



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

Eduardo Tramontin Castanha

**Custos de troca, dependência e mecanismos de controle em relacionamentos
interorganizacionais comprador-fornecedor**

Florianópolis
2025

Eduardo Tramontin Castanha

**Custos de troca, dependência e mecanismos de controle em relacionamentos
interorganizacionais comprador-fornecedor**

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

Orientadora: Profa. Valdirene Gasparetto, Dra.

Florianópolis

2025

Ficha de identificação da obra

Castanha, Eduardo Tramontin

Custos de troca, dependência e mecanismos de controle em relacionamentos interorganizacionais comprador-fornecedor / Eduardo Tramontin Castanha ; orientadora, Valdirene Gasparetto, 2025.

165 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Custos de Troca. 3. Mecanismos de Controle. 4. Dependência . I. Gasparetto, Valdirene . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Eduardo Tramontin Castanha

**Custos de troca, dependência e mecanismos de controle em relacionamentos
interorganizacionais comprador-fornecedor**

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

Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof. Dr. Antonio Cezar Bornia
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Dr^a. Márcia M. dos S. Bortolocci Espejo
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann
Universidade Federal de Santa Catarina

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

 Documento assinado digitalmente
Carlos Eduardo Facin Lavarda
Data: 11/10/2025 20:09:37-0300
CPF: ***.990.490-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Coordenador do Programa

 Documento assinado digitalmente
Valdirene Gasparetto
Data: 10/10/2025 18:19:42-0300
CPF: ***.702.869-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Profa. Valdirene Gasparetto, Dra.
Orientadora

Florianópolis, 2025.

Este trabalho é dedicado a todos que de alguma forma me apoiaram e compartilharam desse desafio.

AGRADECIMENTOS

Meu Deus, obrigado por tanto. Obrigado pela vida, pela saúde, pela família e pelos amigos que caminham ao meu lado.

Aos meus pais, Haroldo Castanha e Eliane Tramontin Castanha, minha eterna gratidão pela paciência, pelo amor incondicional e pelo incentivo aos estudos.

À minha orientadora, professora Valdirene Gasparetto, deixo um agradecimento especial. Sua orientação no mestrado e no doutorado foi muito além do compartilhamento de conhecimento acadêmico. Você me ofereceu conselhos para a vida, apoio emocional e amizade. Cresci como pesquisador, mas principalmente como pessoa, graças à sua paciência e dedicação. Sou grato a Deus por ter colocado você em meu caminho no congresso Anpcont de Belo Horizonte. Desejo de coração que nossa parceria de pesquisa continue para além desta etapa. Guardarei sempre em meu coração a sua generosidade.

Ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, agradeço pelos seis anos transformadores. Levarei comigo cada ensinamento e cada lembrança dos professores que tanto contribuíram para minha formação: Carlos Eduardo Facin Lavarda, Hans Michael Van Bellen, Ilse Maria Beuren, José Alonso Borba, Pedro Alberto Barbeta, Rogério João Lunkes, Sandra Rolim Ensslin, Sérgio Murilo Petri, Valmir Emil Hoffmann e Valdirene Gasparetto.

Aos amigos do PPGC, Amanda Manes Koch, Daiana Rafaela Pedersini, Rodrigo Rengel, Silvana Mannes Meurer e Thiago Tomaz Luiz, agradeço por compartilharem amizade e por tornarem essa caminhada mais leve e significativa.

Aos colegas professores da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, registro minha sincera gratidão pela companhia e apoio ao longo desta jornada, em especial a Ana Claudia, Andréia, Bianca, Carolina, Franciele, Lucas, Marco Antônio, Michele, Menegali, Milla, Ricardo, Rúbia e Sérgio.

Agradeço, por fim, à Universidade Federal de Santa Catarina e ao Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior Catarinense (FUMDES) pelo suporte e apoio financeiro.

Por fim, agradeço a cada um que, de alguma forma, contribuiu para que eu chegasse até aqui e concluísse mais esta etapa da minha vida, expresso minha sincera e eterna gratidão.

Que venham novos desafios!

Você não pode esperar construir um mundo melhor sem melhorar os indivíduos. Para esse fim, cada um de nós deve trabalhar para o seu próprio aperfeiçoamento e, ao mesmo tempo, compartilhar uma responsabilidade geral por toda a humanidade.

(Marie Curie)

RESUMO

Os relacionamentos interorganizacionais (*interorganizational relationships* – IORs) são formados por organizações que compartilham objetivos comuns e buscam alcançar vantagens competitivas que dificilmente obteriam de forma isolada. Embora IORs ofereçam benefícios, também podem expor as organizações envolvidas a riscos. Para garantir interações coordenadas e cooperativas, as organizações recorrem a mecanismos de controle formais e informais. Esses mecanismos contribuem para a regulação das condutas entre os parceiros, favorecendo comportamentos apropriados que contribuem para o desempenho dos IORs, aumentando os custos de troca dos fornecedores e garantindo a continuidade das parcerias. Assim, o objetivo geral desta tese é analisar como ocorre a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos comprador-fornecedor. Para isso, foram desenvolvidos três estudos, estruturados de maneira complementar. No primeiro estudo, buscou-se conhecer as características das pesquisas científicas que abordam custos de troca em IORs, por meio de revisão sistemática da literatura sobre custos de troca em IORs, utilizando-se, de forma estruturada, o instrumento ProKnow-C. O segundo estudo objetivou compreender como ocorre a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em IORs comprador-fornecedor, e consistiu em uma investigação de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de estudo multicaso com entrevistas semiestruturadas aplicadas a gerentes de compras de dois hospitais, um privado e outro filantrópico. Os dados foram submetidos a análise de conteúdo. O terceiro estudo analisou a influência da dependência e dos mecanismos de controle nos custos de troca em IORs comprador-fornecedor, e foi operacionalizado por meio de uma *survey* aplicada a profissionais atuantes no setor de compras de hospitais. Neste estudo os dados foram analisados por meio da técnica de modelagem de equações estruturais, estimada por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), com o objetivo de testar as hipóteses formuladas na pesquisa. Os resultados do primeiro estudo revelam que a literatura sobre custos de troca em IORs é fragmentada, concentrando-se na perspectiva do comprador e no setor de serviços, com estudos predominantemente de abordagem quantitativa, e poucos estudos desenvolvidos no contexto de díades. O segundo estudo evidenciou que, no hospital privado investigado, contratos, indicadores de desempenho e garantias de fornecimento são combinados a mecanismos informais, como confiança, compartilhamento de informações e resolução conjunta de problemas. No hospital filantrópico, os contratos são empregados apenas em situações de comodato de equipamentos de alto custo, enquanto as demais negociações seguem estritamente a lógica de mercado. O terceiro estudo confirmou que, na percepção dos hospitais pesquisados, tanto a dependência quanto os mecanismos de controle exercem influência sobre os custos de troca de seus fornecedores. A contribuição desta tese consiste em aprofundar a compreensão dos IORs, ao propor um modelo teórico que integra os construtos dependência, mecanismos de controle e custos de troca, elucidando suas interações no contexto hospitalar. Tais achados evidenciam que a percepção, por parte dos profissionais de compras hospitalares, de que os laços interpessoais, emocionais e psicológicos entre comprador e fornecedor são relevantes para futuras negociações. Ao combinar métodos qualitativos e quantitativos, a pesquisa fortalece as evidências empíricas sobre os efeitos da dependência e da aplicação de mecanismos de controle, formais e informais, na constituição de barreiras à substituição de parceiros. Portanto, depreende-se que os achados da tese corroboram as premissas da Teoria da Dependência de Recursos ao demonstrar que os hospitais, confrontados com dependência de seus fornecedores, passam a adotar uma postura ativa em seu ambiente de atuação, gerenciando a dependência por meio de mecanismos de controle, o que resulta na criação e elevação dos custos de troca.

Palavras-chave: Relacionamentos interorganizacionais. Dependência. Mecanismos de controle. Custos de troca. Hospitais.

ABSTRACT

Interorganizational relationships (IORs) are formed by organizations that share common goals and seek to achieve competitive advantages that would be difficult to obtain in isolation. Although IORs offer benefits, they may also expose the involved organizations to risks, and to ensure coordinated and cooperative interactions, organizations rely on formal and informal control mechanisms that regulate partner behaviors, foster appropriate conduct that enhances the performance of IORs, increase suppliers' switching costs, and ensure the continuity of partnerships. The overall objective of this thesis is to analyze how the interface between dependence, control mechanisms, and switching costs occurs in buyer-supplier relationships, and for this purpose, three complementary studies were developed: the first identified the characteristics of scientific research addressing switching costs in IORs through a systematic literature review using the ProKnow-C instrument; the second, a qualitative investigation based on a multiple case study with semi-structured interviews with purchasing managers from a private and a philanthropic hospital, analyzed how dependence, control mechanisms, and switching costs interact; and the third, a quantitative survey with hospital purchasing professionals, examined the influence of dependence and control mechanisms on switching costs in buyer-supplier IORs, using structural equation modeling estimated by partial least squares (PLS-SEM) to test the hypotheses. The results show that the literature on switching costs in IORs is fragmented, predominantly quantitative, buyer-focused, and service-oriented, with few studies addressing dyadic contexts; that in the private hospital, contracts, performance indicators, and supply guarantees are combined with informal mechanisms such as trust, information sharing, and joint problem-solving, whereas in the philanthropic hospital, contracts are limited to high-cost equipment lending and most negotiations follow market logic; and that both dependence and control mechanisms influence suppliers' switching costs. The contribution of this thesis lies in advancing the understanding of IORs by proposing a theoretical model that integrates the constructs of dependence, control mechanisms, and switching costs, elucidating their interactions in the hospital context, highlighting the relevance of interpersonal, emotional, and psychological ties for future negotiations, and strengthening empirical evidence on how dependence and control mechanisms, formal and informal, create barriers to partner substitution. In doing so, the findings support the premises of Resource Dependence Theory by demonstrating that hospitals confronted with supplier dependence adopt an active stance in their operating environment, managing this dependence through control mechanisms, which results in the creation and elevation of switching costs.

Keywords: Interorganizational relationships. Dependence. Control mechanisms. Switching costs. Hospitals.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Modelo teórico da tese.....	21
Figura 2.1 - Etapas de operacionalização do ProKnow-C.....	34
Figura 2.2 - Processo de filtragem dos artigos.....	35
Figura 2.3 - Rede de países dos autores dos estudos do PB.....	40
Figura 2.4 - Análise de Similitude.....	43
Figura 3.1 - Modelo teórico do estudo.....	73
Figura 3.2 - Análise de similitude.....	85
Figura 4.1 - Modelo teórico do estudo 4.1.....	111
Figura 4.2 - Mapa de desempenho de importância (Custos de troca financeiros).....	119
Figura 4.3 - Mapa de desempenho de importância (Custos de troca processuais).....	120
Figura 4.4 - Mapa de desempenho de importância (Custos de troca relacionais).....	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Visão geral das publicações.....	37
Tabela 3.1 - Relação dos entrevistados.....	74
Tabela 4.1 - Modelo de mensuração.....	115
Tabela 4.2 - Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker.....	116
Tabela 4.3 - Modelo estrutural.....	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Perspectivas de análise dos custos de troca.....	41
Quadro 3.1 - Construtos da pesquisa.....	76
Quadro 3.2 - Síntese dos achados da pesquisa.....	86

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

ANAHP Associação Nacional de Hospitais Privados
AVE Variância Média Extraída
CAAEE Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CEP Comitê de ética em Pesquisa
CNES Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde
CNS Conselho Nacional de Saúde
IORs Interorganizational Relationships
NFI Normed Fit Index
ONU Organização das Nações Unidas
PB Portfólio Bibliográfico
PLS-SEM Partial Least Squares – Structural Equation Modeling
PROKNOW-C Knowledge Development Process – Constructivist
TCLE Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TDR Teoria da Dependência de Recursos
VIF Variance Inflation Factors

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO DA TESE.....	16
2	CUSTOS DE TROCA EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	26
2.1	INTRODUÇÃO.....	26
2.2	RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E CUSTOS DE TROCA.....	29
2.3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	33
2.4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	37
2.4.1	Análise das variáveis básicas.....	37
2.4.2	Análise das variáveis avançadas.....	40
2.4.3	Agenda de pesquisas futuras.....	46
2.5	CONCLUSÃO DO PRIMEIRO ESTUDO DA TESE.....	47
	REFERÊNCIAS.....	48
3	INTERAÇÃO ENTRE DEPENDÊNCIA, MECANISMOS DE CONTROLE E CUSTOS DE TROCA EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS ENTRE HOSPITAIS E SEUS FORNECEDORES.....	62
3.1	INTRODUÇÃO.....	63
3.2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	67
3.2.1	Dependência no contexto de IORs.....	67
3.2.2	Mecanismos de Controle em IORs.....	68
3.2.3	Custos de Troca em IORs.....	70
3.2.4	Interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca.....	71
3.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	74
3.4	RESULTADOS.....	77
3.4.1	Os hospitais investigados.....	77
3.4.2	As dinâmicas de aquisição dos hospitais investigados.....	77
3.4.3	A dependência dos hospitais de seus fornecedores.....	79
3.4.4	Os mecanismos de controle formais e informais.....	81
3.4.5	Os custos de troca de fornecedor.....	83
3.4.6	Análise de similitude das entrevistas.....	85
3.5	CONCLUSÃO DO SEGUNDO ESTUDO DA TESE.....	87
	REFERÊNCIAS.....	88
4	INFLUÊNCIA DA DEPENDÊNCIA E DE MECANISMOS DE CONTROLE NOS CUSTOS DE TROCA EM RELACIONAMENTOS ENTRE HOSPITAIS E SEUS FORNECEDORES.....	103
4.1	INTRODUÇÃO.....	103
4.2	DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA.....	107

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	113
4.3.1 População e amostra.....	113
4.3.2 Mensuração das variáveis.....	114
4.3.3 Procedimentos de análise dos dados.....	115
4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	116
4.4.1 Modelo de mensuração.....	116
4.4.2 Modelo Estrutural.....	117
4.4.3 Análise Complementar.....	119
4.4.4 Discussão dos resultados.....	122
4.5 CONCLUSÃO DO TERCEIRO ESTUDO DA TESE.....	125
REFERÊNCIAS.....	128
5 CONCLUSÃO DA TESE.....	138
REFERÊNCIAS.....	142
APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	148
APÊNDICE B – DECLARAÇÃO DA EMPRESA.....	149
APÊNDICE D – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	154
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	

1 INTRODUÇÃO DA TESE

Muitas organizações interagem com compradores e fornecedores por meio de um nexo complexo de relacionamentos interorganizacionais (*interorganizational relationships* ou IORs) que podem ser relevantes para suas atividades (Grewal et al., 2007). As investigações que abordam a temática buscam compreender os padrões, origens e consequências desses relacionamentos para seus membros (Cropper et al., 2014). Esses IORs podem ser relevantes para a forma como o valor é criado, gerenciado ou trocado entre seus membros (Borah et al., 2022), o que tem estimulado os pesquisadores a analisar os resultados que os parceiros obtêm ao firmar vínculos interorganizacionais (Gulati et al., 2011; Spieske et al., 2022).

Diversas configurações de IORs têm sido identificadas, emergindo a partir das relações baseadas no mercado, nas quais as organizações se relacionam com múltiplos fornecedores para adquirir os recursos necessários, até parcerias estratégicas, onde os membros colaboram de forma conjunta e contínua por períodos prolongados (Heide & John, 1990). À medida que vínculos mais estreitos ocorrem, surgem modelos de governança interorganizacional diferenciados, que podem ser categorizados como intermediários ou híbridos (Sheppard & Tchnisky, 1996; Williamson, 1991).

As organizações estreitam os vínculos externos para aprimorar sua posição competitiva, criar valor às partes do relacionamento, aumentar a eficiência no compartilhamento de recursos e conhecimentos (Barringer & Harrison, 2000; Das & Teng, 2000; Tuten & Urban, 2001), obter economia de custos (Cooper & Slagmulder, 2004), alcançar novos mercados, desenvolver novos produtos, obter recursos críticos para desempenhar suas atividades (Sivadas & Dwyer, 2000), dentre outros benefícios que IORs podem proporcionar aos seus membros. Diante disso, muitas organizações adotam como prioridade estratégica a fidelização dos parceiros no motivo de desenvolver IORs de longo prazo (Barroso & Picón, 2012).

Em hospitais, ambiente de análise desta investigação, coexistem múltiplas tecnologias, mercados cada vez mais globalizados e colaboração com diversos parceiros externos (Marques et al., 2020; Mihm et al., 2010). Dentre esses parceiros externos estão os fornecedores, caracterizados pela gestão de um alto volume de recursos materiais e humanos necessários às atividades (Bem Bachouch et al., 2012). Tal configuração torna esses ambientes sociais singulares e faz com que o relacionamento com os fornecedores seja marcado por dependências de alta complexidade (Abernethy & Vagnoni, 2004; Young & Saltman, 1985).

Um dos temas considerados complexos no ambiente hospitalar é a gestão de suprimentos, descrita como operacionalmente diversa da que existe em outros modelos organizacionais, devido à dificuldade de previsão de consumo de suprimentos ou *mix* de pacientes (Bhakoo et al., 2012; Schneller & Smeltzer, 2006). Essa dificuldade de previsão torna-se ainda mais evidente em períodos de perturbações macroambientais globais como em crises de saúde (Araujo et al., 2023; Handfield et al., 2020). Com isso, são identificados alguns desafios para a gestão de suprimentos dos hospitais, como i) complexidade em operar em uma cadeia de suprimentos global; ii) dependência de fornecedores estrangeiros; iii) necessidade de gerir a relação entre qualidade do fluxo de abastecimento e aumento de custos em períodos de crise; e iv) necessidade de gerir restrições de distribuição de medicamentos e outros insumos de saúde (Araujo et al., 2023; Moons et al., 2019). Associadas a isso, a crescente pressão de custos e o aumento da demanda e da concorrência impulsionam a dependência entre os membros dessa cadeia (Chakraborty, 2019; Hussain et al., 2018; Spieske et al., 2022).

A dependência entre dois parceiros de uma díade comprador-fornecedor pode ser conceituada, conforme Mallapragada et al. (2015), sob duas perspectivas: i) dependência total: quando os parceiros possuem dependência mútua e no mesmo nível; e ii) dependência assimétrica: quando há dependência em diferentes níveis entre os parceiros, ou quando há dependência por parte de apenas um dos parceiros da díade. Normalmente a dependência é assimétrica, e compreendida como um desequilíbrio entre as partes, em razão de recursos escassos negociados (Gulati & Sytch, 2007). Num IOR com dependência assimétrica, Barringer e Harrison (2000) mencionam que eventuais efeitos negativos podem ser superados, pela parte desfavorecida, a partir de estratégias para reduzir a sua dependência (Zeng et al., 2020), a exemplo da obtenção de controle sobre recursos-chave (Barringer & Harrison, 2000).

A dependência nos IORs pode desencadear assimetria de poder e vantagem para uma das partes, o que pode limitar a autonomia e restringir o comportamento da contraparte (Mahapatra et al., 2010). Para que a dependência entre duas organizações proporcione poder a uma das partes, deve haver assimetria em algum aspecto do relacionamento. A assimetria ocorre quando a troca não é igualmente importante às organizações ou quando o porte de ambas difere muito, de modo que o que representa uma grande proporção das operações de uma pode representar uma pequena proporção das operações de outra (Pfeffer & Salancik, 2003).

Ao se deparar com recursos limitados, uma organização pode recorrer a estratégias individuais, que envolvem buscar fornecedores alternativos, restringir o interesse em recursos

específicos ou desenvolver cooperação (Casciaro & Piskorski, 2005). Na cooperação interorganizacional a organização passa a contar cada vez mais com os membros da sua cadeia de suprimentos para reduzir custos, aprimorar processos, aumentar qualidade, dentre outros aspectos. Para alcançar tais benefícios é necessário compromisso das partes do relacionamento em ativos específicos, rotinas de resolução de problemas, propriedade intelectual, dentre outras atividades conjuntas (Petersen et al., 2008).

A dependência presente em IORs do tipo comprador-fornecedor é um conceito central na literatura referente à Teoria da Dependência de Recursos (TDR), tanto em publicações seminais (Aldrich & Pfeffer, 1976; Pfeffer & Salancik, 1978) como em mais recentes (Biermann & Harsch, 2016; Chand & Tarei, 2021; Craighead et al., 2020; Ebers, 2015; Jiang et al., 2023). A premissa central da TDR é que as organizações buscam no ambiente externo todos recursos necessários para realizar suas atividades (Pfeffer, 1992), de modo que alguns desses recursos podem ser obtidos por meio de negociações com outras organizações (Schiele et al., 2015).

A TDR apoia-se nas lentes da sociologia e da economia. Da sociologia, é amparada pelos conceitos de dependência entre parceiros e de relações de poder presentes nas parcerias estabelecidas entre organizações (Pfeffer & Salancik, 2003). Pela lente econômica, busca compreender os motivos que levam algumas organizações a superar outras (Barney & Hesterly, 2004). As duas lentes da teoria apresentam diferentes perspectivas, apesar de compartilharem elementos comuns, que constituem a TDR (Carvalho, 2010). No entanto, a literatura tem apresentado uma quantidade limitada de estudos empíricos que, de maneira explícita, tenham testado ou estendido a TDR e seus princípios centrais (Ozturk, 2021).

A perspectiva sociológica da TDR é a lente de análise utilizada nesta investigação, e sugere que as organizações não são autossuficientes para produzir todos os recursos necessários às suas atividades e dependem de outras organizações para obtenção de alguns desses recursos (Pfeffer & Salancik, 2003). Podem obtê-los por relações via mercado (*arm-length*) ou por contextos relacionais híbridos entre o mercado e a integração vertical (Cooper & Slagmulder, 2004; Williamson, 1989). Os contextos relacionais podem variar conforme a proximidade dos parceiros, sendo denominados por Cooper e Slagmulder (2004) como i) membros familiares, que se destacam por se envolvem em atividades altamente complexas e que exigem maior proximidade, ii) membros principais, iii) subcontratados, e (iv) fornecedores comuns. Os três primeiros compreendem os contextos relacionais híbridos, e o último tem o propósito de garantir o fornecimento de recursos com baixo nível de complexidade, o que envolve relacionamentos via mercado.

Uma das premissas centrais da TDR é que os recursos são a base para a sobrevivência das organizações e podem ser categorizados em internos e externos (Li et al., 2017), e seu papel crítico, bem como sua substituição, caracterizam a dependência (Pfeffer & Nowak, 1976). Para minimizar a dependência e as incertezas do ambiente, as organizações adotam mecanismos de controle (Chu & Wang, 2012; Hillman et al., 2009). Esses mecanismos podem abranger a confiança interorganizacional (Sheppard & Sherman, 1998), a implementação de códigos de conduta, a definição de critérios para a seleção de parceiros (Chu & Wang, 2012), compartilhamento de informações (Kembro et al., 2014; Vijayasarathy, 2010) e contratos formais (Anderson et al., 2015; Dekker, 2004, 2019; Zhou & Xu, 2012). Esses mecanismos podem contribuir para o desempenho dos relacionamentos, uma vez que a coordenação e os resultados desejáveis não ocorrem a menos que outros comportamentos mais adequados ocorram durante as trocas de recursos entre parceiros (Gilliland et al., 2010; Rangan & Bell 2006).

