionamento não se incomodam em dever favores uma para a outra.

RC4. A responsabilidade de assegurar que o relacionamento funcione é compartilhada entre a minha empresa e o principal fornecedor de serviços de transporte.

RP1. As partes consideram importante não utilizar nenhuma informação privada que possa causar desvantagem à outra parte.

RP2. Uma característica deste relacionamento é que se espera que nenhuma das partes faça exigências que possam ser prejudiciais à outra.

RP3. Espera-se que a parte mais poderosa deste relacionamento restrinja o uso do seu poder na tentativa de conseguir o que quer.

BLOCO IV: Caracterização da Empresa

Tipos de serviços prestados pelo seu principal fornecedor de serviços de transporte à sua empresa:

- Rodoviário
- Ferroviário
- Hidroviário
- Aeroviário

Caso tenha selecionado o modal Rodoviário na questão anterior, qual das opções abaixo seu fornecedor de serviços de transporte utiliza para prestar serviços à sua empresa?

- Cargas frigoríficas congeladas (produtos congelados)
- Cargas frigoríficas perecíveis (produtos refrigerados)
- Carga geral alimentícia (seca e embalada)
- Granéis líquidos (óleos, suco, leite e outros)
- Granéis sólidos (açúcar, soja, milho e outros)

Além de seu principal fornecedor de serviços de transporte, há fornecedores de serviços de transporte substitutos na sua região de atuação, que podem oferecer os mesmos serviços que o atual.

- Sim
- Não

Não sei responder

Preço é o critério que minha empresa considera a principal razão para decidir de qual fornecedor adquirir serviços de transporte (critério ganhador de pedidos). Considerando uma escala de 1 a 7, sendo 1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente.

Porte da sua organização:

Pequena empresa

Média empresa

Grande empresa

Tempo da sua empresa no mercado (anos e meses).

Os serviços de transporte fornecidos pelo seu principal fornecedor desses serviços são:

Transporte nacional

Transporte internacional

Ambos

O volume de operações com o principal fornecedor de serviços de transporte no próximo ano:

Aumentará

Diminuirá

Se manterá o mesmo

O nível de cooperação com o principal fornecedor de serviços de transporte alterou-se em função da pandemia de COVID-19?

Sim, aumentou

Sim, diminuiu Não

- Sua organização pretende manter o principal fornecedor de serviços de transporte no momento da renovação do contrato?

Sim

Não

BLOCO V: Caracterização do respondente

Sua função na empresa:

Seu gênero:

Masculino

Feminino

Prefiro não responder

Sua idade?

Seu nível de escolaridade:

Fundamental

Médio

Graduação

Mestrado

Doutorado

AUTORIZAÇÃO E CONTATO

Você tem interesse em receber os resultados da pesquisa?

Sim

Não

Se sim, para qual e-mail devemos enviar os resultados?

APÊNDICE C – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS CONSTRUTOS

Construto	Assertiva	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
Custos de troca processual	CRE2	1	7	4,267	5	4	1,757
	CRE3	1	7	4,200	3	4	1,813
	CRE4	1	7	3,317	4	3	1,734
	CRE5	1	7	4,425	4	4	1,581
	CAV1	1	7	2,975	2	2	1,808
	CAV2	1	7	3,825	4	4	1,799
	CAV3	1	7	3,825	5	4	1,679
	CAV4	1	7	3,075	3	3	1,661
	CAP1	1	7	3,267	3	3	1,554
	CAP2	1	7	3,033	1	3	1,660
	CAP4	1	7	3,475	4	3	1,593
	CSU1	1	7	4,650	4	5	1,591
	CSU3	1	7	4,925	7	5	1,691
CSU4	1	7	5,008	7	5	1,708	
Custos de troca financeira	CPB1	1	7	3,700	1	4	2,109
	CPB2	1	7	3,192	1	3	1,848
	CPB3	1	7	3,233	2	3	1,837
	CPM1	1	7	3,925	2	4	2,158
	CPM2	1	7	3,217	1	3	1,852
Custos de troca relacional	CPRP1	1	7	3,325	1	3	1,802
	CPRP2	1	7	3,517	4	4	1,754
	CPRP3	1	7	3,933	3	4	1,846
	CPRM1	1	7	4,667	4	5	1,626
	CPRM2	1	7	5,342	6	6	1,492
CPRM3	1	7	4,758	7	5	2,033	
Dependência de recursos	DRE4	1	7	4,775	5	5	1,627
	DRE5	1	7	4,167	4	4	1,972
Cooperação Interorganizacional	FL2	1	7	4,358	4	4	1,639
	FL3	1	7	5,508	7	6	1,449
	FL4	1	7	5,333	7	6	1,480
	CI1	1	7	6,025	7	6	1,156
	CI2	1	7	5,467	7	6	1,634
	CI3	1	7	4,050	4	4	2,114
	RC1	2	7	6,167	7	7	1,118
	RC2	2	7	5,892	7	6	1,314
	RC4	1	7	5,683	7	6	1,303
	RP1	1	7	5,675	7	6	1,636
	RP2	1	7	5,950	7	7	1,353
RP3	1	7	5,358	7	6	1,762	

Fonte: Dados da pesquisa.