Os mecanismos de controle presentes nas configurações interorganizacionais permitem o alcance dos objetivos organizacionais, estimulando comportamentos benéficos aos relacionamentos (Speklé, 2001). Os parceiros interorganizacionais, ao investir em mecanismos de controle, sejam formais (contratuais) ou informais (relacionais) para gerenciar IORs (Dekker et al., 2019), passam a aumentar os custos de troca (Phua et al., 2011), que constituem barreiras para a mudança de parceiro (Barroso & Picón, 2012; Whitten, 2010; Zhang et al., 2015). Embora os custos de troca (*switching costs*) sejam associados ao processo de mudança de parceiro, podem não ocorrer imediatamente após a troca (Burnham et al., 2003) e podem envolver aspectos monetários e não monetários (Dick & Basu, 1994), tornando-se mais proeminentes no momento de encerrar uma parceria comercial e garantir fornecedores alternativos (Whitten, 2010).

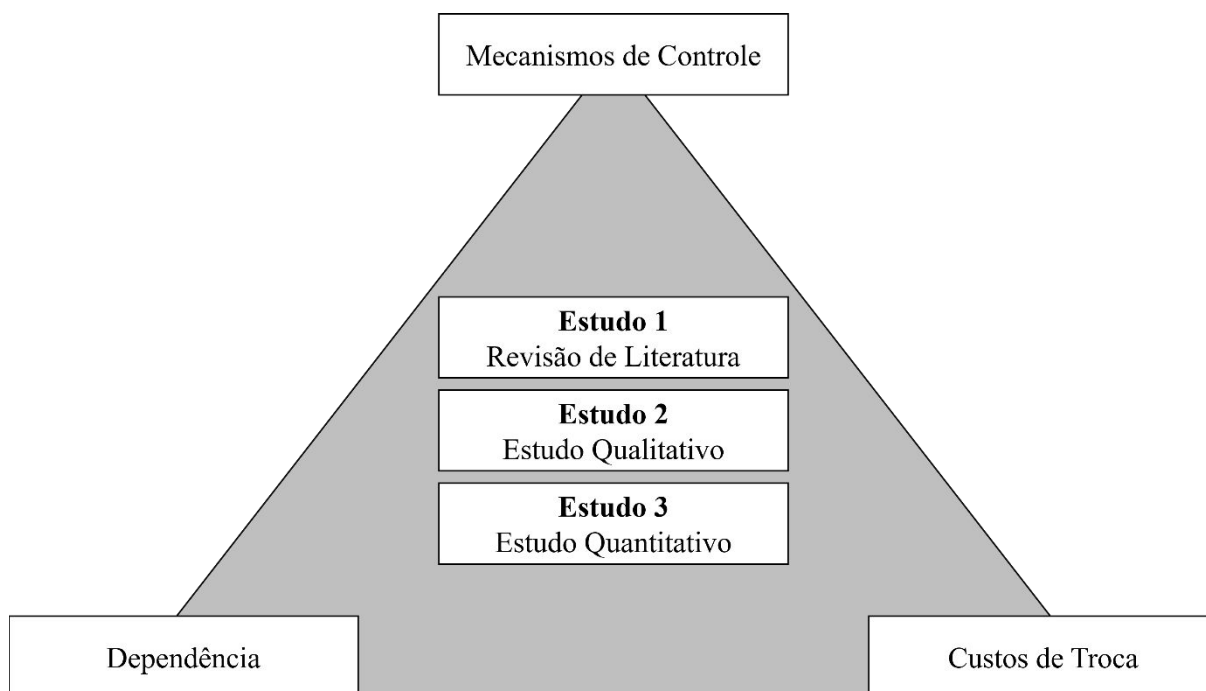
Os custos de troca podem ser resultado de uma avaliação subjetiva de experiências ou observações obtidas de relacionamentos anteriormente firmados. A percepção de custos de troca pode dar-se antes, durante e depois da troca de parceiro (Burnham et al., 2003). Esses custos envolvem diferentes dimensões, como custos de continuidade, de aprendizagem, irre recuperáveis (*sunk costs*) (Jones et al., 2002), processuais, financeiros, relacionais (Burnham et al., 2003). Em razão da multidimensionalidade dos custos de troca, é provável que sejam necessárias diferentes estratégias para proposição e gestão de programas de retenção de parceiros, bem como essas dimensões podem estar diferentemente relacionadas com certos antecedentes e consequentes (Burnham et al., 2003; Jones et al., 2002).

Jones et al. (2007), a partir dos estudos de Burnham et al. (2003) e de Jones et al. (2002), apresentam três dimensões capazes de unificar aquelas apresentadas nos dois estudos anteriores: i) custos de troca social: associados a eventuais perdas de relacionamentos pessoais que os parceiros desenvolvem; ii) custos de perda de benefícios: referente a perdas de descontos especiais e eventuais benefícios concedidos em razão da frequência das transações; e iii) custos processuais: considerados os custos de troca mais tradicionais, que incluem tempo, esforço e aborrecimento que o consumidor enfrenta ao buscar novos parceiros viáveis.

A literatura tem discutido os custos de troca na perspectiva do comprador (cliente) em relação às barreiras impostas para a troca de fornecedor (Barroso & Picón, 2012; Whitten, 2010; Zhang et al., 2015), e na perspectiva do fornecedor (vendedor), como na literatura de marketing de relacionamento, que tem abordado o tema com a análise dos custos de troca enquanto abordagem estratégica capaz de fidelizar, reter compradores e agregar valor ao relacionamento (Blut et al., 2016; Liu, 2006). Nesta tese, será analisada a perspectiva dos custos de troca em relacionamentos comprador-fornecedor, a partir da abordagem proposta por Burnham et al. (2003), em razão de ser uma das primeiras abordagens multidimensionais de custos de troca propostas pela literatura além de apresentar maior reconhecimento científico (maior número de citações no google acadêmico).

A partir dos achados empíricos e pressupostos teóricos apresentados identificou-se a oportunidade de responder a seguinte questão de pesquisa: como ocorre a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais comprador-fornecedor? O objetivo geral do estudo consiste em analisar como ocorre a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais comprador-fornecedor. Para alcançar o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos: i) Conhecer as características das pesquisas científicas que abordam custos de troca em relacionamentos interorganizacionais; ii) Compreender como ocorre a interface entre dependência, mecanismos de controle e os custos de troca em relacionamentos interorganizacionais comprador-fornecedor; iii) Analisar a influência da dependência e dos mecanismos de controle nos custos de troca de relacionamentos interorganizacionais comprador-fornecedor. Para melhor compreensão da proposta, apresenta-se o modelo teórico da tese, na Figura 1.1.

Figura 1.1 - Modelo teórico da tese



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Esta tese é desenvolvida por meio de três estudos, que se apresentam em sequência, com diferentes abordagens metodológicas, analisando a interface entre os construtos dependência, mecanismos de controle e custos de troca. Sob este prisma, declara-se a tese de que a dependência, em relacionamentos interorganizacionais comprador-fornecedor, leva à implementação ou desenvolvimento de mecanismos de controle capazes de aprimorar o relacionamento e aumentam os custos de troca de ambos os parceiros das díades.

O primeiro estudo desta tese consiste em uma revisão de literatura sobre custos de troca em relacionamentos interorganizacionais no intuito de conhecer como a literatura pode ser sintetizada em contribuições para o conhecimento da área. O segundo estudo é um estudo de caso múltiplo que analisa a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos entre hospitais e seus fornecedores. O terceiro é realizado por meio de uma *survey* com profissionais atuantes no setor de compras de hospitais, para analisar a influência da dependência e dos mecanismos de controle nos custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores.

O primeiro estudo tem como objetivo conhecer as características das pesquisas científicas que abordam custos de troca em relacionamentos interorganizacionais. Parte-se do pressuposto de que, em relacionamentos interorganizacionais, as organizações cooperam para obter benefícios mútuos e realizam investimentos específicos nos relacionamentos. Dessa forma, ao considerar a troca de um fornecedor, a empresa pode enfrentar custos de troca.

Esses custos podem estimular a continuidade de um relacionamento, pois o parceiro pode preferir permanecer no relacionamento em vez de arcar com os custos da troca. Nesse contexto, o estudo busca compreender o desenvolvimento da literatura sobre custos de troca, além de identificar lacunas teóricas e oportunidades para pesquisas futuras.

O segundo estudo objetiva analisar como ocorre a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores, de modo a compreender como a dependência entre parceiros e os mecanismos de controle presentes nesses relacionamentos estão relacionados com os custos de troca de parceiro. Os efeitos da dependência que um comprador possui em relação aos recursos fornecidos pelo fornecedor podem estimular a implementação ou desenvolvimento de mecanismos de controle, para estimular os comportamentos e resultados desejados pelos parceiros, o que pode aumentar os custos para troca de parceiro. Este estudo possui abordagem qualitativa e coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas junto a gerentes de compras de dois hospitais (um filantrópico e outro privado).

O terceiro estudo apresenta os custos de troca como variável dependente do modelo teórico, de modo a investigar dependência e mecanismos de controle como seus antecedentes. Defende-se que a dependência, ocasionada por investimentos dos parceiros de uma díade num IOR, exerce influência positiva nos custos de troca, dado que tais investimentos perdem valor em contextos interorganizacionais distintos. Para mitigar eventuais comportamentos oportunistas decorrentes da dependência, mecanismos de controle podem ser implementados para que os custos de troca de parceiro sejam aumentados, fazendo com que os parceiros estejam inclinados a permanecer no atual relacionamento. O estudo possui abordagem quantitativa e será realizado por meio de uma pesquisa tipo *survey* junto a profissionais atuantes no setor de compras de hospitais.

Do ponto de vista teórico, esta tese contribui com a literatura ao apresentar um modelo teórico que compreende custos de troca e os antecedentes, dependência e mecanismos de controle, no contexto específico de suprimentos de hospitais. Em estudos prévios esses construtos foram analisados de forma dissociada e geralmente em contextos interorganizacionais distintos do aqui investigado. Ao identificar a dependência e os mecanismos de controle enquanto antecedentes dos custos de troca, é possível traçar estratégias relacionadas à aquisição de insumos para o contexto hospitalar. Essas estratégias e a gestão de fornecedores de hospitais têm consequências para aspectos como a resiliência da cadeia de suprimentos (Finkenstadt & Handfield, 2021; Spieske et al., 2022; Vecchi et al., 2020).

Do ponto de vista dos mecanismos de controle, este estudo se justifica ao identificar elementos que podem elevar ou reduzir os custos de troca de parceiro. As organizações compradoras demonstram interesse em testar novas marcas e avaliam de forma contínua a possibilidade de alterar seus fornecedores (Blut et al., 2016). Portanto, os custos de troca podem constituir vantagens competitivas para os fornecedores em virtude de suas características estratégicas nos ambientes de rede (Hess & Ricart, 2003). O construto custos de troca foi testado por estudos pregressos como antecedente da fidelidade dos compradores (Jones et al., 2000; Lam et al., 2004), que podem ser leais em razão das barreiras impostas para sua saída do relacionamento e da falta de alternativas (Khatibi et al., 2002).

Na perspectiva social, o estudo está ancorado no 16º objetivo sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU), que propõe paz, justiça e instituições eficazes, que dentre outros aspectos destaca a necessidade de garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis. Ao considerar este objetivo, o estudo contribui ao evidenciar elementos antecedentes dos custos de troca, de modo a desenvolver relacionamentos interorganizacionais com mais cooperação entre as partes, em razão de esforços coordenados, redução de custos e obtenção de benefícios conjuntos. Por essa razão, o estudo torna-se relevante ao evidenciar elementos que proporcionam a continuidade dos relacionamentos entre compradores e fornecedores.

Ao investigar a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca, esta tese atende as linhas de pesquisa do *Interorganizational Relationships, Costs and Strategy Research Group* (IOR2C), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), do qual o autor deste estudo é membro. O IOR2C investiga relacionamentos formais e informais em organizações agrupadas ou separadas territorialmente. Tópicos como relações verticais, horizontais e institucionais, cadeias de valor e/ou suprimentos, alianças, franquias e outros, sua governança e controle, e os recursos envolvidos nessas trocas, como capital social, cooperação, confiança, apoio institucional e conhecimento são investigados pelo grupo.

Os cientistas sociais abordam as temáticas investigadas por meio de pressupostos implícitos ou explícitos acerca da natureza do mundo social e das formas como são analisados (Burrell & Morgan, 1979). Nessa perspectiva, sob o paradigma teórico funcionalista, este estudo classifica-se como de abordagem objetivista, em que as temáticas abordadas são investigadas por meio de uma perspectiva realista do ponto de vista ontológico, e positivista quanto à epistemologia. O funcionalismo baseia-se em pressupostos de que a sociedade possui

existência concreta e real, com caráter sistêmico voltado à construção de um estado de coisas ordenado e regulado (Morgan, 2005).

Esta tese está organizada em cinco capítulos. No capítulo 1, são evidenciados os elementos introdutórios desta tese, que compreendem os temas abordados na tese, elementos da teoria que subsidia a investigação, lacunas de pesquisa, problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, modelo teórico, pressupostos filosóficos, declaração de tese, justificativas e organização do trabalho.

No capítulo 2 é apresentado o primeiro estudo que compõe esta tese, no qual foi realizada uma revisão de literatura com o objetivo de conhecer as características das pesquisas científicas sobre o tema dos custos de troca em relacionamentos interorganizacionais. Esse estudo oferece uma visão geral do conhecimento existente sobre a temática e identifica possíveis lacunas de pesquisa. A pesquisa foi conduzida utilizando o instrumento de intervenção construtivista ProKnow-C, que possibilita a construção de um portfólio bibliográfico composto por estudos recentes, de reconhecido valor científico e alinhados à temática investigada.

No capítulo 3 apresenta-se o segundo estudo componente desta tese, em que são analisadas as maneiras pelas quais os custos de troca de fornecedor apresentam interface com a dependência e os mecanismos de controle presentes nos relacionamentos entre hospitais e seus fornecedores. A dependência entre parceiros pode emergir no momento em que necessitam manter a relação para evitar consequências decorrentes do seu término ou da busca por novos parceiros. Nestes relacionamentos, os mecanismos de controle são empregados para mitigar eventuais condutas inapropriadas dos parceiros e buscar os resultados comuns desejados pelas partes. O estudo possui abordagem qualitativa e é realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com gerentes de compras de um hospital privado e um hospital filantrópico.

No capítulo 4 apresenta-se o terceiro estudo componente da tese, que analisa se os custos de troca constituídos para a retenção de fornecedores de insumos hospitalares são influenciados pela dependência e pelos mecanismos de controle presentes no relacionamento interorganizacional investigado. O estudo possui abordagem quantitativa e para a coleta de dados será realizada uma *survey* com profissionais atuantes no setor de compras de hospitais. As hipóteses da pesquisa são analisadas por meio de Modelagem de Equações Estruturais (PLS-SEM), estimada por Mínimos Quadrados Parciais, que consiste em uma técnica que permite analisar relações entre construtos de maneira simultânea.

O capítulo 5 apresenta as conclusões da tese, discutindo de forma articulada os resultados dos três estudos, de modo a atender ao objetivo geral proposto. Na sequência, são disponibilizadas as referências utilizadas nos estudos que fundamentaram as discussões do trabalho, bem como os apêndices, que incluem a carta de apresentação, as declarações dos hospitais investigados, o protocolo do estudo de caso e o termo de consentimento livre e esclarecido.

2 CUSTOS DE TROCA EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Resumo: As pesquisas sobre custos de troca exploram as barreiras financeiras e não financeiras que tornam difícil a substituição de parceiros em relacionamentos interorganizacionais. Por isso, este estudo objetiva conhecer as características das pesquisas científicas que abordam a temática custos de Troca em relacionamentos interorganizacionais. Um portfólio bibliográfico foi selecionado por meio da aplicação do instrumento de intervenção construtivista ProKnow-C, que permitiu a seleção de 56 estudos alinhados à temática e com reconhecimento científico. A análise de variáveis básicas e avançadas permitiu conhecer os principais autores, periódicos, períodos de publicação, tipos de artigos, abordagens metodológicas e principais lentes teóricas que analisaram o fenômeno dos custos de troca. As variáveis avançadas apresentaram as perspectivas de análise dos custos de troca (fornecedor, comprador ou díade) e a agenda de pesquisas futuras para a temática analisada. Os resultados mostram predominância de estudos focados na perspectiva do comprador, principalmente no setor de serviços, com muitos modelos que associam custos de troca a fatores como lealdade, comportamento do consumidor e satisfação, entre outros. Pesquisas futuras podem adotar abordagens metodológicas qualitativas que incluam todas as partes envolvidas no relacionamento, a fim de captar com maior abrangência o fenômeno dos custos de troca.

Palavras-chave: Custos de Troca. Relacionamentos Interorganizacionais. Troca de Fornecedor.

2.1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o tema dos Relacionamentos Interorganizacionais (*Interorganizational Relationships* – IORs) tem despertado crescente interesse de pesquisadores e profissionais da área. (Agostini & Nosella, 2015; Zhang et al., 2021), que analisaram aspectos diversos dos IORs como confiança interorganizacional (Kroegeer, 2012; Schilke & Lumineau, 2023; Van de Ven & Ring, 2006; Zaheer & Harris, 2005), compartilhamento de informações (Cheng, 2011; Hsu et al., 2008; Shou et al., 2013), transferência de conhecimentos (Albino et al., 1998; Knudsen, 2007; Loebbecke et al., 2016), especificidade de ativos dos IORs (Keung et al., 2015; Liu et al., 2021; Payan & Svensson,

2007), dependência de recursos (Hillman et al., 2009; Hofer et al., 2021); mecanismos de controle que regem os relacionamentos (Barbosa et al., 2017; Cäker, 2008; Lou et al., 2022), dentre outros aspectos.

A construção de IORs é relevante para o desempenho das organizações, uma vez que a maioria depende das capacidades e recursos de seus parceiros para competir de maneira eficiente (Palmatier et al., 2007). Além da possibilidade de aumentar as vendas e os lucros (Palmatier et al., 2006), IORs sólidos podem promover maiores níveis de cooperação e reduzir conflitos, o que impulsiona a inovação, expande mercados e reduz custos (Cannon & Homburg, 2001; Rindfleisch & Moorman, 2001). Embora IORs sejam relevantes para as organizações, sua implementação, desenvolvimento e manutenção demandam tempo, energia, comprometimento e confiança significativos das partes envolvidas (Kalmbach & Roussel, 1999).

Apesar de a maioria dos estudos estarem preocupados com os benefícios advindos dos relacionamentos (Liu et al., 2021; Palmatier et al., 2006; Schilke & Lumineau, 2023; Zhang et al., 2021), poucos se concentraram em analisar aspectos como seu declínio e/ou dissolução de IORs (Zhang et al., 2021). Os custos de troca são um aspecto que emerge quando uma organização cogita a dissolução de relacionamentos, e engloba tanto custos associados à ruptura do IOR com o parceiro atual, quanto custos envolvidos no estabelecimento de uma nova parceria (Burnham et al., 2003; Jones et al., 2007), além de apresentar relevância na capacidade das organizações de reter compradores e obter vantagem competitiva (Hess & Ricart, 2003). Diante disso, pesquisadores da área passaram a considerar a multidimensionalidade que os custos de troca apresentam em relação ao processo de troca de parceiros interorganizacionais (Burnham et al., 2003; Jones et al., 2000; Jones et al., 2007).

Ao considerar os diferentes efeitos que estimulam a construção de barreiras para troca de parceiros, Jones et al. (2000) apresentam uma abordagem que considera: i) os relacionamentos interpessoais, que referem-se à força dos laços pessoais que se desenvolvem entre os indivíduos que atuam nas organizações parceiras; ii) custos de troca percebidos, que compreendem a percepção do parceiro sobre tempo, dinheiro e esforços associados a troca de parceiro; e iii) atratividade de alternativas concorrentes, relacionada à forma como os parceiros veem a disponibilidade de outras opções no mercado. Quando os parceiros acreditam que existem poucas alternativas viáveis, tendem a enxergar menos vantagens em trocar de parceiro, o que leva a uma maior fidelidade e retenção de parceiros de IORs.

Posteriormente, surgiram outras abordagens que exploram os custos de troca sob uma perspectiva multidimensional. Dentre as quais destacam-se as classificações de custos

processuais, financeiros e relacionais (Burnham et al., 2003) e os custos processuais, sociais e de benefícios perdidos (Jones et al., 2007). Embora essas abordagens de custos de troca utilizem nomenclaturas distintas, compartilham o mesmo objetivo, estabelecer barreiras que inibam a troca de parceiros num relacionamento, favorecendo, assim, sua continuidade. Geiger et al. (2012) afirmam que diante da complexidade e dos múltiplos benefícios associados aos IORs, torna-se relevante que as organizações passem a se aprofundar na compreensão sobre os aspectos que influenciam as intenções dos parceiros interorganizacionais em permanecerem nos relacionamentos.

Diante disso, este estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: como a literatura de custos de troca (*switching costs*) vem se desenvolvendo no campo dos relacionamentos interorganizacionais (*interorganizational relationships*)? Assim, o objetivo deste estudo consiste em conhecer as características das pesquisas científicas que abordam custos de troca em relacionamentos interorganizacionais. Para alcançar o objetivo deste estudo, foi utilizado o instrumento de intervenção construtivista *Knowledge Development Process - Constructivist* (ProKnow-C). Este instrumento oferece um processo estruturado e sequencial, orientado por uma abordagem construtivista, para selecionar um conjunto representativo da literatura sobre uma temática específica, permitindo o subsequente desenvolvimento dos conhecimentos necessários pelos pesquisadores (Thiel et al., 2017; Valmorbida et al., 2018).

A realização de uma revisão de literatura sobre o tema custos de troca se justifica em razão da influência significativa da temática para as dinâmicas de poder entre os parceiros (Knittel, 1997) de IORs, retenção de compradores (Lee & Neale, 2012) e estabilidade das parcerias no longo prazo (Farrell & Klemperer, 2007). Embora seja um tema amplamente reconhecido, a literatura apresenta fragmentação de abordagens teóricas e diversidade de contextos de aplicações, que sugerem a necessidade de uma revisão de literatura que permita identificar, sintetizar e gerar contribuições sobre o tema. Portanto, busca-se revisar os estudos existentes para identificar possíveis lacunas na literatura que possam orientar futuras pesquisas e oferecer contribuições à gestão de IORs, aprimorando a compreensão dos mecanismos pelos quais os custos de troca moldam os IORs. Até o desenvolvimento deste estudo não foram identificadas revisões de literatura sobre o tema custos de troca.

Além disso, conhecer a literatura que aborda custos de troca em IORs se justifica, pois, a temática possui uma ampla investigação em diferentes áreas acadêmicas, como estratégia, economia e marketing (Hess & Ricart, 2003; Porter, 1980), linguagem, cognição, neurociência (Olson, 2017; Thomas & Allport, 2000), dentre outras. Tal aspecto faz da

temática uma linha de pesquisa ampla e aplicável a contextos que extrapolam os ambientes interorganizacionais. Neste estudo, considera-se a definição de estudos seminais da área de administração que definem custos de troca como barreiras de custos para a troca de parceiro (Burnham et al., 2003; Jones et al., 2002).

Ao examinar as pesquisas sobre custos de troca no campo da administração, percebe-se uma ênfase em subáreas como o marketing, onde esses custos são vistos como relevantes para a construção da lealdade entre parceiros interorganizacionais (Kotler, 1997). Na subárea de estratégia, são discutidos em contextos como empreendedorismo e vantagem competitiva, atuando como barreiras que dificultam a imitação de inovações pelos concorrentes e a apropriação dos lucros dos parceiros (Hess & Ricart, 2003; Lieberman & Montgomery, 1988). Na área de economia, os estudos focam no impacto dos custos de troca sobre as estruturas de mercado e a participação das organizações (Shapiro & Varian, 1999). Portanto, conhecer esses estudos mostra-se relevante para a compreensão do papel dos custos de troca em IORs.

2.2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E CUSTOS DE TROCA

Nas últimas décadas, mudanças nos contextos social, econômico e tecnológico transformaram o padrão das transações entre organizações, intensificando a demanda por relações mais próximas entre compradores e fornecedores (Neumann & Laimer, 2019). Essas relações podem constituir IORs de longo prazo, que podem assumir diversas formas, como acordos comprador-fornecedor, alianças estratégicas, franquias, *joint ventures*, parcerias intersetoriais, redes interorganizacionais, federações, associações comerciais e consórcios (Cropper et al., 2014; Parmigiani & Santos, 2011), dentre outros. Esses relacionamentos, considerados modelos híbridos entre o mercado e a integração vertical, permitem que as organizações acessem economias de escala e de escopo de seus parceiros comerciais de maneira mais eficiente do que seria possível por meio de transações puramente via mercado (Powell, 1990; Williamson, 1991).

É possível identificar diversas formas de relações entre compradores e fornecedores, que variam desde interações orientadas pelo mercado até parcerias estratégicas, em que as organizações buscam colaboração estreita a longo prazo para atingir objetivos comuns (Heide & John, 1990). Ao investigar a gestão de custos interorganizacionais em empresas de manufatura japonesas, Cooper e Slagmulder (2004) identificaram e classificaram os membros de IORs do tipo comprador-fornecedor em quatro categorias: i) membros familiares, ii)

fornecedores principais, iii) subcontratados e iv) fornecedores comuns. Cada uma dessas categorias reflete o nível de proximidade e dependência existente entre os membros do relacionamento, de modo que os membros familiares são considerados os parceiros estratégicos com quem a organização compartilha desde objetivos comuns até informações estratégicas para o IOR.

A literatura sobre IORs tem explorado aspectos que contribuem para o continuidade desses relacionamentos, como confiança (Reusen et al., 2020; Susarla et al., 2020), compartilhamento de informações (Guggenberger et al., 2020; Lee et al., 2021; Young et al., 2021) e qualidade do relacionamento (Mohan et al., 2021; Qian et al., 2021; Sachpazidu et al., 2022), e também aspectos relacionados à sua dissolução, como dissolução de laços (Alimadadi et al., 2019; Greening & Rutherford, 2011; Keller et al., 2024), oportunismo (Lumineau & Quélin, 2012; Seggie et al., 2013), riscos interorganizacionais (Daghar et al., 2021; Krechowicz, 2022), entre outros. Um construto frequentemente pesquisado pela literatura de IORs aplicável tanto a continuidade quanto a dissolução de IORs são os custos de troca (Evanschitzky et al., 2022; Ha et al., 2023; Li et al., 2022, 2024; Nguyen et al., 2020).

Custos de troca podem ser definidos como custos únicos incorridos pelos parceiros ao migrarem de um fornecedor para outro (Burnham et al., 2003), sendo frequentemente utilizados de forma estratégica para promover a fidelidade do parceiro, uma vez que os custos associados à mudança para um fornecedor alternativo muitas vezes desestimulam os parceiros a realizarem alguma troca (Jones et al., 2000). Esses custos não se restringem a aspectos econômicos, mas abrangem custos de busca, custos de transação, custos de aprendizagem, perda de descontos para parceiros fiéis, bem como custos emocionais e esforços cognitivos empregados na busca por novos fornecedores (Burnham et al., 2003). Tais fatores estão ligados aos riscos financeiros, sociais e psicológicos enfrentados pelo comprador ao abandonar o fornecedor atual e buscar fornecedores alternativos com características semelhantes ou melhores que o atual (Burnham et al., 2003).

À medida que os compradores realizam negociações repetidas com o mesmo fornecedor ao longo do tempo, os custos de mudança para novos fornecedores tendem a aumentar, levando os compradores a perceberem seu nível de comprometimento com o fornecedor atual como relativamente estável (Jackson, 1985). Portanto, restringir o comportamento de troca dos compradores por meio de custos de troca pode proporcionar uma vantagem competitiva aos fornecedores, uma vez que os compradores tendem a manter seu relacionamento com o fornecedor atual (Klemperer, 1995). No entanto, os compradores também podem demonstrar lealdade a fornecedores que oferecem um valor superior em

termos de retorno sobre o investimento no IOR (Lam et al., 2004) ou que possuem uma imagem corporativa mais positiva (Nguyen & Leblanc, 2001) em comparação aos concorrentes.

Os custos de troca têm sido frequentemente utilizados de forma intercambiável com o conceito de barreiras à troca (El-Manstrly, 2016). Por exemplo, Jones et al. (2000) definem os custos de troca como barreiras que mantêm os compradores em IORs de serviço. No entanto, Harris e Goode (2004) destacam que existem diferenças importantes entre os custos de troca percebidos e as barreiras à troca percebidas. As barreiras à troca referem-se a qualquer fator que dificulte ou torne custosa a mudança, como a falta de alternativas atraentes. Em contraste, os custos de troca propriamente ditos referem-se às perdas incorridas exclusivamente no momento da troca (El-Manstrly, 2016; Harris & Goode, 2004).

Embora os custos de troca estejam associados ao processo de troca, eles não necessariamente ocorrem imediatamente após a mudança de parceiro interorganizacional, nem se restringem a custos econômicos, tampouco são avaliados de forma explícita, mas tornam-se evidentes quando os compradores enfrentam a necessidade de realizar a troca (Burnham et al., 2003). Nesse contexto, Blut et al. (2015) argumentam que os custos de troca devem ser analisados a partir de uma perspectiva multidimensional, como proposto nos estudos de Jones et al. (2000), Burnham et al. (2003) e Jones et al. (2007). Esses estudos, amplamente reconhecidos na literatura científica, desenvolveram taxonomias que avaliam os custos de troca considerando sua natureza complexa e multidimensional.

Jones et al. (2000) propuseram uma tipologia abrangente e multidimensional para a classificação dos custos de troca, com o objetivo de avaliar sua percepção e destacar seus efeitos na lealdade dos compradores. Os autores enfatizam que os custos de troca são estratégicos e essenciais para a gestão dos IORs. Para tanto, desenvolveram um modelo voltado para avaliar seis dimensões dos custos de troca em organizações do setor de serviços. O modelo é estruturado em três categorias principais: i) custos de continuidade, que envolvem a percepção de benefícios e privilégios perdidos, bem como a possibilidade de um desempenho inferior ao alterar o parceiro; ii) custos de aprendizagem, que incluem a percepção de tempo e esforço necessários para coletar e avaliar informações sobre parceiros alternativos, aprender novas rotinas e retransmitir necessidades e informações ao novo fornecedor após a troca; e iii) custos irrecuperáveis (*sunk costs*), que se referem aos investimentos e custos já incorridos ao estabelecer o relacionamento anterior.

Posteriormente, considerando a falta de clareza e consistência do construto, bem como a necessidade de uma abordagem multidimensional do custos de troca, Burnham et al. (2003)

apresentam uma tipologia abrangente para conceituar, categorizar e mensurar as percepções dos consumidores em relação aos custos de troca, propondo três dimensões distintas: i) custos de troca processuais, relacionados à perda de tempo e esforço para buscar parceiros alternativos; ii) custos de troca financeiros, que envolvem a perda de recursos monetários ao trocar de parceiro; e iii) custos de troca relacionais, associados ao desconforto psicológico ou emocional decorrente da ruptura de vínculos com os parceiros anteriores.

Considerando as abordagens apresentadas por Burnham et al. (2003), Jones et al. (2000) e Jones et al. (2007) introduzem uma nova tipologia que categoriza os custos de troca em três tipos: i) custos de troca processuais, que se referem aos esforços necessários para buscar e se adaptar a um novo fornecedor; ii) custos de troca sociais, relacionados aos vínculos pessoais ou de amizade com um provedor de serviços; e iii) custos de benefícios perdidos, que envolvem a perda de benefícios, como ofertas especiais ou concessões recebidas do provedor de serviços. Assim, os custos de troca evoluíram de um conceito abrangente para elementos mais específicos, facilitando uma compreensão e estudo mais detalhados desse construto (Whitten & Wakefield, 2006).

O modelo apresentado por Jones et al. (2007) avança em relação às demais propostas anteriormente apresentadas uma vez que categoriza os custos de troca em termos de direção (positivo e negativo) dos efeitos dos custos de troca nos IORs. De acordo com Jones et al. (2007), os custos de troca positivos envolvem as categorias de custos de troca relacionais e financeiros provenientes de perdas de aspectos positivos que agregam valor aos compradores (perda de um vínculo relacional ou benefícios). Por outro lado, os custos de troca negativos envolvem os custos de troca processuais derivados de perdas de aspectos negativos que não agregam valor ou benefício aos compradores (perda de tempo e esforço na busca por parceiros alternativos, dentre outros aspectos).

Barroso e Picón (2012) ampliam a literatura existente sobre custos de troca ao propor um construto composto por seis dimensões de primeira ordem que se referem à percepção do comprador sobre o esforço, tempo e dinheiro envolvidos na troca de fornecedores. O modelo proposto pelos autores considera a troca de fornecedores como um processo que leva em conta os custos e benefícios de encerrar um relacionamento existente e assumir um novo. O modelo propõe que a troca seja um processo dinâmico no qual os custos associados incluem todos aqueles que um comprador enfrenta desde o início da decisão de mudança de fornecedor até que a mudança seja executada e finalizada (Barroso & Picón, 2012; Roos, 2002). Os custos de troca apresentados por Barroso e Picón (2012) incluem: i) custos de

benefícios perdidos; ii) custos de perda de relacionamento pessoal; iii) custos de riscos econômicos; iv) custos de avaliação; v) custos de *setup*; e vi) custos de perda monetária.

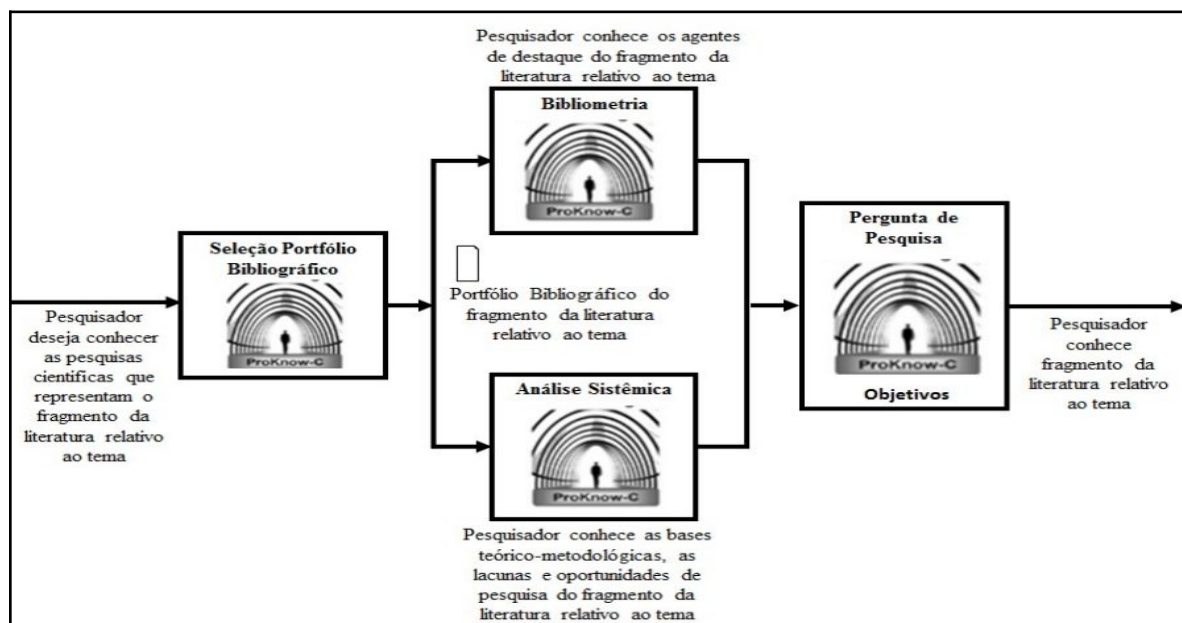
Barroso e Picón (2012) argumentam que cada uma das dimensões envolve características específicas e necessárias à compreensão completa do construto de custos de troca. Qualquer alteração em uma das seis dimensões pode modificar o significado global desse construto. De acordo com Gultinan (1989), cada dimensão constitui uma parte dos custos de troca, de modo que a remoção de qualquer uma delas pode reduzir a abrangência do modelo.

2.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo é de natureza qualitativa, descritiva e documental, emprega o instrumento de intervenção construtivista ProKnow-C, desenvolvido pelo Laboratório de Metodologias Multicritério em Apoio à Decisão (LabMCDA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O ProKnow-C foi utilizado para a seleção sistematizada e estruturada de artigos científicos, permitindo uma análise crítica posterior (Pedersini & Ensslin, 2020; Thiel et al., 2017). A escolha deste instrumento se baseia em sua eficácia na identificação de artigos atuais e relevantes, alinhados ao tema de estudo e com reconhecimento científico, conforme demonstrado por Carvalho et al. (2020), que comparou o ProKnow-C ao instrumento Ordinatío, ressaltando sua capacidade de selecionar estudos relevantes. Assim, este estudo adota o ProKnow-C como ferramenta principal para a coleta dos artigos relacionados à temática investigada.

O ProKnow-C é fundamentado na abordagem construtivista e foi desenvolvido para conduzir pesquisadores na geração de conhecimento, que posteriormente é compartilhado com a comunidade científica por meio de análises críticas e contribuições em estudos publicados (Valmorbida et al., 2016). Segundo Valmorbida et al. (2016), a operacionalização do ProKnow-C ocorre em quatro etapas: i) seleção do Portfólio Bibliográfico (PB); ii) análise bibliométrica; iii) análise sistêmica; e iv) identificação de lacunas e formulação de perguntas de pesquisa. No entanto, para os objetivos desta investigação, foram utilizadas apenas as duas primeiras etapas: i) seleção do PB, que permite ao pesquisador identificar as pesquisas científicas que compõem a literatura sobre o tema, e ii) análise bibliométrica, que destaca os principais agentes da literatura selecionada. A Figura 2.1 apresenta as etapas de operacionalização do ProKnow-C.

Figura 2.2 - Etapas de operacionalização do ProKnow-C

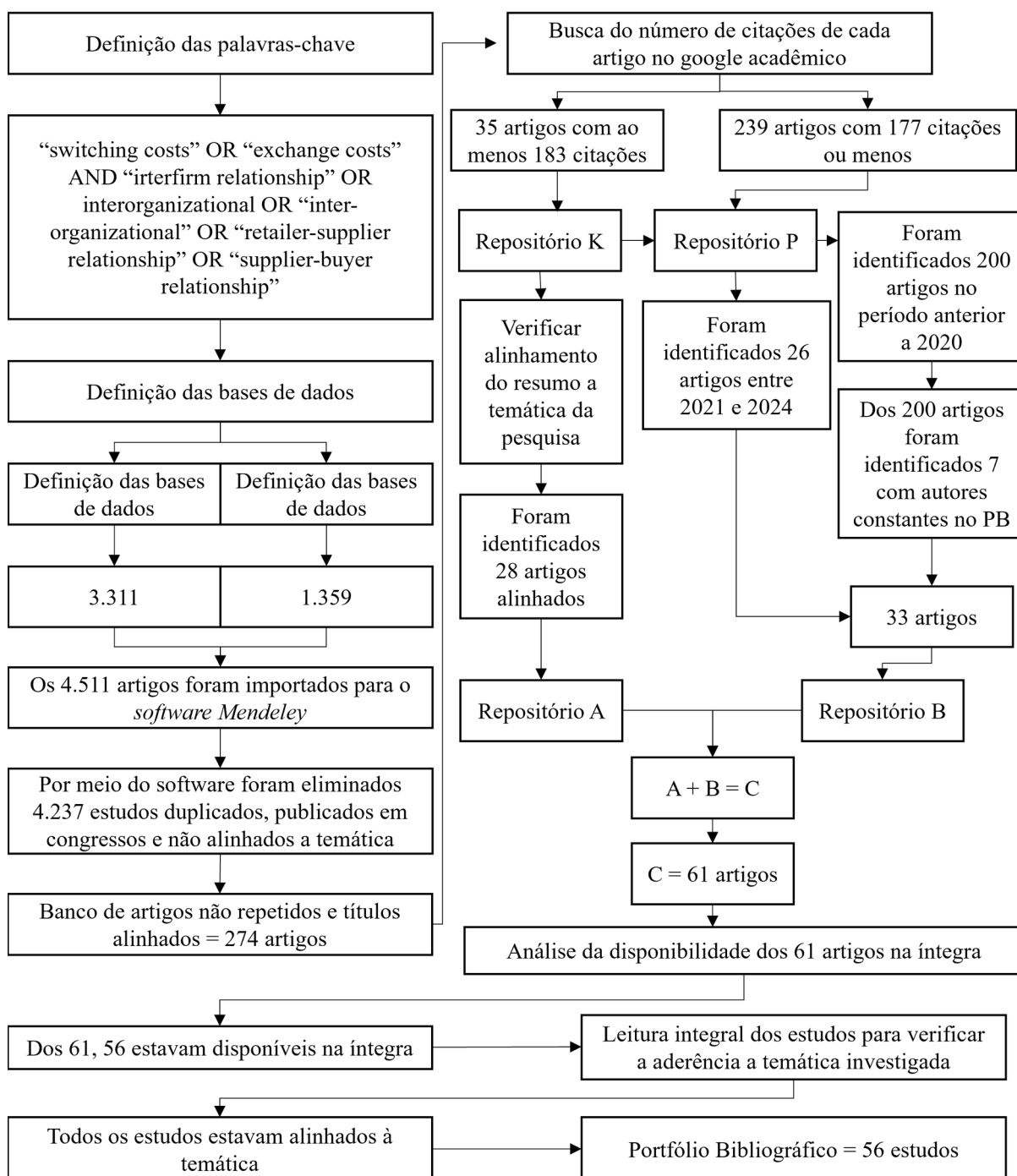


Fonte: Valmorbida et al., (2016).

A coleta de dados foi conduzida nas bases de dados Scopus e Web of Science, utilizando os seguintes critérios de delimitação: i) inclusão apenas de artigos publicados em periódicos científicos de língua inglesa; ii) realização das buscas por meio de palavras-chave; e iii) ausência de restrição temporal nas buscas. Para a seleção do portfólio bibliográfico (PB), na primeira etapa foram executadas duas subetapas: i) seleção preliminar do banco de artigos; e ii) filtragem subsequente desse banco de artigos.

A seleção dos artigos que compõem o PB da pesquisa inicia-se com a definição dos eixos de pesquisa “custos de troca” e “relacionamentos interorganizacionais”. O eixo custos de troca é operacionalizado por meio das palavras-chave: “*switching costs*” OR “*exchange costs*”. O eixo relacionamentos interorganizacionais é composto pelas palavras-chave: “*interfirm relationship*” OR *interorganizational* OR “*inter-organizational*” OR “*retailer-supplier relationship*” OR “*supplier-buyer relationship*”. A busca por essas palavras-chave nas bases de dados foi realizada em 27 de agosto de 2024, utilizando o comando de busca em títulos, resumos e palavras-chave. A composição do portfólio bibliográfico seguiu os critérios de filtragem estabelecidos pelo ProKnow-C. O processo de seleção dos estudos é apresentado na Figura 2.2.

Figura 2.3 - Processo de filtragem dos artigos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na busca por estudos que contemplassem simultaneamente os eixos de pesquisa *switching costs* e relacionamentos interorganizacionais, foram identificados 56 artigos no portfólio bibliográfico (PB) que abordavam ambas as temáticas. Ressalta-se que a inclusão do eixo relacionamentos interorganizacionais, juntamente com suas respectivas palavras-chave, foi intencional no processo de seleção. Essa delimitação mostrou-se necessária, visto que os custos de troca constituem um conceito amplo, aplicado a diferentes áreas além dos negócios,

o que poderia descaracterizar o objetivo da investigação. A aplicação do eixo “relacionamentos interorganizacionais” garantiu que os artigos selecionados estivessem alinhados aos propósitos da pesquisa, uma vez que os custos de troca são aplicáveis a distintas tipologias de relacionamentos, mas com foco sobre aqueles estabelecidos entre organizações.

Após a operacionalização da primeira etapa do ProKnow-C, é realizada a análise bibliométrica (etapa 2), que visa identificar e destacar características relevantes definidas pelo pesquisador para enriquecer o conhecimento na área de estudo. A análise de dados é conduzida por meio de duas abordagens: i) características básicas, que são coletadas com base em variáveis textuais e contagem de ocorrências, e ii) características avançadas, que exigem reflexões e análises críticas dos conteúdos dos artigos, fundamentadas em aportes teóricos, para verificar a presença dessas características teóricas (Pedersini & Ensslin, 2020; Thiel et al., 2017).

Para a análise das características básicas são analisados os seguintes aspectos dos artigos do PB: i) periódicos que publicaram os estudos do PB; ii) análise temporal das publicações; iii) classificação dos estudos: teóricos ou empíricos; iv) abordagem dos estudos (qualitativo, quantitativo ou misto); v) teorias utilizadas nos estudos; e vi) redes de autores dos estudos do PB. O tratamento e análise das características básicas são realizados inicialmente por simples contagem de ocorrências e posteriormente são buscadas informações e evidências adicionais para corroborar os resultados.

A análise das características avançadas inclui: iv) analisar em quais perspectivas os custos de troca foram analisados nos estudos do PB (percepção do fornecedor sobre os custos de troca de compradores, percepção do comprador sobre os custos de troca de fornecedores, ou diáde, em que foram investigados dados relativos aos custos de troca comprador-fornecedor e fornecedor-comprador do IOR); e vi) principais temas de pesquisa sobre custos de troca. Para esta última análise, empregou-se análise textual lexicográfica por meio da técnica de análise de similitude dos resumos dos estudos do PB, com auxílio do software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq) Versão 0.7 Alpha 2. O Iramuteq é um software gratuito que permite realizar análises estatísticas de corpus textuais com base em sua composição de palavras (Camargo & Justo, 2013). A análise de similitude, especificamente, baseia-se na teoria dos grafos e permite identificar as relações entre as palavras em um texto. Seu resultado revela as conexões existentes entre as palavras (Marchand & Ratinaud, 2012). Após a análise de similitude, apresenta-se uma agenda de pesquisas futuras a partir da análise das temáticas e características dos estudos do PB.

Para realizar a análise de similitude adotou-se ponto de corte para significância das palavras com base nos resultados estatísticos proporcionados pelo Iramuteq, em que se dividiu o número de ocorrências das palavras dos resumos pelo número de formas, multiplicado por dois. Com base na análise dos artigos do portfólio se obteve o seguinte resultado: $(9267/1302) = 7,11 \times 2 = 14,2$ ou 15), conforme pressupostos da literatura (Camargo & Justo, 2018). Desta forma, foram consideradas para a análise de similitude os termos com frequência igual ou superior a 15. Aplicando-se o ponto de corte que resultou na exclusão de 352 palavras, a análise de similitude foi desenvolvida com base em 51 palavras.

2.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

2.4.1 Análise das variáveis básicas

Os 56 estudos do PB contemplam 120 autores, 18 dos quais são autores de ao menos dois artigos do PB. Ndubisi e Whitten são os autores mais produtivos do PB, cada um com 3 estudos sobre o tema. Na sequência, Abolfathi, Aydin, Beatty, Matos, Dinh, Henrique, Jones, Klemperer, Li, Mothersbaugh, Özer, Patterson, Salim, Santamaria, Viard e Wakefield apresentam dois estudos cada um. Dos autores mais produtivos, Nelson Oly Ndubisi é professor da Escola de Negócios e Economia em Doha, no Qatar, com interesses de pesquisa em marketing, vantagem competitiva e cadeia de suprimentos, e Dwayne Whitten é professor na Mays Business School da Texas A&M desde 2005, foca suas pesquisas em segurança cibernética, segurança da cadeia de suprimentos, terceirização de TI e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ministra cursos de graduação e pós-graduação em gestão de projetos, segurança cibernética e segurança da cadeia de suprimentos.

Os 56 estudos do PB foram identificados em 48 periódicos, dos quais 7 publicaram ao menos dois artigos: International Journal of Industrial Organization, International Journal of Service Industry Management, Journal of Business and Industrial Marketing, Journal of Services Marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, Psychology & Marketing, Review of Economic Studies. Destes, destaca-se o Journal of Business and Industrial Marketing, o único periódico com três publicações. Este periódico publica estudos que apresentam novas ideias no marketing *business-to-business*, abordando como organizações comercializam seus produtos, serviços ou ideias para outras organizações. A Tabela 2.1 apresenta a visão geral dessas publicações.

Tabela 2.1 - Visão geral das publicações

Periódicos	Nº de Artigos	%
<i>Journal of Business and Industrial Marketing</i>	3	5,4%
<i>International Journal of Industrial Organization</i>	2	3,6%
<i>International Journal of Service Industry Management</i>	2	3,6%
<i>Journal of Services Marketing</i>	2	3,6%
<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	2	3,6%
<i>Psychology & Marketing</i>	2	3,6%
<i>Review of Economic Studies</i>	2	3,6%
<i>Outros</i>	41	73,2%
Total	56	100%
Período da Publicação	Nº de Artigos	%
1989-1994	1	1,8%
1995-2000	5	8,9%
2001-2006	13	23,2%
2007-2012	13	23,2%
2013-2018	2	3,6%
2019-2024	22	39,3%
Total	56	100%
Tipo de Artigo	Nº de Artigos	%
Teóricos	1	1,8%
Empíricos	55	98,2%
Total	56	100%
Abordagem dos Artigos	Nº de Artigos	%
Qualitativa	0	0,0%
Quantitativa	51	92,7%
Mista	4	7,3%
Total	55	100%
Teorias	Nº de Artigos	%
Teoria das Trocas Sociais	4	33,3%
Teoria dos Custos de Transação	2	16,7%
Teoria da Difusão da Inovação	2	16,7%
Teoria da Justiça	1	8,3%
Teoria da Satisfação do Cliente	1	8,3%
Visão Baseada em Recursos	1	8,3%
Teoria dos Controles	1	8,3%
Total	12	100%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Por meio da Tabela 2.1 é possível verificar que 55 estudos do PB são empíricos (98,2%), havendo apenas 1 estudo teórico (1,8%), desenvolvido por Klemperer (1995) e publicado no periódico *The Review Economic Studies*. O estudo buscou analisar estudos pregressos que abordaram a competição em mercados nos quais os consumidores apresentam custos de troca (representados pela fidelidade à marca) entre produtos de empresas concorrentes. Este é um dos estudos do PB com maior representatividade científica, uma vez que apresentou 2521 citações no Google Acadêmico na data em que os estudos do PB foram exportados das bases de dados.

Dos 55 estudos empíricos analisados, 51 adotaram abordagem quantitativa (92,7%), 4 utilizaram uma abordagem mista (7,3%) (quali-quantitativa), e nenhum foi realizado de

maneira puramente qualitativa. Os estudos quantitativos do PB utilizam técnicas distintas para a análise de dados, como Mínimos Quadrados Parciais (Al-Hawari et al., 2017; Ali et al., 2021; Burnham et al., 2003; Chuang et al., 2023; Li et al., 2022; Matos et al., 2013; Park et al., 2014; Wang et al., 2011), Mínimos Quadrados Ordinários (Abolfathi et al., 2022; Evanschitzky et al., 2022; Fourberg et al., 2023; Rizkiah et al., 2021); Análise de Regressão Moderada (Aydin et al., 2005; Yang & Peterson, 2004), dentre outras análises.

Ainda foi possível identificar as lentes teóricas abordadas nos estudos do PB, a partir das quais os resultados foram explorados ou as hipóteses e/ou proposições foram testadas ou desenvolvidas. Nos estudos do PB, foram identificadas sete lentes teóricas que embasaram as discussões, sendo três discutidas em pelo menos dois estudos: Teoria das Trocas Sociais (Edward & Sahadev, 2011; Huang et al., 2021; Lee & Park, 2021), Teoria dos Custos de Transação (Whitten & Wakefield, 2006; Whitten et al., 2010) e Teoria da Difusão da Inovação (Park et al., 2014; Wang et al., 2024). As demais teorias foram abordadas em apenas um estudo.

A análise da evolução temporal dos estudos revelou aumento no número de publicações ao longo dos anos. Os estudos do PB foram publicados entre 1989 e 2024, abrangendo um período de 34 anos. Destaca-se que 37 destes estudos (66,1%) foram publicados na segunda metade do período analisado, ou seja, nos últimos 17 anos. Também é possível observar na Tabela 2.1 que no período de 2019 a 2024, período mais recente de análise, foram publicados 22 estudos (39,3%) do PB, maior número de publicações entre os períodos analisados. Isso sugere que o interesse pela temática tem crescido recentemente, indicando valorização do papel dos custos de troca em IORs.

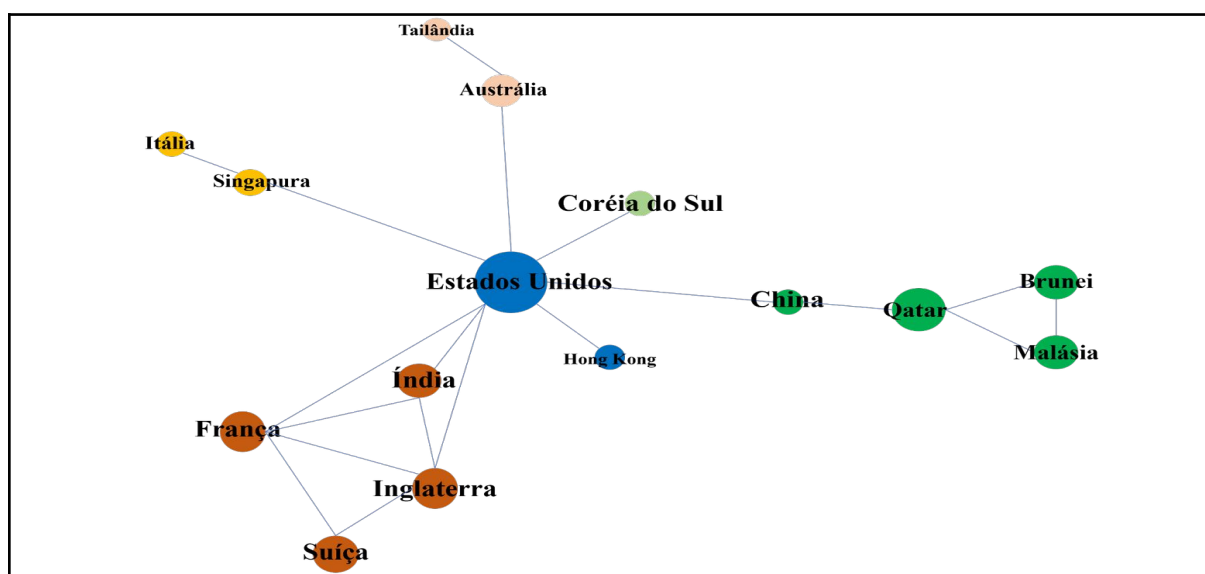
Na década de 1990, os primeiros estudos do PB discutiram os contextos industriais e as barreiras de troca constituídas pelos custos de troca em IORs comerciais e de serviços. Os estudos discutiam os efeitos que os custos de troca causam na competitividade e nos IORs (Klemperer, 1989; Nielson, 1996). Subsequentemente, no período entre 2000 e 2009, os estudos analisaram contextos interorganizacionais distintos, como serviços de telecomunicação (Aydin et al., 2005; Lee et al., 2001;), mercados de consumo (Chen & Hitt, 2002; Jones et al., 2002) e negócios B2B (Lam et al., 2004; Liu et al., 2006; Sharma & Petterson, 2000).

Entre 2010 e 2019, as pesquisas focaram na relação entre custos de troca e lealdade (Dagger & David, 2012; Tsai et al., 2010; Wang et al., 2011), retenção de compradores (Edward & Sahadev, 2011; Whitten & Green Jr., 2010) em diversos setores, como telecomunicações (Edward & Sahadev, 2011), serviços de internet e e-commerce (Wang et

al., 2011), serviços financeiros e bancários (Matos et al., 2013) e varejo (Tsai et al., 2010). No período seguinte, de 2019 a 2024, os estudos sobre custos de troca continuaram a se concentrar na lealdade (Ali et al., 2024; Evanschitzky et al., 2022; Ganaie & Bhat, 2024; Nguyen et al., 2020). Contudo, novas dimensões surgiram nas discussões, incluindo inovação (Li et al., 2022; Wang et al., 2024) e competição de mercado (Fourberg, 2023; Rizkiah et al., 2021).

Em relação à rede de autores do PB, buscou-se analisar as conexões entre os países de origem dos autores dos estudos, com o objetivo de verificar a colaboração internacional e a diversidade de perspectivas nas pesquisas sobre o tema de custos de troca. A rede de autores foi gerada com o auxílio do software VOSviewer, após a identificação da nacionalidade de cada autor nas bases de dados onde os estudos foram publicados. A Figura 2.3 apresenta a rede resultante.

Figura 2.4 - Rede de países dos autores dos estudos do PB



Fonte: Elaborado pelo autor.

A rede de autores apresentada revela que os Estados Unidos foram o país com o maior número de estudos sobre o tema, além de ser o que estabeleceu o maior número de conexões com outros países, incluindo Hong Kong, China, Coreia do Sul, Austrália, Singapura, França, Índia e Inglaterra, totalizando 8 conexões distintas. Em seguida, França e Inglaterra se destacam, cada uma com 4 conexões. Esse panorama evidencia que o tema de custos de troca tem se desenvolvido por meio de colaborações internacionais, podendo proporcionar diferentes perspectivas de análise para a temática.

2.4.2 Análise das variáveis avançadas

A primeira variável avançada analisada refere-se às perspectivas a partir das quais os custos de troca foram analisados nos estudos do PB (fornecedor, comprador ou díade). Os estudos que examinam os custos de troca considerando apenas um dos lados da relação (seja o comprador ou o fornecedor) focam na perspectiva de uma única organização para avaliar os impactos desses custos em todo o relacionamento. No entanto, como os custos de troca afetam ambas as partes de um IOR, é relevante considerar tanto o comprador quanto o fornecedor para a compreensão de seus efeitos nos IORs em sua plenitude (Pick & Eisend, 2014). O Quadro 2.1 apresenta os estudos de PB e sua respectiva classificação na análise dos custos de troca.

Quadro 2.1 - Perspectivas de análise dos custos de troca

Perspectiva de análise dos custos de troca		
Comprador	Díade	Fornecedor
45 estudos	6 estudos	4 estudos
Abolfathi et al., (2022); Al-Hawari et al., (2022); Ali et al., (2024); Aydin et al., (2005); Aydin et al., (2009); Burnham et al., (2003); Chen & Chang (2008); Chuang et al., (2023); Dagger & David (2012); de Matos (2009); de Matos (2013); Dubé et al., (2009); Edward & Sahadev (2011); Fourberg (2023); Evanschitzky et al., (2022); Ganaie & Bhat (2024); Hartmann & Viard (2008); Huang et al., (2021); Jones et al., (2002); Jones et al., (2007); Kim et al., (2003); Klemperer (1989); Kim & Kim (2022); Lam et al., (2004); Lee et al., (2001); Lee & Park (2021); Liu (2006); Magnani et al., (2024); Nguyen et al., (2020); Park et al., (2014); Patterson et al., (2021); Ruyter et al., (1998); Sharma & Patterson (2000); Sengupta et al., (1997); Shy (2002); Srivastava et al., (2024); Tsai et al., (2010); Tesfom (2022); Wang (2010); Wang et al., (2011); Wang et al., (2024); Whitten et al., (2010); Whitten & Green (2005); Whitten & Wakefield (2006); Yang & Peterson (2004).	Chen & Hitt (2002); Viard (2007); Abolfathi et al., (2022); Kopp (2022); Torii (2024); Hellquist & Stage (2023).	Nielson (1996); Rizkiah et al., (2021); Li et al., (2022); Li et al., (2024).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os dados apresentados no Quadro 2.1 mostram que, entre os 55 estudos empíricos analisados, 45 (82%) focaram nos custos de troca a partir da perspectiva do comprador - percepção do comprador sobre IORs com um ou mais fornecedores. Seis estudos (11%)

investigaram esses custos considerando a díade, ou seja, ambos os parceiros, enquanto apenas 4 estudos (7%) abordaram o tema a partir da perspectiva do fornecedor - percepção do fornecedor sobre IORs com um ou mais compradores. Essa classificação revela que 49 dos 55 estudos (89%) se concentram na visão de uma única parte, seja comprador ou fornecedor, para representar o relacionamento. Apesar da predominância de uma única perspectiva, a compreensão do papel dos custos de troca em ambas as direções enriquece a análise das características e dos papéis distintos que emergem nesses relacionamentos (Geiger et al., 2012).

Esse panorama evidencia a concentração da análise dos custos de troca na perspectiva do comprador, uma vez que este é quem arca com os custos associados à troca de parceiro (Burnham et al., 2003). A investigação dos custos de troca com base em dados coletados da parte fornecedora ou da díade pode contribuir significativamente para a literatura, permitindo uma compreensão mais abrangente das dinâmicas que governam o fenômeno dos custos de troca em relacionamentos. Essa abordagem pode, assim, aprimorar a análise e a discussão em torno dessas interações (Geiger et al., 2012; Pick & Eisend, 2014).

Os estudos do PB que investigaram os custos de troca na perspectiva do comprador (percepção do comprador sobre IORs com um ou mais fornecedores) abordam diversos aspectos dos efeitos dos custos de troca em IORs, como a fidelidade do comprador (Dagger & David, 2012; Ganaie et al., 2024; Lam et al., 2004; Nguyen et al., 2020; Wang et al., 2011; Yang & Peterson, 2004), lealdade do comprador (Lam et al., 2004), geração de valor para o IOR (Lam et al., 2004; Liu, 2006), falha nos serviços prestados (Wang et al., 2011), justiça interorganizacional (Wang et al., 2011), satisfação no IOR (Lee et al., 2001), comprometimento com o IOR (Sharma & Petterson, 2000), dentre outros aspectos.

Os estudos que abordaram os custos de troca na perspectiva do comprador foram aplicados em setores diversos como serviços bancários (Aydin et al., 2009; Ganaie et al., 2024; Jones et al., 2002; Kim et al., 2003; Matos et al., 2013; Nguyen et al., 2020), telefonia móvel (Abolfathi et al., 2022; Aydin et al., 2005; Edward & Sahadev, 2011; Kim et al., 2022; Lee et al., 2001), serviços de tecnologia da informação (Park et al., 2014; Whitten & Wakefield, 2006; Whitten et al., 2005, 2010), cabeleireiros (Jones et al., 2002; Wang et al., 2010), serviços online (Yang & Peterson, 2004), serviços de planejamento financeiro (Sharma & Petterson, 2000), companhias aéreas (Chen & Chang, 2008), hipermercados (Tsai et al., 2010), universidades (Ali et al., 2024), fornecedores de eletricidade residencial (Magnani et al., 2024), usuários de casas inteligentes (Wang et al., 2024). A frequência de estudos no setor de

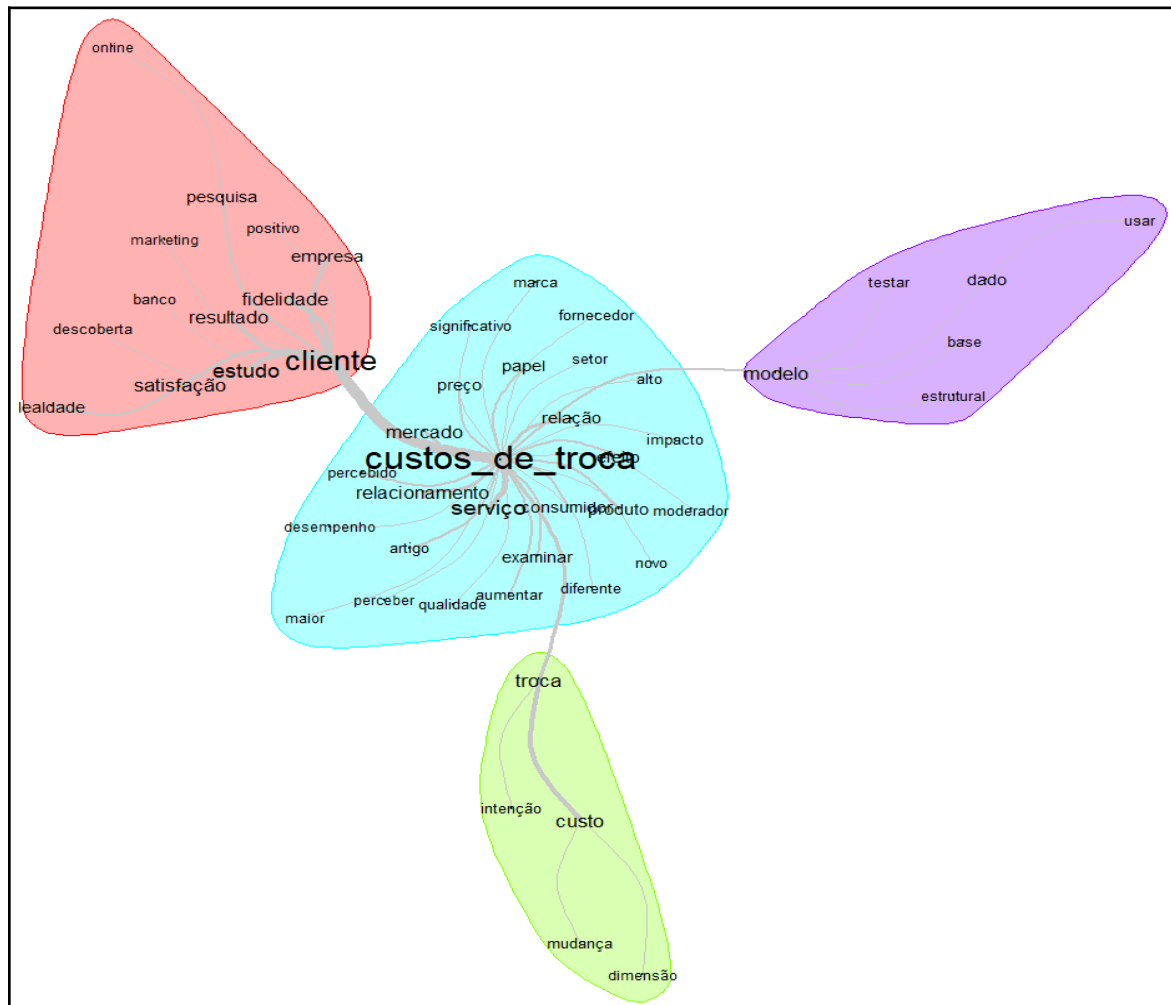
serviços mostra que, embora seja possível aplicar e analisar os custos de troca em relacionamentos envolvendo bens materiais, esses custos são mais evidentes em relacionamentos de serviços.

Os estudos que abordaram custos de troca na perspectiva da díade (Abolfathi et al., 2022; Chen & Hitt, 2002; Hellquist & Stage, 2023; Kopp, 2022; Torii, 2024; Viard, 2007) foram desenvolvidos no setor de corretagem online (Chen & Hitt, 2002), serviços de telefonia móvel (Abolfathi et al., 2022; Viard, 2007), mercado de negociação de borracha (Kopp, 2022), distribuição de gás liquefeito de petróleo (Torii, 2024) e mercado de eletricidade (Hellquist & Stage, 2023). Apesar de abordar aspectos distintos dos custos de troca, há uma convergência para temáticas que analisam os efeitos dos custos de troca na competição ou concorrência (Chen & Hitt, 2002; Torii, 2024; Viard, 2007) e poder de mercado (Kopp, 2021), por meio de estratégias de preços (Abolfathi et al., 2022) e retenção de compradores (Chen & Hitt, 2002).

A análise dos custos de troca com dados a partir da perspectiva do fornecedor foi a que apresentou menor frequência de análise (Li et al., 2022; Li et al., 2024; Nielson, 1996; Rizkiah et al., 2021). Os custos de troca na perspectiva do fornecedor foram medidos no setor de peças e matérias-primas de produtos intermediários (Nielson, 1996), bancos islâmicos (Rizkiah, 2021), empresas de manufatura chinesas (Li et al., 2022) e setores diversos (Li et al., 2024). Esses estudos, embora não apresentem aspectos comuns que justifiquem a análise dos dados de custos de troca sob a perspectiva do fornecedor, abordam diversos elementos que destacam o impacto desses custos nos IORs e no desempenho das organizações (Li et al., 2022; Li et al., 2024; Nielson, 1996; Rizkiah et al., 2021).

Para identificar e analisar as principais temáticas debatidas pelos estudos do PB no âmbito dos custos de troca, realizou-se a análise de similitude com o auxílio do software Iramuteq. Para o ajuste gráfico, o escore foi determinado com base na coocorrência e os dados foram exibidos no modo *Fruchterman-Reingold*. Complementarmente, optou-se pelo cálculo de comunidades, representadas por halos coloridos. A Figura 2.4 apresenta um leque semântico das palavras mais frequentes.

Figura 2.5 - Análise de similitude



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

As conexões entre palavras na árvore de similitude indicam o termo custos de troca como central nos estudos do PB, e suas principais conexões são com os eixos: serviços (área na cor azul turquesa) e cliente (área na cor salmão). No que se refere ao termo "serviços", observa-se que os estudos se concentram predominantemente na análise dos custos de troca no setor de serviços (Abolfathi et al., 2022; Aydin et al., 2005, 2009; Edward & Sahadev, 2011; Ganaie et al., 2024; Jones et al., 2002; Kim et al., 2003, 2022; Lee et al., 2001; Matos et al., 2013; Nguyen et al., 2020; Wang et al., 2011), em detrimento das relações estabelecidas para a troca de bens materiais.

A frequência de estudos sobre os custos de troca no setor de serviços pode ser atribuída ao alto nível de credibilidade e intangibilidade que alguns serviços demandam, tornando difícil para os compradores avaliar a qualidade dos resultados técnicos mesmo após a execução do serviço (Sharma & Patterson, 2000). Jones et al. (2002), em um dos primeiros trabalhos a adotar uma abordagem multidimensional sobre os custos de troca, conceituam

esses custos com foco exclusivo nos IORs de serviços e discutem suas dimensões, que possuem implicações estratégicas significativas para o setor. No entanto, o estudo não apresenta justificativas para a exclusão da aplicação dos custos de troca em IORs relacionadas à negociação de bens materiais.

A atenção acadêmica inicial, que se estendeu de 1989 ao início dos anos 2000, foi dispersa no campo dos custos de troca. No entanto, ao focar no setor de serviços, alguns estudos se dedicaram a investigar a qualidade percebida e a lealdade ao serviço (de Ruyter et al., 1998), além da atratividade de parceiros alternativos e da experiência (Sharma & Patterson, 2000), analisando sua relação com os custos de troca. Subsequentemente, no período entre 2001 e 2010, a frequência de estudos no setor de serviços aumentou substancialmente, abordando aspectos como lealdade do comprador e satisfação (Jones et al., 2007; Lee et al., 2001; Patterson et al., 2001; Wang, 2010; Yang & Peterson, 2004), comportamento dos consumidores (Aydin et al., 2005; Jones et al., 2000), e estratégias de marketing e valor ao comprador (Lam et al., 2004; Liu et al., 2006).

Entre os anos 2011 e 2020, mais estudos que abordaram os custos de troca concentraram suas análises no setor de serviços (Dagger & David, 2012; Edward & Sahadev, 2011; Matos et al., 2013; Nguyen et al., 2020; Park et al., 2014; Wang et al., 2011). Esses estudos analisaram satisfação do comprador (Edward & Sahadev, 2011; Nguyen et al., 2020), lealdade dos compradores (Dagger & David, 2012; Matos et al., 2013; Wang et al., 2011) e comportamento dos consumidores (Park et al., 2014). Durante esse período, embora os estudos no setor de serviços tenham sido menos frequentes, a lealdade e a satisfação continuaram a ser temas relevantes na discussão.

Mais recentemente, no período entre 2021 e 2024, os estudos no campo de custos de troca continuaram a ser aplicados no setor de serviços (Al-Hawari, 2022; Ali et al., 2024; Chuang et al., 2023; Evanschitzky et al., 2022; Ganaie et al., 2024; Huang et al., 2021; Kim & Kim, 2022). Os custos de troca no setor de serviços foram associados a lealdade do comprador (Ali et al., 2024; Evanschitzky et al., 2022; Ganaie & Bhat, 2024), e qualidade do serviço (Al-Hawari, 2022; Kim & Kim, 2022).

Em resumo, entre 1989 e 2024, os estudos sobre o PB abordaram temas centrais como lealdade, qualidade do serviço e satisfação. Os custos de troca desempenham um papel fundamental nas organizações, incentivando os parceiros do IOR a desenvolverem algum nível de lealdade, seja comprometida ou passiva (Edward & Sahadev, 2011). Isso ocorre porque mudar para um novo fornecedor geralmente exige esforço, tempo e dinheiro, criando barreiras financeiras, processuais e relacionais que dificultam essa transição para os

compradores (Burnham et al., 2003). Portanto, a parte fornecedora dos serviços deve buscar manter a qualidade dos serviços prestados como forma de manter o nível de satisfação dos compradores e, por sua vez, os custos de troca (Ali et al., 2024).

Quanto ao termo clientes (comprador) (área na cor salmão) da análise de similitude, observou-se que o eixo abordou temáticas diversas ao longo do tempo no campo dos custos de troca, a exemplo da lealdade do comprador (Aydin et al., 2005; Lee et al., 2001; Ruyter et al., 1998; Tsai et al., 2010; Wang, 2010), satisfação do comprador (Patterson et al., 2001; Nguyen et al., 2020; Yang & Peterson, 2004), discussão ou proposição de tipologias de custos de troca (Burnham et al., 2003; Evanschitzky et al., 2022; Huang et al., 2021; Jones et al., 2002). Além disso, contextos específicos dos custos de troca foram discutidos, como reservas de hotéis online (Huang et al., 2021), contexto de marketing (Evanschitzky et al., 2022) e universidades (Ali et al., 2024).

A análise de similitude revelou ainda dois eixos com discussões menos frequentes nos estudos do PB: troca (área verde) e modelo (área lilás). Quanto ao eixo troca (área verde), observa-se ligação com palavras como dimensão, intenção, interação e mudança, advindas de estudos que realizaram análises ou propuseram categorias de custos de troca de maneira multidimensional (Burnham et al., 2003; Huang et al., 2021; Jones et al., 2002; Jones et al., 2007). A palavra modelo (área lilás) e sua ligação com palavras como testar, dado, base, estrutural e usar, sugerem a presença de estudos no PB que utilizaram dados de mercado para propor modelos para medir e analisar os custos de troca (Abolfathi et al., 2022; Chen & Hitt, 2002; Kopp, 2022; Viard, 2007), além de utilização de técnicas estatísticas como modelagem de equações estruturais (Liu, 2006; Matos et al., 2009; Nielson, 1996; Wang et al., 2011).

2.4.3 Agenda de pesquisas futuras

A relação entre valor percebido pelo comprador e lealdade esteve no centro das discussões iniciais da literatura sobre custos de troca (Lam et al., 2004; Yang & Peterson, 2004; Edward & Sahadev, 2011). Estudos posteriores reforçaram a importância desses fatores no contexto dos IORs, destacando que a percepção de custos de troca pode influenciar tanto a satisfação quanto a lealdade dos compradores (Burnham et al., 2003; Aydin et al., 2005; Lam et al., 2004; Yang & Peterson, 2004; Ganaie & Bhat, 2024). Apesar do avanço, permanecem lacunas de investigação, conforme apontam Nguyen et al. (2020), modelos que integrem construtos como satisfação, qualidade e lealdade associados aos custos de troca devem ser

aplicados em diferentes setores, com atenção especial à confiança e à segurança em ambientes digitais.

Diversos estudos investigam os custos de troca em ambientes de tecnologia intensiva, abrangendo a terceirização de serviços de tecnologia da informação (Whitten & Wakefield, 2006; Whitten et al., 2010), corretoras online (Chen & Hitt, 2002) e serviços móveis de telecomunicação (Abolfathi et al., 2022; Aydin et al., 2005), *e-banking* (Nguyen et al., 2020) e tecnologias emergentes, como as *smart homes* (Wang et al., 2024). Nesse cenário, futuras pesquisas podem ampliar a compreensão do fenômeno em contextos tecnológicos, atendendo ao chamado de Wang et al. (2024) para explorar inovações como carros conectados e serviços digitais de saúde. De modo complementar, Evanschitzky et al. (2021) destacam a necessidade de examinar os custos de troca em ambientes digitais e no varejo *omnichannel*, reforçando a relevância do tema diante da transformação digital dos mercados.

A mensuração e a gestão dos custos de troca constituem um processo complexo e um dos principais desafios enfrentados pelos pesquisadores, em razão da diversidade de serviços, da variabilidade na percepção dos consumidores e da presença de elementos tangíveis e intangíveis (Burnham et al., 2003; Jones et al., 2007; Lee et al., 2001; Shy, 2002). Essa complexidade decorre, sobretudo, da subjetividade das percepções dos clientes, que variam conforme suas experiências individuais e os contextos específicos das relações interorganizacionais (Burnham et al., 2003; Jones et al., 2002; Klemperer, 1995; Whitten et al., 2006). Nesse sentido, diferentes estudos apontam a necessidade de desenvolver escalas de mensuração mais refinadas e multidimensionais (Burnham et al., 2003; Nguyen et al., 2020; Magnani et al., 2023), capazes de captar a amplitude do fenômeno. Ademais, recomenda-se a ampliação das abordagens metodológicas para além dos estudos predominantemente quantitativos, incluindo a adoção de pesquisas longitudinais, que permitem compreender a dinâmica temporal dos custos de troca e seus efeitos nas relações de longo prazo (Whitten & Green, 2005; Evanschitzky et al., 2021).

Há ainda oportunidades de investigação no campo das dimensões dos custos de troca: processuais, financeiros e relacionais (Burnham et al., 2003), especialmente ao diferenciar seus efeitos positivos e negativos sobre a lealdade e o desempenho organizacional (Jones et al., 2007). Nesse sentido, Li et al. (2024) sugerem que pesquisas futuras aprofundem a distinção entre custos que fortalecem vínculos relacionais, percebidos como positivos, e aqueles que atuam como barreiras punitivas, percebidos como negativos. De forma complementar, Evanschitzky et al. (2021) ressaltam a relevância de analisar subdimensões dos custos relacionais, distinguindo, por exemplo, a perda de vínculos interpessoais da perda

de vínculos com a marca. Magnani et al. (2023) ainda recomendam a inclusão de elementos psicológicos e comportamentais na mensuração dos custos de troca, de modo a captar percepções individuais que vão além das dimensões estritamente financeiras.

2.5 CONCLUSÃO DO PRIMEIRO ESTUDO DA TESE

Este estudo, de revisão de literatura, buscou responder a seguinte questão de pesquisa: como a literatura de custos de troca vem se desenvolvendo no campo dos relacionamentos interorganizacionais? A literatura sobre custos de troca em relacionamentos interorganizacionais foi investigada por meio de um portfólio bibliográfico composto por 56 estudos. Inicialmente, foi apresentada uma visão geral, abordando as características básicas das publicações. Em seguida, foram examinadas as variáveis avançadas, como as diferentes abordagens para analisar os custos de troca nos estudos do PB, os principais temas de pesquisa identificados e uma agenda que aponta lacunas a serem exploradas em futuras investigações.

Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para outros pesquisadores interessados na gestão de relacionamentos interorganizacionais, especialmente no que diz respeito aos custos de troca e a continuidade dos relacionamentos interorganizacionais. Ao oferecer uma visão geral da pesquisa existente, com base nos autores mencionados, será viável conduzir investigações que contribuam sob o ponto de vista teórico e prático para o avanço do conhecimento na área de custos de troca em relacionamentos interorganizacionais.

Os relacionamentos interorganizacionais permitem o alcance de objetivos comuns por meio da cooperação entre as partes. Nesse contexto, os custos de troca criam barreiras que dificultam a saída dos parceiros, tornando a troca de parceiros menos atrativa. Compreender as dinâmicas dos custos de troca em IORs é relevante para desenvolver estratégias que favoreçam a continuidade das parcerias e, conseqüentemente, aumentem seus benefícios.

A análise dos estudos do PB revelou que a literatura sobre custos de troca tem explorado os relacionamentos interorganizacionais principalmente sob a perspectiva de uma única parte (comprador ou fornecedor). Além disso, observou-se predominância de abordagens quantitativas, e nenhum estudo qualitativo buscou compreender as dinâmicas dos custos de troca nos IORs de maneira abrangente. Esses resultados indicam que, para enriquecer a compreensão desses custos, é importante explorar outras abordagens metodológicas e considerar a análise sob a ótica da díade, envolvendo tanto compradores quanto fornecedores.

A agenda de pesquisa apresentada evidencia que os custos de troca constituem uma temática relevante, ao mesmo tempo em que aponta para a necessidade de aprofundar sua compreensão em cenários cada vez mais dinâmicos e digitalizados. O avanço nesse campo requer a integração de construtos tradicionais a novos contextos, o aprimoramento de modelos de mensuração e a adoção de abordagens metodológicas diversas, capazes de captar a complexidade do fenômeno. Esses esforços contribuirão não apenas para o fortalecimento do entendimento teórico sobre os custos de troca, mas também para a geração de contribuições práticas que auxiliem as organizações na gestão estratégica de relacionamentos de longo prazo em mercados marcados pela inovação e intensivos em práticas digitais.

Este estudo possui limitações no processo de coleta e análise dos estudos do PB. Embora o instrumento ProKnow-C seja amplamente reconhecido na literatura por seu rigor e abrangência na seleção de estudos, o processo de filtragem pode ter deixado de fora alguns estudos relevantes. Além disso, a utilização de outras bases de dados e palavras-chave poderiam resultar na inclusão de publicações relevantes ou seminais que não foram contempladas nas bases e termos selecionados para este estudo. Entretanto, buscou-se abranger uma ampla variedade de publicações sobre o tema, todas realizadas em periódicos com reconhecimento científico na área de ciências sociais aplicadas.

REFERÊNCIAS

- Abolfathi, N., Fosfuri, A., & Santamaria, S. (2022). Out of the trap: Conversion funnel business model, customer switching costs, and industry profitability. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 43(9), 1872–1896. <https://doi.org/10.1002/smj.3388>
- Abolfathi, N., Santamaria, S., & Williams, C. (2022). How Does Firm Scope Depend on Customer Switching Costs? Evidence from Mobile Telecommunications Markets. *MANAGEMENT SCIENCE*, 68(1), 316–332. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3913>
- Agostini, L., & Nosella, A. (2017). Interorganizational relationships in marketing: A critical review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 131–150.
- Albino, V., Garavelli, A. C., & Schiuma, G. (1998). Knowledge transfer and inter-firm relationships in industrial districts: the role of the leader firm. *Technovation*, 19(1), 53–63.
- Al-Hawari, M. A. (2022). Online customer relationships: switching cost drivers for different relationship lengths. *SERVICE INDUSTRIES JOURNAL*, 42(1–2), 59–80. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1513495>

- Ali, M., Amir, H., & Ahmed, M. (2024). The role of university switching costs, perceived service quality, perceived university image and student satisfaction in shaping student loyalty. *JOURNAL OF MARKETING FOR HIGHER EDUCATION*, 34(1), 201–222. <https://doi.org/10.1080/08841241.2021.1975184>
- Alimadadi, S., Bengtson, A., & Salmi, A. (2019). Disruption, dissolution and reconstruction: A dialectical view on inter-organizational relationship development. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3), 101047.
- Anzilago, M., & Beuren, I. M. (2022). Relational norms and satisfaction with interorganizational cooperation. *RAUSP Management Journal*, 57(3), 298-315.
- Aydin, S., Özer, G., & Arasil, Ö. (2005). Customer loyalty and the effect of switching costs as a moderator variable. A case in the Turkish mobile phone market. *Marketing Intelligence and Planning*, 23(1), 89–103. <https://doi.org/10.1108/02634500510577492>
- Aydin, S., Özer, G., Kazan, H., & Dogruer, M. C. (2009). The measurement of switching costs as a perception of customers in the Turkish credit card market. *Istanbul University - Journal of Electrical and Electronics Engineering*, 9(2), 1015–1028. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-78649501440&partnerID=40&md5=8a138be147f35772a9e04beed8b27b6f>
- Babu, M. M., Dey, B. L., Rahman, M., Roy, S. K., Alwi, S. F. S., & Kamal, M. M. (2020). Value co-creation through social innovation: A study of sustainable strategic alliance in telecommunication and financial services sectors in Bangladesh. *Industrial Marketing Management*, 89, 13-27.
- Barbosa, R. V., de Araújo Wanderley, C., & de Moura Soeiro, T. (2017). Institucionalização dos mecanismos de controle gerencial no relacionamento interorganizacional de uma empresa do setor elétrico. *Revista Universo Contábil*, 13(3), 29-49.
- Barroso, C., & Picón, A. (2012). Multi-dimensional analysis of perceived switching costs. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 531-543.
- Batra, I., & Dhir, S. (2024). Developing structural modelling of inter-partner factors of international joint ventures performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(1), 186-209.
- Blut, M., Beatty, S. E., Evanschitzky, H., & Brock, C. (2014). The impact of service characteristics on the switching costs–customer loyalty link. *Journal of Retailing*, 90(2), 275-290.
- 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.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0092070302250897>
- Cäker, M. (2008). Intertwined coordination mechanisms in interorganizational relationships with dominated suppliers. *Management Accounting Research*, 19(3), 231-251.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em psicologia*, 21(2), 513-518.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2018). *Tutorial para uso do software IRAMUTEQ*. Universidade de Santa Catarina. Disponível em <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-portugais-22-11-2018>. Acesso em 20 set. 2024.
- Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer–supplier relationships and customer firm costs. *Journal of marketing*, 65(1), 29-43.
- Chen, C. F., & Chang, Y. Y. (2008). Airline brand equity, brand preference, and purchase intentions - The moderating effects of switching costs. *JOURNAL OF AIR TRANSPORT MANAGEMENT*, 14(1), 40–42. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2007.11.003>
- Chen, P. Y., & Hitt, L. M. (2002). Measuring switching costs and the determinants of customer retention in Internet-enabled businesses: A study of the Online brokerage industry. *INFORMATION SYSTEMS RESEARCH*, 13(3), 255–274. <https://doi.org/10.1287/isre.13.3.255.78>
- Cheng, J. H. (2011). Inter-organizational relationships and information sharing in supply chains. *International Journal of Information Management*, 31(4), 374-384.
- Chuang, Y.-F., Dinh, C.-M., & Lu, W.-M. (2023). Punitive switching costs and behavioral responses in the context of contractual services. *Management Research Review*, 46(11), 1559–1584. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2022-0474>
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, organizations and society*, 29(1), 1-26.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Smith Ring, P. (2014). Introdução às relações interorganizacionais. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. Smith Ring, *Handbook de relações interorganizacionais da Oxford*. Bookman.

- Dagger, T. S., & David, M. E. (2012). Uncovering the real effect of switching costs on the satisfaction-loyalty association The critical role of involvement and relationship benefits. *EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING*, 46(3–4), 447–468. <https://doi.org/10.1108/03090561211202558>
- Daghar, A., Alinaghian, L., & Turner, N. (2021). The role of collaborative interorganizational relationships in supply chain risks: a systematic review using a social capital perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(2), 279–296.
- de Carvalho, G. D. G., Sokulski, C. C., da Silva, W. V., de Carvalho, H. G., de Moura, R. V., de Francisco, A. C., & Da Veiga, C. P. (2020). Bibliometrics and systematic reviews: A comparison between the Proknow-C and the Methodi Ordinatio. *Journal of Informetrics*, 14(3), 101043.
- de Matos, C. A., Henrique, J. L., & de Rosa, F. (2009). The different roles of switching costs on the satisfaction-loyalty relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 27(7), 506–523. <https://doi.org/10.1108/02652320911002331>
- de Matos, C. A., Henrique, J. L., & de Rosa, F. (2013). Customer reactions to service failure and recovery in the banking industry: the influence of switching costs. *JOURNAL OF SERVICES MARKETING*, 27(7), 526–538. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2012-0019>
- de Ruyter, K., Wetzels, M., & Bloemer, J. (1998). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, 9(5), 436–+. <https://doi.org/10.1108/09564239810238848>
- Dubé, J. P., Hitsch, G. J., & Rossi, P. E. (2009). Do Switching Costs Make Markets Less Competitive? *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 46(4), 435–445. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.4.435>
- 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. <https://doi.org/10.1108/13555851111143240>
- El-Manstrly, D. (2016). An Improved Understanding of the Moderator Effects of Switching Costs Types on the Relationships Between Customer-Perceived Value, Trust, and Customer Loyalty. In *Marketing Challenges in a Turbulent Business Environment: Proceedings of the 2014 Academy of Marketing Science (AMS) World Marketing Congress* (pp. 227–228). Springer International Publishing.

- Evanschitzky, H., Stan, V., & Nagengast, L. (2022). Strengthening the satisfaction loyalty link: the role of relational switching costs. *MARKETING LETTERS*, 33(2), 293–310. <https://doi.org/10.1007/s11002-021-09590-8>
- Farrell, J., & Klemperer, P. (2007). Coordination and lock-in: Competition with switching costs and network effects. *Handbook of industrial organization*, 3, 1967-2072.
- Fourberg, N. (2023). Let's lock them in: Collusion under consumer switching costs. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INDUSTRIAL ORGANIZATION*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2023.103018>
- Ganaie, T. A., & Bhat, M. A. (2024). Mediating Role of Perceived Switching Costs between Relationship Marketing Practices and Customer Loyalty: Evidence from Banks. *Journal of Relationship Marketing*, 23(3), 189–219. <https://doi.org/10.1080/15332667.2023.2260661>
- 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.
- Goode, M. M., & Harris, L. C. (2007). Online behavioural intentions: an empirical investigation of antecedents and moderators. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 512-536.
- Greening, P., & Rutherford, C. (2011). Disruptions and supply networks: a multi-level, multi-theoretical relational perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 22(1), 104-126.
- Guggenberger, T., Schweizer, A., & Urbach, N. (2020). Improving interorganizational information sharing for vendor managed inventory: Toward a decentralized information hub using blockchain technology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(4), 1074-1085.
- Guiltinan, J. P. (1989). A classification of switching costs with implications for relationship marketing. In *AMA winter educators' conference: Marketing theory and practice* (pp. 216-20). Chicago: American Medical Association.
- Ha, M. T., Nguyen, G. D., & Doan, B. S. (2023). Understanding the mediating effect of switching costs on service value, quality, satisfaction, and loyalty. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-14.
- Harris, L. C., & Goode, M. M. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. *Journal of retailing*, 80(2), 139-158.

- Hartmann, W. R., & Viard, V. B. (2008). Do frequency reward programs create switching costs? A dynamic structural analysis of demand in a reward program. *QME-QUANTITATIVE MARKETING AND ECONOMICS*, 6(2), 109–137. <https://doi.org/10.1007/s11129-007-9035-3>
- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research. *British Journal of Management*, 31(3), 589-617.
- Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Hellquist, O., & Stage, J. (2023). Switching costs in the Swedish retail market for electricity. *ECONOMICS BULLETIN*, 43(1).
- Hess, M., & Enric Ricart, J. (2003). Managing customer switching costs: a framework for competing in the networked environment. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1(1), 93-110.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427.
- Hofer, A. R., Jin, Y. H., & Knemeyer, A. M. (2021). Environmental uncertainty and cross-buying in logistics outsourcing arrangements: a resource dependence perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 51(3), 236-258.
- Holum, M. L. (2020). Intermunicipal cooperation and the choice of organizational form: independent joint ventures versus contractual agreements. *International Public Management Journal*, 23(6), 852-876.
- Hsu, C. C., Kannan, V. R., Tan, K. C., & Keong Leong, G. (2008). Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance: A multi-region analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(4), 296-310.
- Huang, W. Z., Wang, J. N., Jiang, J. B., & Tang, J. W. (2021). The role of procedural, financial and relational switching costs in the Chinese online hotel booking market: antecedents and consequences. *INFORMATION TECHNOLOGY & TOURISM*, 23(3), 439–470. <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00202-9>
- Jackson, B. B. (1985). *Build customer relationships that last* (Vol. 11, pp. 120-128). Boston, MA, USA: Harvard Business Review.

- 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. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00168-5](https://doi.org/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. <https://doi.org/10.1177/1094670507299382>
- Jones, Michael A., David L. Mothersbaugh, and Sharon E. Beatty. 2000. "Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services." *Journal of Retailing* 76 (2): 259-274.
- Kalmbach, C., & Roussel, C. (1999). Dispelling the myths of alliances. In S. e. accenture Outlook (Ed.), *Cooperative strategies in international business* (pp. 205-226). Lexington, MA: Lexington Books.
- Keller, A., Oliveira, N., & Lumineau, F. (2024). Disruptions in interorganizational relationships: A taxonomy and a research agenda. *Strategy in a Turbulent Era*, 64-90.
- Keung, Y. H., Shing, M. S., Alison, C. L. F., & Hon, C. S. (2015). Case Study: Co-operation, coordination and specific assets in inter-organizational relationships in Hong Kong's engineering firms. *Advances in Management*, 8(12), 1.
- Kim, G. H., & Kim, H. (2022). Estimating switching costs for telecommunications services and bundles. *APPLIED ECONOMICS*, 54(37), 4356–4373. <https://doi.org/10.1080/00036846.2022.2030046>
- Kim, M., Kliger, D., & Vale, B. (2003). Estimating switching costs: the case of banking. *JOURNAL OF FINANCIAL INTERMEDIATION*, 12(1), 25–56. [https://doi.org/10.1016/S1042-9573\(02\)00005-0](https://doi.org/10.1016/S1042-9573(02)00005-0)
- Klemperer, P. (1989). Price wars caused by switching costs. *Review of Economic Studies*, 56(3), 405–420. <https://doi.org/10.2307/2297555>
- Klemperer, P. (1995). Competition when consumers have switching costs - an overview with applications to industrial-organization, macroeconomics, and international-trade. *Review of economic studies*, 62(4), 515–539. <https://doi.org/10.2307/2298075>
- Knittel, C. R. (1997). Interstate long distance rates: search costs, switching costs, and market power. *Review of Industrial Organization*, 12, 519-536.
- Knudsen, M. P. (2007). The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success. *Journal of product innovation management*, 24(2), 117-138.

- Kopp, T. (2022). When switching costs cause market power: Rubber processing in Indonesia. *AGRICULTURAL ECONOMICS*, 53(3), 481–495. <https://doi.org/10.1111/agec.12690>
- Kotler, P. 1997. *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*, 9th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Krechowicz, M. (2022). Towards sustainable project management: evaluation of relationship-specific risks and risk determinants threatening to achieve the intended benefit of interorganizational cooperation in engineering projects. *Sustainability*, 14(5), 2961.
- Kroeger, F. (2012). Trusting organizations: The institutionalization of trust in interorganizational relationships. *Organization*, 19(6), 743-763.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE*, 32(3), 293–311. <https://doi.org/10.1177/0092070304263330>
- Lee, J. Y. H., Saunders, C., Panteli, N., & Wang, T. (2021). Managing information sharing: Interorganizational communication in collaborations with competitors. *Information and Organization*, 31(2), 100354.
- Lee, J., Lee, J., & Feick, L. (2001). The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: Mobile phone service in France. *Journal of Services Marketing*, 15(1), 35–48. <https://doi.org/10.1108/08876040110381463>
- Lee, R., & Neale, L. (2012). Interactions and consequences of inertia and switching costs. *Journal of services marketing*, 26(5), 365-374.
- Lee, S., & Park, J. (2021). How switching costs with process monitoring and operational integration affect sustainable supplier relationship. *Sustainability (Switzerland)*, 13(24). <https://doi.org/10.3390/su132413716>
- Li, Y., Ndubisi, N. O., Li, G., & Xu, J. P. (2024). Evaluating the moderated-mediation effects of switching costs in the link between social capital and NPD performance. *JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND ENGINEERING*, 9(2), 161–176. <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2023.12.001>
- Li, Y., Ndubisi, N. O., Xu, J. P., & Li, G. (2022). Do switching costs hurt new product development performance? The role of relationship quality and customer involvement. *MANAGEMENT DECISION*, 60(9), 2552–2571. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2021-1321>
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic management journal*, 9(S1), 41-58.

- Liu, A. H. (2006). Customer value and switching costs in business services: Developing exit barriers through strategic value management. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(1), 30–37. <https://doi.org/10.1108/08858620610643157>
- Liu, R., Yang, J., & Zhang, F. (2021). Managing technology transfer between cooperative firms: the roles of coopetition, asset specificity and justice. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(5), 765-781.
- Loebbecke, C., Van Fenema, P. C., & Powell, P. (2016). Managing inter-organizational knowledge sharing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(1), 4-14.
- Lou, Z., Ye, A., Mao, J., & Zhang, C. (2022). Supplier selection, control mechanisms, and firm innovation: Configuration analysis based on fsQCA. *Journal of Business Research*, 139, 81-89.
- Lumineau, F., & Quélin, B. V. (2012). An empirical investigation of interorganizational opportunism and contracting mechanisms. *Strategic Organization*, 10(1), 55-84.
- Magnani, M., Manenti, F. M., & Valbonesi, P. (2024). Measuring Switching Costs in the Italian Residential Electricity Market. *ENERGY JOURNAL*, 45(2). <https://doi.org/10.5547/01956574.45.2.mmag>
- Mallet, M. A., Owusu Kwateng, K., & Nuertey, D. (2022). Can trust moderate the relationship between supplier–buyer relationship and supply chain sustainability?. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 16(2), 222-242.
- Marchand, P., & Ratinaud, P. (2012). L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT, 2012, 687-699.
- Mohan, M., Nyadzayo, M. W., & Casidy, R. (2021). Customer identification: the missing link between relationship quality and supplier performance. *Industrial Marketing Management*, 97, 220-232.
- Neumann, J. L., & Laimer, C. G. (2019). Proposed application of the relationship marketing in interorganizational relations. *ReMark-Revista Brasileira de Marketing*, 18(1), 118-131.
- Nguyen, D. T., Pham, V. T., Tran, D. M., & Pham, D. B. T. (2020). Impact of Service Quality, Customer Satisfaction and Switching Costs on Customer Loyalty. *JOURNAL OF ASIAN FINANCE ECONOMICS AND BUSINESS*, 7(8), 395–405. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.395>

- Nguyen, D. T., Pham, V. T., Tran, D. M., & Pham, D. B. T. (2020). Impact of service quality, customer satisfaction and switching costs on customer loyalty. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 395-405.
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Nielson, C. C. (1996). An empirical examination of switching cost investments in business-to-business marketing relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11(6), 38-60. <https://doi.org/10.1108/08858629610151299>
- Olson, D. J. (2017). Bilingual language switching costs in auditory comprehension. *Language, Cognition and Neuroscience*, 32(4), 494-513.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of marketing*, 71(4), 172-194.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of marketing*, 70(4), 136-153.
- Park, J. G., Park, K., & Lee, J. (2014). A firm's post-adoption behavior: loyalty or switching costs? *Industrial Management & Data Systems*, 114(2), 258-275. <https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2013-0259>
- 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.
- Patterson, P. G., Mandhachitara, R., & Smith, T. (2001). Switching costs as a moderator of service satisfaction processes in Thailand. *Journal of International Consumer Marketing*, 14(1), 1-21. https://doi.org/10.1300/J046v14n01_03
- Payan, J. M., & Svensson, G. (2007). Co-operation, coordination, and specific assets in inter-organisational relationships. *Journal of Marketing Management*, 23(7-8), 797-813.
- Pedersini, D., & Rolim Ensslin, S. (2020). Os estudos empíricos internacionais no Setor Público têm feito uso dos Sistemas de Avaliação de Desempenho em sua plenitude?. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(1).
- Pick, D., & Eisend, M. (2014). Buyers' perceived switching costs and switching: a meta-analytic assessment of their antecedents. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 186-204.

- Porter, M.E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- 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.
- Qian, C., Seuring, S., & Wagner, R. (2021). Reviewing interfirm relationship quality from a supply chain management perspective. *Management Review Quarterly*, 71(3), 625-650.
- Reusen, E., & Stouthuysen, K. (2020). Trust transfer and partner selection in interfirm relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 81, 101081.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of marketing*, 65(2), 1-18.
- Rizkiah, S. K., Disli, M., Salim, K., & Razak, L. A. (2021). Switching costs and bank competition: Evidence from dual banking economies. *Journal of International Financial Markets Institutions & Money*, 75. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2021.101445>
- Roos, I. (2002). Methods of investigating critical incidents: a comparative review. *Journal of Service Research*, 4(3), 193-204.
- Sachpazidu, K., Klimas, P., & Stańczyk, S. (2022). Relationship quality as inter-organizational relationships feature. *Organization and Management*, 190(1), 115-129.
- Schilke, O., & Lumineau, F. (2023). How organizational is interorganizational trust?. *Academy of Management Review*, (ja), amr-2022.
- Schmidt, M. C., Veile, J. W., Müller, J. M., & Voigt, K. I. (2023). Industry 4.0 implementation in the supply chain: a review on the evolution of buyer-supplier relationships. *International journal of production research*, 61(17), 6063-6080.
- Schruijer, S. G. (2020). Developing collaborative interorganizational relationships: an action research approach. *Team Performance Management: An International Journal*, 26(1/2), 17-28.
- Seggie, S. H., Griffith, D. A., & Jap, S. D. (2013). Passive and active opportunism in interorganizational exchange. *Journal of Marketing*, 77(6), 73-90.
- Sengupta, S., Krapfel, R. E., & Pusateri, M. A. (1997). Switching costs in key account relationships. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(4), 9–16. <https://doi.org/10.1080/08853134.1997.10754106>
- Shamsollahi, A., Chmielewski-Raimondo, D. A., Bell, S. J., & Kachouie, R. (2021). Buyer–supplier relationship dynamics: A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 418-436.

- Shapiro, C., & Varian, H. 1999. Information rules. Boston: Harvard Business School Press.
- Sharma, N., & Patterson, P. G. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 470–490. <https://doi.org/10.1108/09564230010360182>
- Shou, Z., Yang, L., Zhang, Q., & Su, C. (2013). Market munificence and inter-firm information sharing: The moderating effect of specific assets. *Journal of Business Research*, 66(10), 2130-2138.
- Shy, O. (2002). A quick-and-easy method for estimating switching costs. *International Journal of Industrial Organization*, 20(1), 71–87. [https://doi.org/10.1016/S0167-7187\(00\)00076-X](https://doi.org/10.1016/S0167-7187(00)00076-X)
- Srivastava, V., Rangarajan, D., & Badrinarayanan, V. (2024). Customer equity drivers and repurchase intent among B2B customers: the moderating role of perceived switching cost. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(5), 949–966. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2023-0084>
- Susarla, A., Holzhaecker, M., & Krishnan, R. (2020). Calculative trust and interfirm contracts. *Management Science*, 66(11), 5465-5484.
- Tesfom, G. (2022). Do perceptions of switching costs vary across customers' household purchase decision roles? *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 32(4), 511–529. <https://doi.org/10.1080/21639159.2021.2001352>
- Thiel, G. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2017). Street lighting management and performance evaluation: opportunities and challenges. *Lex Localis*, 15(2), 303.
- Thomas, M. S., & Allport, A. (2000). Language switching costs in bilingual visual word recognition. *Journal of Memory and Language*, 43(1), 44-66.
- Torii, A. (2024). Competition for territories under the switching cost. *Spatial Economic Analysis*. <https://doi.org/10.1080/17421772.2024.2323716>
- Tsai, M. T., Tsai, C. L., & Chang, H. C. (2010). The effect of customer value, customer satisfaction, and switching costs on customer loyalty: an empirical study of hypermarkets in taiwan. *Social Behavior and Personality*, 38(6), 729–740. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.6.729>
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2018). Avaliação de desempenho e contabilidade gerencial: revisão integrativa da literatura para superar as dificuldades de aplicação prática da avaliação de desempenho na gestão organizacional. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(3), 339-360.

- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Feliu, V. M. R. (2016). Rankings Universitários Mundiais: Que Dizem os Estudos Internacionais?. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(2), 5-29.
- Van de Ven, A. H., & Ring, P. S. (2006). Relying on trust in cooperative inter-organizational relationships. *Handbook of trust research*, 144-164.
- Viard, V. B. (2007). Do switching costs make markets more or less competitive? The case of 800-number portability. *Rand Journal of Economics*, 38(1), 146–163. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2007.tb00049.x>
- Wang, C. Y. (2010). Service Quality, Perceived Value, Corporate Image, and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Switching Costs. *Psychology & Marketing*, 27(3), 252–262. <https://doi.org/10.1002/mar.20330>
- Wang, J., Yu, Y. B., & Lu, C. J. (2024). Switching Intention of Potential Smart Home Users: The Co-action of Innovation Diffusion Theory and Switching Costs. *International journal of human-computer interaction*. <https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2338658>
- Wang, Y. S., Wu, S. C., Lin, H. H., & Wang, Y. Y. (2011). The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in the context of e-tailing. *International journal of information management*, 31(4), 350–359. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.09.001>
- Whitten, D., & Green Jr., K. W. (2005). The effect of switching costs on intent to switch: An application in IS service provision markets. *International Journal of Mobile Communications*, 3(4), 428–444. <https://doi.org/10.1504/IJMC.2005.007027>
- Whitten, D., & Wakefield, R. L. (2006). Measuring switching costs in IT outsourcing services. *Journal of strategic information systems*, 15(3), 219–248. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2005.11.002>
- Whitten, D., Chakrabarty, S., & Wakefield, R. (2010). The strategic choice to continue outsourcing, switch vendors, or backsource: Do switching costs matter? *Information & Management*, 47(3), 167–175. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.01.006>
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 269-296. Doi: doi.org/10.2307/2393356.
- Yang, Z. L., & Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology & Marketing*, 21(10), 799–822. <https://doi.org/10.1002/mar.20030>

- Young, C. G., Feldman, S. S., & Hernandez, S. R. (2021). Inter-organizational information sharing and bundled payment reimbursement: Do hospitals in the US use health information exchange to collaborate?. *International Journal of Medical Informatics*, 145, 104298.
- Zaheer, A., & Harris, J. D. (2005). Interorganizational trust. *Handbook of Strategic Alliances*, Oded Shenkar and Jeffrey J. Reuer, eds, 169-197.
- Zhang, C., Du, N., & Zhang, X. (2021). When an interfirm relationship is ending: The dark side of managerial ties and relationship intimacy. *Journal of Business Research*, 125, 227-238.
- Zhang, L., Gao, Y., Lu, W., & Guo, W. (2023). The influence of conflict event strength on interorganizational cooperation: Moderating roles of contractual complexity and trust. *Journal of Business Research*, 159, 113750.

3 INTERAÇÃO ENTRE DEPENDÊNCIA, MECANISMOS DE CONTROLE E CUSTOS DE TROCA EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS ENTRE HOSPITAIS E SEUS FORNECEDORES

Resumo: Este estudo busca compreender como ocorre a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores. A pesquisa adota abordagem qualitativa, na forma de estudo multicaso, examinando um hospital privado e um hospital filantrópico e seus relacionamentos com fornecedores. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gerentes de compras dos hospitais investigados. O material resultante foi submetido à análise de conteúdo e de similitude. Os resultados mostram que a categoria administrativa orienta o grau de dependência e os mecanismos de controle empregados nos relacionamentos. No hospital privado, contratos detalhados e mecanismos de controle formais convivem com mecanismos de controle informais, como o capital relacional baseado na confiança, o qual gera custos de troca predominantemente relacionais e, em menor nível, processuais. No hospital filantrópico, contratos são empregados apenas para comodatos de montante financeiro significativo, produzindo custos de troca majoritariamente financeiros, enquanto barreiras relacionais e processuais permanecem baixas. Dependência, mecanismos de controle formais e informais e custos de troca interagem de modos distintos no hospital privado e no filantrópico. No hospital privado, a dependência se articula aos mecanismos de controle, combinando contratos e confiança, resultando em custos de troca relacionais e, em menor medida, em custos processuais associados à adaptação a novos parceiros. Já no hospital filantrópico, os contratos são empregados somente em comodatos, enquanto a maior parte das aquisições ocorre pela lógica de mercado, com foco no resultado financeiro. Ao demonstrar como distintas configurações de mecanismos de controle moldam diferentes categorias de custos, o estudo apresenta contribuições tanto teóricas quanto práticas. Recomenda-se que profissionais equilibrem o uso de mecanismos de controle formais e informais, além de monitorar *lock-ins* financeiros e empregar indicadores de desempenho para alinhar as expectativas dos parceiros e reduzir custos de troca na eventual substituição de fornecedores.

Palavras-chave: Dependência de Recursos. Mecanismos de Controle. Custos de Troca. Cadeia de Suprimentos Hospitalar.

3.1 INTRODUÇÃO

No setor de cuidados de saúde, os relacionamentos interorganizacionais (*interorganizational relationships* ou IORs) com fornecedores são percebidos como uma possibilidade de reduzir custos e aprimorar a prestação de serviços (Mettler & Rohner, 2009; Westra et al., 2017), pois o setor tem preocupação crescente com escassez e/ou atrasos na entrega de insumos, bem como a segurança dos pacientes (Oduro et al., 2020; Stock et al., 2010), e IORs podem ser críticos para melhorar esses aspectos. Em hospitais, materiais e equipamentos, muitos com alto valor agregado, são selecionados e adquiridos não apenas pela preferência dos médicos, mas também pela experiência com determinadas marcas (Chen et al., 2013).

Com isso, a gestão da cadeia de suprimentos é crítica para o desempenho dos hospitais (Gleriano et al., 2022; Mandal, 2017; Mascia et al., 2012; Peng et al., 2023; Prasad & Shankar, 2018; Tynkkynen & Vrangbæk, 2018), e no sentido dos fornecedores, essa gestão envolve a implementação de estratégias que visam aprimorar os IORs e oportunizar o fornecimento regular e pontual de bens e serviços de alta qualidade, ao mesmo tempo que reduz os custos e otimiza o desempenho dos hospitais (Oduro, 2020). O fornecimento de insumos na área da saúde apresenta mudanças frequentes em virtude das novas tecnologias e inovações médicas, tornando a informação e o conhecimento críticos para a gestão dessa cadeia de suprimentos (Chen et al., 2013).

Nos relacionamentos entre hospitais e seus fornecedores, um mecanismo capaz de aprimorar esses relacionamentos é a dependência (Casciaro & Piskorski, 2005). A dependência é capaz de moldar os IORs, pois os parceiros apresentam uma visão recíproca de poder, uma vez que cada organização percebe tanto a própria dependência quanto a dependência da outra parte na tomada de decisão relacionada à diáde (Kim & Wemmerlöv, 2015). A dependência pode ser influenciada por fatores como limitação da oferta de crédito, aumento da competição de mercado e escassez de recursos causados por alterações geopolíticas e demandas de produção (Davis & Cobb, 2010). Hospitais dependem de uma extensa cadeia de fornecedores para obtenção de recursos, que podem incluir recursos financeiros oriundos de planos de saúde (Camacho, 2010), recursos humanos como equipes médicas e de enfermagem, salas de cirurgia, insumos médicos (Neder, 2015), dentre outros.

De acordo com os pressupostos da Teoria da Dependência de Recursos (TDR), as organizações dependem, em algum nível, de fornecedores externos de produtos para realizar suas atividades. As condições estabelecidas para a obtenção de recursos podem incentivar as

organizações a buscar no ambiente externo os recursos necessários às operações e firmar relacionamentos interorganizacionais com seus fornecedores (Pfeffer & Salancik, 1978). O ambiente pode ser considerado como uma reserva de recursos, mas também uma fonte de oportunidades e de restrições, demandas e ameaças (Ansmann et al., 2021). As organizações de saúde, como as demais organizações, precisam se adaptar a seus ambientes físicos, tecnológicos, culturais e sociais específicos e interagir dentro de sistemas mais amplos (Scott e Davis, 2015).

Diante das incertezas do ambiente, as estratégias organizacionais são voltadas para a obtenção de recursos (Pfeffer e Salancik, 1978), e são afetadas por fatores como a importância de cada recurso para as operações da organização, o grau de substituição de fornecedores e o custo associado à sua mudança, além do nível de disponibilidade do recurso (Pfeffer & Salancik, 1978; Pfeffer & Salancik, 2003). Portanto, quando um recurso se torna essencial para a organização e a mesma não possui o controle sobre este recurso, constitui-se um cenário de escassez que impacta sua posição de mercado e cria dependência nas parcerias (Tunisini et al., 2023), que devem ser coordenadas pela implementação de mecanismos de controle (Anderson et al., 2014; Dekker et al., 2019).

A dependência entre organizações tem implicações significativas para a contabilidade gerencial e para o controle nesses relacionamentos (Dekker, 2004). Mais especificamente, mecanismos de controle em IORs são considerados mais complexos quando comparados aos mecanismos de controle intraorganizacionais, sendo estruturados para facilitar a consecução dos objetivos acordados entre empresas parceiras (Dekker, 2016). Nesse contexto é possível identificar dois tipos principais de mecanismos de controle aplicados em IORs, os unilaterais, em que uma parte decide unilateralmente sobre a outra, e os bilaterais, em que ambas as partes têm participação ativa na tomada de decisão (Ouchi, 1979; Ryu et al., 2007; Weitz & Jap, 1995).

Mecanismos de controle podem apresentar impactos positivos e negativos nos relacionamentos. Enquanto o controle unilateral pode restringir a autonomia de um parceiro, o bilateral pode prejudicar a coordenação das atividades interorganizacionais quando não utilizado em circunstâncias específicas (Ouchi, 1979; Weitz & Jap, 1995). Para compensar aspectos negativos de cada tipo de controle, deve ser utilizado um tipo de mecanismo plural contemple controles formais e informais de maneira conjunta para alcançar o desempenho esperado (Liu et al., 2017; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2006; Waerness et al., 2023; Weitz & Jap, 1995; Yang et al., 2016). Essa perspectiva é defendida por Cannon et al. (2000) ao afirmarem que a utilização adequada de mecanismos de controle (formais e informais)

oferecem benefícios complementares ao se combinarem para aprimorar o desempenho de IORs.

Existem diferentes denominações para os mecanismos de controle em IORs, geralmente classificados em: (i) controles formais, que englobam contratos, regras do relacionamento e dispositivos similares; e (ii) controles informais, associados a aspectos relacionais, como a confiança (Zhou & Xu, 2012; Zhang, Jin & Yang, 2020; Yang et al., 2017). Dekker et al. (2019) afirmam que as organizações utilizam i) controles interorganizacionais, que são implementados no nível da empresa e incluem mecanismos de controle formais como contratos, estruturas organizacionais, definição de metas e feedback, e sistemas de avaliação de desempenho, e ii) controles informais, que os autores denominam como relacionais, e incluem confiança e normas relacionais (flexibilidade, solidariedade, troca de informações). Ao contrário dos mecanismos de controle formais, os mecanismos de controle informais não são escolhidos, concebidos ou implementados diretamente, mas construídos à medida que as trocas são realizadas (Dekker et al., 2019). Apesar da variedade de termos utilizados para designar mecanismos de controle, nesta tese são adotados os termos mecanismos de controle formais e mecanismos de controle informais.

Mecanismos de controle formais e informais protegem os relacionamentos de maneiras distintas. Ao fornecer proteção legal e institucional, esclarecer as responsabilidades das partes do relacionamento, guiar e facilitar o acompanhamento das atividades, o controle formal é relevante para o desempenho do relacionamento e para mitigar riscos (Huang & Chiu, 2018). Por outro lado, os mecanismos de controle informais são desenvolvidos a partir de características interpessoais, como a interação entre os membros, qualidades pessoais, conexões sociais e iniciativas (Dong et al., 2017) que desencorajam condutas oportunistas (Cao & Lumineau, 2015; Li et al., 2010), contribuem para a resolução de problemas (Day et al., 2013), e promovem maiores níveis de desempenho do relacionamento (Abdallah et al., 2017).

Os benefícios dos mecanismos de controle podem atuar como barreiras à mudança de parceiro (Burnham et al., 2003; Gwinner et al., 1998), e essas barreiras são reconhecidas pela literatura como custos de troca (Burnham et al., 2003; Jones et al., 2000). Portanto, à medida que um parceiro obtém benefícios do relacionamento, maior será a possibilidade de permanência em função dos custos de troca percebidos (Arthur, 1989; Buvik & Reve, 2001; Dagger & David, 2012; Farrell & Klemperer, 2007; Geiger et al., 2012; Heide & John, 1988). Ao analisar relacionamentos fornecedor-comprador do setor de serviços, Dagger e David (2012) identificaram que ao obter benefícios conjuntos no relacionamento, os custos de troca

terão um efeito maior na relação entre a satisfação e lealdade, uma vez que os clientes sentem-se presos ao fornecedor devido aos benefícios recebidos.

As barreiras de troca, refletidas pelos custos associados à troca de fornecedor, não são meros obstáculos que incrementam os encargos ou prejudicam a parte compradora, mas representam vantagens oferecidas que incentivam a parte compradora a ponderar as perdas incorridas em uma eventual troca de parceiro. Burnham et al. (2003) mencionam que os custos de troca são multidimensionais, mensurados pelas dimensões processual, financeira e relacional. Nesse sentido, diante das discussões evidenciadas pela literatura, identificou-se a oportunidade de responder a seguinte questão de pesquisa: como ocorre a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre organizações hospitalares e seus fornecedores? Portanto, o objetivo geral do estudo consiste em compreender como ocorre a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa, a partir de estudo multicaso com entrevistas semiestruturadas, realizadas com gerentes de compras de um hospital privado e de um hospital filantrópico.

A aplicação desta pesquisa em IORs entre hospitais e seus fornecedores é justificada devido à natureza do abastecimento hospitalar, que enfrenta incertezas decorrentes da demanda variável de cada medicamento, influenciada por mudanças (Franco & Alfonso-Lizarazo, 2020), além disso, os medicamentos podem representar de 10 a 60% dos gastos com saúde (Xu et al., 2020), e apresentar requisitos regulatórios rigorosos no que se refere ao tempo de fabricação, distribuição e prazo de validade dos produtos (Almarsdóttir e Traulsen, 2005). Tais aspectos denotam a complexidade presente nos relacionamentos entre hospitais e os fornecedores, o que revela a importância de compreender como mecanismos de controle e dependência contribuem para a continuidade desses relacionamentos.

Além disso, o estudo atende ao chamado de Roehrich et al. (2020), que ao realizar uma revisão de estudos que abordaram a gestão de IORs, identificaram que estudos pregressos que analisam mecanismos de controle em IORs concentram-se principalmente em relacionamentos horizontais como alianças estratégicas, sendo necessário mais atenção para explorar a gestão em relacionamentos comprador-fornecedor. No que se refere especificamente aos custos de troca, constata-se a escassez de abordagens metodológicas que extrapolem o enfoque quantitativo, conforme evidenciado nos resultados do Estudo 1 desta investigação. Adicionalmente, Liu e Wei (2021) afirmam que ainda é limitada a compreensão da influência dos mecanismos de controle contratuais/relacionais (formais/informais) nas

respostas interorganizacionais às mudanças no ambiente. Por isso, observou-se a oportunidade de analisar como a dependência e os mecanismos de controle interagem com os custos de troca de relacionamentos entre hospitais e seus fornecedores.

Compreender aspectos que apresentam interface com os custos de troca é relevante para IORs, uma vez que altos níveis de custos de troca estimulam a cooperação (Castanha & Gasparetto, 2024; Kim et al., 2010), fidelidade e continuidade dos relacionamentos (Aydin & Özer, 2006; Blut et al., 2014; Jones et al., 2002), lealdade (Blut et al., 2014; Liu et al., 2011), dentre outros aspectos capazes de proporcionar benefícios mútuos aos parceiros de IORs. A gestão inadequada dos relacionamentos comprador-fornecedor no setor hospitalar pode ocasionar consequências adversas (Vogt et al., 2021), como a troca de relacionamento, que pode ser evitada por níveis elevados de custos de troca (Burnham et al., 2003).

3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

3.2.1 Dependência no contexto de IORs

Após repetidas trocas nos relacionamentos interorganizacionais, as partes podem exercer controle sobre seus recursos em relação ao parceiro, caracterizando a dependência (Gerdin, 2005). Os atores envolvidos nos IORs caracterizados por dependência buscam reduzir sua incerteza na aquisição de recursos críticos (Pfeffer, 2005), bem como restringir o uso de poder de seus parceiros (Heide & Miner, 1992; Pfeffer, 2005). Em relacionamentos do tipo comprador-fornecedor pode haver maior poder do fornecedor em relação ao comprador quando o fornecedor controlar o relacionamento por meio da retenção de recursos (bens ou serviços) que o comprador necessita para desempenhar suas atividades (Emerson, 1962, Gerdin, 2005). No outro sentido do relacionamento, pode haver maior poder do comprador quando este possui um ou mais fornecedores alternativos e usa essa situação para aumentar seu poder no relacionamento (Tian et al., 2022).

A dependência que uma organização apresenta em relação a seus parceiros pode decorrer da diferença de porte e poder, uma vez que tais características afetam as posições de negociação (Gomes-Casseres, 1997). Apesar disso, muitas organizações podem não apresentar as capacidades necessárias para evitar a dependência, e alguns mecanismos de gerenciamento da dependência podem não estar disponíveis para essas organizações, que geralmente possuem recursos limitados (Yli-Renko et al., 2020). Nesses casos de

dependência, a parte mais poderosa poderá explorar sua posição de poder e adotar condutas oportunistas sobre a parte dependente ou desfavorecida (Lavie, 2007).

Muitas vezes há dependência nas duas partes de uma díade, ou seja, tanto o fornecedor como o comprador dependem um do outro no relacionamento (Klein & Pereira, 2016; Pfeffer & Salancik, 1978; Tian et al., 2022). Nesses casos, há dependência mútua (Cho et al., 2015; Huo et al., 2019; Tian et al., 2022) ou interdependência (Servajean-Hilst et al., 2021; Sharma et al., 2021) no IOR. À medida que há dependência mútua entre as partes do IOR, os conflitos nos relacionamentos diminuem e o desempenho do relacionamento apresenta melhorias (Gundlach & Cadotte, 1994), uma vez que os parceiros passam a trabalhar conjuntamente de maneira intensiva (Buchanan, 1993). Tal perspectiva foi corroborada por Heide e John (1988), que, numa abordagem combinada da teoria dos custos de transação com a teoria da dependência de recursos, confirmaram que a dependência mútua exerce influência positiva no desempenho dos relacionamentos. Ao trabalhar de maneira conjunta e integrada, os parceiros tomam decisões conjuntas contribuindo para a salvaguarda dos investimentos específicos realizados no relacionamento e assim oferecem mecanismos de governança interorganizacionais (Subramani & Venkatraman, 2003).

O envolvimento dos parceiros em IORs que trabalham de maneira conjunta e intensiva é explicado pela Teoria da Dependência de Recursos (TDR), que além de explicar os meios que as organizações utilizam para garantir os recursos necessários às suas atividades, também busca reconhecer a dependência e poder exercidos pelas partes do relacionamento (Ebers, 2015; Pfeffer & Salancik, 1978; Pfeffer, 1992). Essa perspectiva é confirmada por Schiele et al. (2015) ao afirmarem que diante da necessidade de buscar por recursos para exercer as atividades operacionais, as organizações recorrem ao ambiente externo por meio de IORs para garantir os recursos de que necessitam. Isso ocorre em razão da incapacidade de as organizações produzirem todos os recursos necessários para as suas atividades (Pfeffer & Salancik, 1978) e passam a desenvolver estratégias que permitam sua aquisição (Klein & Pereira, 2016; Pfeffer & Salancik, 1978).

3.2.2 Mecanismos de Controle em IORs

Relacionamentos interorganizacionais proporcionam às organizações a possibilidade de acessar habilidades e competências essenciais para alcançar sucesso no mercado (Das e Teng, 2001). Esta perspectiva é apoiada por Mouritsen e Thrane (2006), ao afirmarem que IORs permitem que as organizações explorem recursos complementares e busquem novas

estratégias. No entanto, os IORs podem enfrentar desafios em seu desenvolvimento, especialmente porque as parcerias exigem tempo, energia, compromisso e confiança das partes (Kalmbach & Roussel, 1999), resultando em muitos IORs que não conseguem alcançar os objetivos esperados (Das & Teng, 2001; Eckerd et al., 2022). Em IORs comprador-fornecedor, as organizações usam controles formais e informais para gerenciar a cooperação e coordenação para aprimorar o desempenho dos parceiros (Anderson et al., 2015; Dekker et al., 2019).

Esses controles favorecem aspectos como a cooperação e a coordenação das atividades, visando aprimorar o desempenho colaborativo e organizacional (Anderson et al., 2015). Os controles formais são escolhidos e implementados ao nível da organização (Anderson et al., 2015; Dekker, 2004, 2019; Zhang et al., 2020; Zhou & Xu, 2012). Os controles formais incluem contratos, sistemas de feedback, avaliação de desempenho, dentre outros aspectos (Anderson et al., 2015; Dekker, 2004, 2019; Zhou & Xu, 2012), sua principal finalidade é tornar possível o alcance de objetivos por meio da colaboração, que por sua vez, aprimora os níveis de desempenho (Cao & Lumineau, 2015). Os controles informais não são escolhidos, projetados e implementados de maneira direta e objetiva, mas desenvolvidos passo a passo na medida em que as negociações se repetem. Esses controles são implementados nas relações sociais, regidos por estruturas informais e autoaplicação (Cao & Lumineau, 2015). Normas relacionais como flexibilidade, solidariedade, trocas de informações, além de confiança, são alguns dos principais mecanismos de controle informais abordados pela literatura (Dekker et al., 2004, 2019; Liu et al., 2009; Szczepański & Światowiec-Szczpańska, 2012).

Os mecanismos de controle formais são implementados em estágios iniciais dos IORs e podem contribuir para a estabilidade e eficiência dos relacionamentos, uma vez que permitem monitorar o comportamento dos parceiros (Cao & Lumineau, 2015; Wang & Fulop, 2007). Os controles informais, são desenvolvidos ao nível dos indivíduos e seus grupos, e refletem uma visão organizacional em que há algum nível de confiança e normas relacionais (Dekker et al., 2019; Zhang et al., 2011), que se desenvolvem por meio de laços sociais que emergem e crescem durante as atividades (Zaheer et al., 1998). Aspectos como confiança e normas relacionais como a flexibilidade, solidariedade, comunicação e compartilhamento de informações são alguns dos principais mecanismos de controle informais evidenciados pela literatura (Cao & Lumineau, 2015; Liu, Luo, & Liu, 2009).

Em razão de suas diferenças, os mecanismos de controle formais e informais podem ser vistos como substitutos um do outro ou como complementares (Poppo & Zenger, 2002).

Na perspectiva da complementaridade, os mecanismos de controle formais e informais utilizados de maneira conjunta podem contribuir positivamente para o desempenho do relacionamento (Artz & Brush, 2000; Zaheer & Venkatraman, 1995), uma vez que o controle formal garante a reciprocidade entre as partes (Liu et al., 2009) e os controles informais contribuem para o monitoramento dos contratos implementados de maneira incompleta (Anderson & Dekker, 2014). No entanto, Dekker (2004) menciona que os mecanismos de controle podem ser substitutos quando não sustentam os IORs de maneira conjunta, havendo a necessidade de implementar controles formais para minimizar os efeitos negativos.

3.2.3 Custos de Troca em IORs

A lealdade reduzida dos compradores impulsionou a busca por soluções para sua retenção por meio de variáveis como a satisfação, que pode influenciar a realização de compras repetidas. Com isso, é essencial que as organizações se dediquem a compreender melhor os diversos fatores que influenciam a retenção de clientes, incluindo os custos de troca (Burnham, et al., 2003). Os custos de troca são comuns em situações em que compradores realizam compras repetidas de um mesmo fornecedor (Arie & Grieco, 2014), enfrentando barreiras de custos substanciais ao realizar a troca de marcas, bens ou serviços que sejam similares aos oferecidos pelo atual fornecedor (Klemperer, 1987). Os custos de troca têm origem em fatores econômicos e psicológicos (Burnham, et al., 2003; Kim et al., 2003), de modo que analisar seus atributos por meio de uma única dimensão pode não compreender a complexidade do construto (Barroso & Picón, 2012; Ruiz et al., 2008).

Custos de troca apresentam uma abordagem multidimensional com diferentes tipologias, como custos de troca tangíveis, intangíveis, artificiais, positivos e negativos (Barroso & Picón, 2012; Burnham et al., 2003; Jones et al., 2002, 2007; Klemperer, 1995; Maicas et al., 2009; Ping, 1993). Um dos primeiros estudos a considerar a multidimensionalidade dos custos de troca apresenta categorias como custos de continuidade do relacionamento, custos de aprendizagem e *sunk costs*, que incluem dimensões como a incerteza de desempenho ao alterar de parceiro, custos de pesquisa e avaliação de fornecedores alternativos, custos comportamentais e cognitivos para aprender uma nova rotina após a troca, dentre outros aspectos (Jones et al., 2002).

Interessados em compreender a multidimensionalidade dos custos de troca e seus efeitos nos IORs, Burnham et al. (2003) apresentam três categorias de custos de troca, a saber; i) custos de troca processual: estão relacionados a perda de tempo e esforço necessários

para buscar fornecedores alternativos e incluem riscos econômicos, avaliação de outros fornecedores, aprendizagem de novos processos, dentre outros aspectos; ii) custos de troca financeiro: envolvem a perda de recursos financeiros como a perda de benefícios oferecidos pelo atual fornecedor e a perda monetária; e iii) custos de troca relacional: envolvem o desconforto psicológico ou emocional de romper os vínculos com o atual fornecedor, e incluem os custos de perda de relacionamento pessoal e a perda de relacionamento com a marca (Burnham et al., 2003).

Posteriormente, com base nas taxonomias de Jones et al. (2002) e Burnham et al. (2003), surgem novas abordagens como a de Jones et al. (2007) apresentam uma nova taxonomia que considera 3 dimensões de custos de troca: i) custos de troca processual: que consideram os esforços necessários para se adaptar a novos fornecedores; ii) custos de troca social: envolvem os vínculos pessoais ou de amizade com novos parceiros; iii) custos de benefícios perdidos: envolvem a perda de benefícios, como ofertas especiais ou concessões recebidas do atual fornecedor. Esta nova proposta de custos de troca considera sua natureza multidimensional dos custos de troca e é baseada em estudos pregressos que abordam o tema (Jones et al., 2002; Burnham et al., 2003).

Os custos de troca influenciam os IORs, pois os custos iniciais na aquisição de compradores geram lucros de longo prazo de compradores fiéis, compensando os custos iniciais (Chen & Hitt, 2002). Tal estratégia depende da criação de um *lock-in* (aprisionamento) ou custos de mudança para evitar que os compradores migrem para concorrentes, permitindo a recuperação dos investimentos iniciais na aquisição desses compradores (Chen & Hitt, 2002), e influenciando a repetição das compras (Hellier et al., 2003). O *lock-in* confere poder de mercado ao fornecedor, uma vez que o poderá escolher entre cobrar preços baixos para manter compradores ou cobrar preços altos para ganhar mais dinheiro dos compradores presos ao relacionamento por meio dos custos de troca (Kim et al., 2003).

3.2.4 Interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca

Os custos com fornecedores de insumos representam cerca de 30% dos gastos totais de um hospital (Bhakoo et al., 2012; Schneller & Smeltzer, 2006;). A redução desses custos pode ser facilitada por meio da gestão eficaz da cadeia de suprimentos hospitalar (Bhakoo et al., 2012; Santos et al., 2022), dada a complexidade inerente a esse processo (Bhakoo et al., 2012; Schneller & Smeltzer, 2006; Shah, 2004). Um dos principais desafios da gestão de

suprimentos em cadeias hospitalares decorre do fato de que essas cadeias operam de maneira distinta de outros setores, devido às dificuldades em prever as necessidades e o consumo de suprimentos pelos pacientes (Schneller & Smeltzer, 2006). Tal aspecto torna-se ainda mais complexo em situações de emergência, diante das dificuldades em antecipar o perfil dos pacientes que o hospital receberá (Bhakoo et al., 2012).

Envolver fornecedores nas atividades organizacionais pode ajudar a mitigar problemas relacionados aos prazos de entrega e à qualidade dos suprimentos (Petersen et al., 2005; Takeishi, 2001; Xiao et al., 2019). A interação contínua entre compradores e fornecedores pode levar ao desenvolvimento de uma percepção de dependência, onde ambas as partes se veem como colaboradoras em um esforço comum, ainda que haja o risco de que um dos lados se torne excessivamente dependente (Xiao et al., 2019). Essa dependência pode estimular o compartilhamento de conhecimentos, a definição de objetivos comuns e a troca de informações, promovendo a confiança e a boa vontade entre as partes envolvidas no IOR (Caniëls & Gelderman, 2007; Marshall et al., 2015; Xiao et al., 2019).

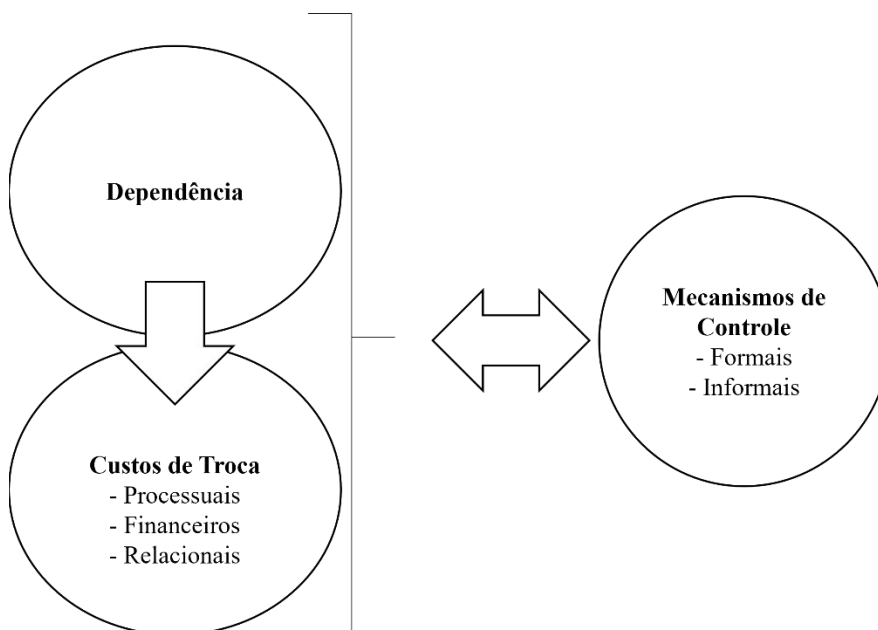
A dependência é um dos conceitos discutidos pela Teoria da Dependência de Recursos (TDR), que postula que as organizações normalmente não possuem as capacidades necessárias para realizar suas atividades e passam a adotar estratégias que permitem a obtenção dos recursos necessários (Pfeffer & Salancik, 1978). Para obtenção de tais recursos, as organizações buscam estabelecer IORs colaborativos entre as organizações e seus parceiros comerciais para alcançar objetivos mútuos (Klein & Pereira, 2016; Pfeffer & Salancik, 1978). Os recursos negociados pelos parceiros incluem ativos tangíveis e intangíveis, que podem ser controlados pelas organizações para implementar suas estratégias, podendo ser classificados como financeiros, físicos, humanos e organizacionais (Barney & Hesterly, 2007).

O aumento dos custos de troca pode ser utilizado como uma estratégia para assegurar os recursos necessários para a realização das atividades organizacionais, conforme preconiza a TDR. Essa abordagem visa preservar os IORs por meio da imposição de barreiras de custos processuais, financeiras e relacionais, com o objetivo de garantir a disponibilidade contínua dos recursos essenciais no seu ambiente de atuação. Os custos de troca são os custos econômicos e psicológicos percebidos pelos compradores quando confrontados com o desejo de mudar de um fornecedor para outro (Burnham et al., 2003; Jones et al., 2002), de modo que os profissionais das organizações fornecedoras usam os custos de troca como meio de encorajar os clientes a permanecerem com o atual fornecedor (Blut et al., 2014; Blut et al., 2015).

Embora mecanismos de controle formais como os contratos sejam empregados para facilitar relacionamentos de longo prazo entre compradores e fornecedores (Wei et al., 2021), as organizações também o utilizam como estratégia de fidelização e retenção de compradores (Evanschitzky et al., 2022), assim como os custos de troca (Burnham et al., 2003; Jones et al., 2002). Em relacionamentos em que há custos de troca de fornecedor elevados, se os compradores decidirem pela troca de fornecedor antes do término de um contrato, serão penalizados com multa rescisória ou taxa de cancelamento (de Matos & Adjerd, 2022), fazendo com que os compradores considerem a permanência no IOR atual em virtude dos custos de troca (Burnham et al., 2003; Jones et al., 2002; Kim & Byon, 2022).

Por outro lado, os mecanismos de controle informais são construídos com base na confiança e cooperação entre os parceiros (Poppo e Zenger, 2002) e enfatizam a relevância das normas relacionais entre organizações, que envolvem expectativas dos *boundary spanners* tomadores de decisão sobre os comportamentos orientados aos objetivos coletivos dos parceiros (Gençtürk & Aulakh, 2007). Os mecanismos de controle informais facilitam as adaptações cooperativas e o comportamento de gestão, enfatizando os benefícios mútuos do relacionamento (Zhou e Xu, 2012). A cooperação entre membros promove uma cultura de suporte nos IORs, uma vez que permitem a tomada de decisão com base em informações precisas facilitando a criação de canais ágeis de troca (Abdi & Aulakh, 2012; Abdi & Aulakh, 2014). Diante dos pressupostos apresentados, evidencia-se o modelo teórico da pesquisa. O modelo teórico do estudo é apresentado na Figura 3.1.

Figura 3.6 - Modelo teórico do estudo



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Observa-se na Figura 3.1, que o modelo teórico da pesquisa propõe a interface entre a dependência, custos de troca e mecanismos de controle nos relacionamentos comprador-fornecedor. Nota-se que os mecanismos de controle formais e informais apresentam papel de suporte na interface entre a dependência e os custos de troca nos relacionamentos comprador-fornecedor, uma vez que a dependência e os mecanismos de controle contribuem para a continuidade dos IORs por meio da inserção de barreiras de troca (custos de troca) de fornecedores de insumos hospitalares.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como qualitativo e descritivo realizado por meio de entrevistas semiestruturadas. As pesquisas qualitativas são caracterizadas pelo uso de estruturas interpretativas, as quais direcionam as investigações do problema de pesquisa, envolvendo os significados que os indivíduos atribuem a uma questão social (Creswell, 2014). A pesquisa qualitativa apresenta como principais características: (i) foco no processo, compreensão e significado; (ii) o principal instrumento para coleta e análise de dados é o pesquisador; (iii) trata-se de um processo indutivo; (iv) o produto é ricamente descritivo (Merriam & Tisdell, 2009).

Os IORs, foco desta investigação compreendem dois hospitais, um privado e outro filantrópico e sua relação com fornecedores. O ambiente hospitalar revela-se altamente

complexo, uma vez que envolve volumes elevados de recursos materiais e humanos em suas operações (Bachouch et al., 2012). Por meio do estudo de caso múltiplo, é possível obter novas perspectivas, observações e interpretações, permitindo aumentar a compreensão do campo estudado (Lukka & Kasanen, 1995), sendo possível analisar as diferentes dinâmicas que influenciam o processo de compra em hospitais, levando em conta sua natureza jurídico-institucional (privado e filantrópico). Isso inclui a avaliação da dependência de seus fornecedores, dos mecanismos de controle utilizados nessas dinâmicas e seus efeitos nos custos de troca.

O contato inicial com os hospitais deu-se em novembro de 2024, quando o projeto de pesquisa, acompanhado do respectivo delineamento metodológico, foi submetido aos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) dos hospitais e posteriormente submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Após a aprovação, cada hospital indicou o seu gerente de compras, permitindo a realização de reuniões para apresentação do estudo e definição do cronograma das entrevistas. As assinaturas da Declaração da Empresa (Apêndice B) e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C) foram obtidas e encaminhadas ao CEP da Universidade do Extremo Sul Catarinense, que aprovou o protocolo nº 85401424.1.0000.0119. As entrevistas semiestruturadas ocorreram em 30 de junho de 2025, no hospital privado, e em 7 de julho de 2025, no hospital filantrópico.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas presenciais, realizadas no setor de compras de cada organização, durante o horário regular de expediente e mediante agendamento prévio. Os participantes foram selecionados em razão do cargo que ocupam e de seu conhecimento sobre as dinâmicas de aquisição hospitalar. Antes de cada entrevista, eventuais dúvidas foram esclarecidas. A entrevista no hospital filantrópico foi integralmente gravada mediante autorização institucional, a do hospital privado, seguindo orientação de seu Comitê de Ética em Pesquisa, não foi gravada, sendo o conteúdo registrado por transcrição em tempo real. A Tabela 3.1 apresenta informações sobre os entrevistados.

Tabela 3.2 - Relação dos entrevistados

Hospital	Formação	Idade (anos)	Tempo de Empresa (anos)	Função	Tempo de Duração da Entrevista (min)
Privado	Administração	46	26	Gerente de Compras	120
Filantrópico	Enfermagem	33	4	Gerente de Compras	92

Fonte: Elaboração própria com os dados da pesquisa.

Os registros em áudio foram transcritos com o apoio do *Google Colab* e, posteriormente, validados pelo gestor de compras do hospital filantrópico. No hospital privado, a verificação da transcrição foi realizada imediatamente após a entrevista, uma vez que o conteúdo foi registrado em tempo real. O corpus foi submetido à análise de conteúdo conforme Bardin (2011), observando três fases: (i) pré-análise: definição da unidade de análise, conversão integral dos áudios em texto, organização e leitura do material; (ii) exploração do material: codificação das entrevistas e documentos segundo as categorias analíticas (dependência, mecanismos de controle e custos de troca); e (iii) tratamento dos resultados: inferência e interpretação dos significados emergentes.

O Quadro 3.1 apresenta as categorias, com a fundamentação teórica que orientou a elaboração do roteiro de entrevistas, subcategorias, definições constitutivas e operacionais.

Quadro 3.2 - Construtos da pesquisa

Categoria	Subcategoria	Definição constitutiva	Definição Operacional
Custos de Troca (Burnham et al., 2003)	Processual	Refere-se ao tempo e esforço necessários para a busca de fornecedores alternativos ao atual fornecedor.	Compreensão dos custos ao tempo e esforço investidos na transição entre parceiros, incluindo negociações, ajustes operacionais, integração de sistemas, dentre outros aspectos.
	Financeiro	São os custos que se referem à perda de recursos financeiramente quantificáveis e abrangem desde o abandono do parceiro atual até a busca por novos parceiros.	Percepção dos custos relacionados a multas, taxas e investimentos necessários para finalizar um relacionamento com um parceiro e estabelecer um novo.
	Relacional	Envolve o desconforto emocional ou psicológico pelo rompimento da parceria com o fornecedor atual devido à perda de identidade e rompimento de vínculos.	Percepção da perda de confiança, reputação e capital social que ocorrem ao encerrar um relacionamento com um parceiro e estabelecer novos vínculos.
Dependência (Pfeffer & Salancik, 1978; Ebers, 2015).	Dependência	Refere-se à condição na qual um parceiro depende de um fornecedor específico para obter recursos para desempenhar suas atividades.	Identificação dos níveis de dependência entre o hospital e seu principal fornecedor.
Mecanismos de Controle	Mecanismos de Controle Informais	Expectativa de que um parceiro agirá de forma benevolente e	Envolve fatores como percepção de confiabilidade,

(Das & Teng, 1998; Yang et al., 2017)		confiável, considerando os interesses mútuos do IOR.	integridade, benevolência e alinhamento de interesses mútuos entre as organizações envolvidas no IOR.
	Mecanismos de Controle Formais	Mecanismo que regula expectativas, obrigações e direitos entre os membros do IOR, promovendo controle, mitigação de riscos e a governança dos IORs.	Documento formalizado entre os membros do IOR, detalhando cláusulas que especificam os objetivos, responsabilidades, prazos e penalidades. É utilizado como referência para resolução de conflitos e monitoramento.

Fonte: Elaboração própria.

Os construtos teóricos orientaram a operacionalização das análises, permitindo identificar tanto os processos de construção dos elementos investigados quanto as inter-relações entre eles, com fundamento nas categorias e subcategorias derivadas da revisão da literatura.

De maneira adicional, realizou-se a análise de similitude a partir das transcrições das entrevistas realizadas junto aos gerentes de compras dos hospitais investigados. Para esta última análise, empregou-se análise textual lexicográfica por meio da técnica de análise de similitude das entrevistas, com auxílio do software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq) Versão 0.7 Alpha 2. O Iramuteq é um software gratuito que permite realizar análises estatísticas de corpus textuais com base em sua composição de palavras (Camargo & Justo, 2013). A análise de similitude, especificamente, baseia-se na teoria dos grafos e permite identificar as relações entre as palavras em um texto. Seu resultado revela as conexões existentes entre as palavras (Marchand & Ratinaud, 2012).

Para realizar a análise de similitude adotou-se ponto de corte para significância das palavras com base nos resultados estatísticos proporcionados pelo Iramuteq, em que se dividiu o número de ocorrências das palavras dos resumos pelo número de formas, multiplicado por dois. Com base na análise das transcrições das entrevistas se obteve o seguinte resultado: $(21754/1642) = 13,25 \times 2 = 26,4$, conforme pressupostos da literatura (Camargo & Justo, 2018). Desta forma, foram consideradas para a análise de similitude os termos com frequência igual ou superior a 27. Aplicando-se o ponto de corte que resultou na exclusão de 454 palavras, a análise de similitude foi desenvolvida com base em 51 palavras.

3.4 RESULTADOS

3.4.1 Os hospitais investigados

Fundado em 2008, o hospital privado presta serviços exclusivamente a pacientes particulares ou conveniados a planos de saúde. O hospital integra um grupo que administra outros dois hospitais em diferentes municípios, e a gestão de suprimentos é centralizada no setor de compras da unidade principal. O hospital realiza procedimentos de alta complexidade e possui 112 leitos de internação, além de 16 leitos de terapia intensiva, sendo oito voltados ao público adulto e oito ao atendimento neonatal, características que o classificam como hospital de médio porte segundo os critérios do Conselho Federal de Medicina (CFM). Duas das três unidades administradas possuem certificação de excelência emitida pela Organização Nacional de Acreditação (ONA), e a unidade principal possui o nível Diamante de acreditação da *Qmentum International*, concedido pela *Quality Global Alliance* (QGA).

O hospital filantrópico foi fundado em 1954, e surgiu em resposta às demandas assistenciais da cidade onde se localiza. Embora preste serviços a pacientes privados e conveniados a planos de saúde, sua natureza filantrópica permite receber recursos governamentais e apoio da comunidade, obtido por meio de contribuições repassadas nas faturas de energia elétrica dos associados. Esse arranjo de financiamento viabiliza a realização de um volume expressivo de atendimentos gratuitos e procedimentos custeados pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Atualmente o hospital conta com 108 leitos de internação e 20 leitos em Unidade de Terapia Intensiva, permitindo classificá-lo como hospital de médio porte, de acordo com os critérios do CFM. Este hospital não possui acreditação.

3.4.2 As dinâmicas de aquisição dos hospitais investigados

Na cadeia de suprimentos hospitalar, a aquisição de insumos constitui um processo interorganizacional segmentado, que mobiliza fornecedores especializados em distintas especialidades, desde medicamentos e materiais cirúrgicos a dietas especiais para pacientes, ampliando a complexidade gerencial e os riscos associados (Abdallah et al., 2017; Gleriano et al., 2022; Mandal, 2017; Santos et al., 2022; Westra et al., 2017). Os gerentes dos dois hospitais estudados citam que, apesar da complexidade do processo de aquisição, dispõem de uma base diversificada de fornecedores capazes de assegurar suprimento contínuo e entregas rápidas. Todos os medicamentos e insumos cirúrgicos são adquiridos por meio de portal

eletrônico de compras (*e-commerce*), no qual diversos fornecedores disponibilizam seu portfólio de produtos e respectivos preços, de modo que, na maioria das vezes, o distribuidor realiza a entrega as compras no dia seguinte.

Diante de uma base de fornecedores diversificada para a oferta de insumos (Abdallah et al., 2017), os gerentes deparam-se com alguns critérios de escolha de fornecedor, conforme evidencia o E1: “o primeiro critério de análise é o critério técnico determinado pelo corpo clínico do hospital, uma vez que os produtos negociados precisam atender às especificidades técnicas solicitadas por médicos e equipe de enfermagem, depois *a gente fica de olho* nos preços que foram negociados”. No hospital filantrópico observa-se dinâmica análoga, embora com ênfase distinta, conforme relata E2: “temos um olhar muito direcionado ao preço, é o primeiro elemento que precisamos observar, porque os recursos financeiros são limitados, mas se o produto não tiver boa qualidade, aí a gente parte para um que seja mais caro”.

Observam-se dois critérios decisórios a partir dos gerentes de compras, especificações técnicas e a restrição orçamentária. No hospital privado, o critério técnico é predominante, uma vez que o hospital busca mitigar riscos clínicos e atender padrões operacionais mais rigorosos, inclusive devido à acreditação. O E1 corrobora esta perspectiva ao afirmar que “os produtos que adquirimos precisam ter boa funcionalidade, precisam ter qualidade”. No hospital filantrópico a ênfase inicial no preço reflete a necessidade de cuidado com os recursos financeiros, situação típica de organizações dependentes de financiamento público e contribuições comunitárias. Ainda assim, são mantidas exigências de um nível mínimo de qualidade técnica. Desse modo, observa-se um *trade-off* funcionalidade-preço-qualidade para conciliar a sustentabilidade financeira e a segurança do paciente simultaneamente (Peng et al., 2023).

Embora os critérios de avaliação de fornecedores sejam semelhantes, a continuidade das parcerias com o hospital privado depende, sobretudo, da capacidade de negociação e da prontidão dos fornecedores para resolução de problemas e conflitos que emergem das negociações. Conforme observa o E1, “com a necessidade de disponibilizar alguns produtos rapidamente ao corpo clínico e sem poder manter um estoque muito grande de itens de alto custo, *a gente acaba* negociando de novo com quem *já salvou a gente* antes, mesmo com preços um pouco superiores a outros fornecedores. Já houve momentos em que precisamos de um medicamento caro e o distribuidor abriu a empresa num sábado só pra nossa equipe buscar, porque era urgente. É nessas horas que a gente vê quem tá jogando no nosso time”.

Conflitos podem interromper a continuidade dos relacionamentos com fornecedores (Bonatto et al., 2022). Sobre isso, o E2 relatou não ter enfrentado conflitos significativos com

os fornecedores: “o setor de compras, até onde eu lembro, não apresentou situações de conflitos ou problemas que precisassem ser solucionados pelo fornecedor, exceto quando algum produto foi entregue fora dos padrões determinados, aí eu chamo o representante pelo *whatsapp* para realizar a troca ou devolução”. Em situações de falta pontual de insumos, o hospital filantrópico aciona uma rede de cooperação regional com outros hospitais: “a gente faz empréstimos mútuos com os hospitais vizinhos quando não temos um produto em estoque, mas nunca chegamos a ter problemas graves com algum fornecedor” (E2). Essas dinâmicas de troca entre hospitais em casos de urgência também foram citadas no hospital privado, de modo que o E1 enfatizou que “o tempo todo estou *trocando ideia* com o gestor de compras do meu principal concorrente e até mesmo emprestando alguns medicamentos em casos de urgência”. Esse procedimento revela a presença de ações colaborativas informais entre hospitais para resolver falhas de pontuais de abastecimento e preservar a estabilidade do processo de compras e fornecimento de insumos ao hospital.

Observa-se um contexto de coopetição, no qual competição e cooperação coexistem como dimensões complementares da gestão de compras hospitalares. Estudos empíricos confirmam o fenômeno. Ao analisar 371 organizações de cuidados especializados nos Países Baixos, Westra et al. (2017) mostram que os relacionamentos interorganizacionais cooperativas continuam essenciais mesmo sob situações que reforçam competição, exigindo que os hospitais equilibrem ambas as forças. De modo convergente, o estudo de Mascia et al. (2012) com 35 hospitais italianos demonstra que a sobreposição competitiva pode estimular vínculos colaborativos, permitindo que concorrentes criem ou expandam mercados compartilhados enquanto disputam a parcela de valor que cada um irá capturar. Desse modo, os relatos de E1 e E2 reforçam a evidência de que práticas de empréstimo de insumos e trocas de informação se alinham a uma estratégia cooperativa para assegurar resiliência operacional em um ambiente altamente regulado e pressionado por aspectos financeiros.

3.4.3 A dependência dos hospitais de seus fornecedores

Alguns fornecedores ocupam posição estratégica no abastecimento de insumos (Mandal, 2017), e no contexto da pesquisa estão sobretudo aqueles responsáveis por medicamentos oncológicos de alto custo. Conforme observa o E1, “considerando uma curva ABC, os medicamentos oncológicos são classificados em A, são aqueles medicamentos de referência, produzidos pela Bayer, Roche e outras [...]. O fornecimento de alimentos e dietas eu poderia classificar em C, posso comprar de vários outros”. Tal afirmação confirma a

dependência institucional de itens protegidos por patente ou sujeitos a distribuição exclusiva. O E2 descreve um cenário de maior pulverização de compras: “o hospital não tem um principal fornecedor, pois assim que a farmácia indica que precisa comprar algum medicamento, eu preciso acessar o portal de compras e ver os fornecedores disponíveis e com melhor preço para comprar e que apresente as melhores condições de pagamento em relação ao prazo”. Essas evidências sugerem distintos graus de concentração e flexibilidade na gestão de suprimentos, influenciados pela especificidade clínica e pelas condições financeiras de cada organização.

Ambos os entrevistados salientaram que contratos em regime de comodato tendem a elevar a dependência do hospital, sobretudo quando envolvem ativos utilizados de forma intensiva. Citam que, no contexto hospitalar, o comodato ocorre com empréstimo de equipamentos em troca da aquisição exclusiva dos insumos correspondentes. No hospital privado, por exemplo, o E1 relatou diversas operações desse tipo: “o hospital apresenta alguns comodatos, um dos últimos que negociei envolveu mais de 600 bombas de infusão em troca da exclusividade na compra de medicamentos desse mesmo fornecedor”. Questionado sobre o potencial de *lock-in*, o E1 reconheceu: “de certo modo sim, mas se os preços forem muito diferentes do mercado, a gente troca, e isso já aconteceu aqui, inclusive estou trocando alguns itens em comodato e o fornecedor ainda nem foi notificado. Vai ser um impacto grande”. Esses depoimentos indicam que, embora o comodato configure um mecanismo de dependência, a decisão de manutenção ou ruptura do acordo permanece condicionada à competitividade de preços e à capacidade de substituição do fornecedor.

No hospital filantrópico observa-se situação semelhante, em que diversos ativos são obtidos em comodato, desde *dispensers* de álcool em gel, de baixo custo, até uma termodesinfectora de alto custo, condicionando a compra exclusiva dos insumos correspondentes. Conforme relata o E2: “a única situação de dependência aqui no hospital é no setor de CME, que é a Central de Materiais de Esterilização. Tenho uma termodesinfectora de mais de R\$ 600 mil e uma autoclave, isso de certa forma me prende um pouco a eles, mas não totalmente. Se eu perceber que estão praticando um valor exorbitante do que é apresentado no mercado, eu *posso pegar* de outro fornecedor, porém, tem o contrato ali vinculado”. O depoimento evidencia que, embora o comodato introduza certo grau de *lock-in*, a possibilidade de rescindir ou redirecionar o contrato, caso os preços se tornem excessivamente superiores aos de mercado, atenua a dependência e preserva a possibilidade de negociações futuras.

Além dos acordos em regime de comodato, o hospital privado recebeu ativos de elevado custo, entre os quais um armário eletrônico destinado ao centro cirúrgico. Conforme aponta o E1: “tanto a distribuidora quanto a farmacêutica queriam me fidelizar, a gente tinha negociação direta com a farmacêutica. Esse tipo de contrato todo mundo queria *pegar*, aí me deram aquele armário eletrônico, mas é o seguinte, tem uma pressão pra gente aumentar as compras, e eles ficam o tempo todo ligando pra negociar, todo mundo quer negociar”. Essa situação evidencia que a indústria farmacêutica e as distribuidoras realizam incentivos patrimoniais como instrumento de fidelização, o que pode aumentar a assimetria de poder nas negociações.

Nesse contexto, os contratos de comodato, oferecidos por distribuidoras e indústrias farmacêuticas, funcionam como mecanismo formal que assegura exclusividade de fornecimento e torna a relação comprador–fornecedor mais próxima. Embora sinalizem uma parceria de longo prazo, os contratos de comodato podem gerar efeitos relacionais adversos, sobretudo o risco de dependência ou *lock-in*. A literatura de cadeias de suprimentos associa esse fenômeno a fatores como decisões irreversíveis (Arthur, 1989), investimentos específicos na relação (Heide & John, 1988; Buvik & Reve, 2001) e a consequente elevação dos custos de troca (Farrell & Klemperer, 2007; Geiger et al., 2012). No ambiente hospitalar, portanto, os ativos em comodato e outros incentivos viabilizam ganhos operacionais imediatos, mas podem intensificar a dependência em detrimento do poder de barganha do comprador.

Além dos incentivos patrimoniais, o hospital privado reconhece atributos adicionais que reforçam a permanência do relacionamento com fornecedores. Conforme relata o E1: “além da qualidade e bons preços nos produtos que oferecem, eles precisam ter pontos de distribuição próximos ao hospital e ser parceiros: precisam brigar pela gente”. Isso sugere que além dos critérios de custo e qualidade, a logística e o compromisso relacional dos fornecedores podem representar vantagens nas negociações, reforçando a ideia de que a gestão de suprimentos não depende apenas de eficiência nas transações, mas também de vínculos relacionais que sustentem a continuidade das negociações.

3.4.4 Os mecanismos de controle formais e informais

No hospital privado, o relacionamento com fornecedores é regulado por mecanismos de controle formais de controle que incluem contratos minuciosos, destinados a salvaguardar ambas as partes contra eventuais falhas de abastecimento, e avaliações periódicas de desempenho dos fornecedores. Cada aquisição passa por inspeções baseadas em indicadores

que abrangem qualidade dos insumos, pontualidade das entregas, conformidade sanitária e demais requisitos normativos, o que assegura aderência aos padrões do hospital e reduz tanto os riscos operacionais quanto a dependência em relação ao fornecedor. Em contraposição, o hospital filantrópico somente formaliza contratos em situações de comodato e não adota indicadores de desempenho para avaliar seus fornecedores.

Diante da indisponibilidade temporária de algum medicamento por parte das indústrias farmacêuticas, às vezes os distribuidores não conseguem garantir a entrega de determinados insumos, ocasião em que o E1 afirma que emprega contratos “sobretudo para garantir um estoque. Alguns produtos podem estar disponíveis hoje, mas amanhã podem não estar. Também tem a questão do aumento do preço quando falta algum produto no mercado: o contrato também me garante a estabilidade dos preços”. Por outro lado, os interesses dos distribuidores e indústria farmacêutica também são protegidos, uma vez que o hospital precisa atender algumas metas em relação às compras. O hospital filantrópico recorre a instrumentos formais apenas quando se trata de ativos de elevado valor, como os contratos de comodato. Conforme assinala o E2, esses acordos são “muito importantes, porque, por serem produtos de alto custo, o contrato protege o hospital e garante que essas máquinas continuem com a gente”.

No âmbito contratual, o hospital privado relata que a cláusula de garantia de fornecimento firmada com as indústrias farmacêuticas foi importante para resolver atrasos significativos provocados pelo distribuidor, o qual terceirizava o transporte e, conseqüentemente, comprometia a pontualidade das entregas, conforme narra o E1: “as entregas levavam até uma semana, aí eu já nem precisava mais do medicamento. Então começamos a fazer pressão para a indústria trocar o distribuidor e conseguimos. Eles tiveram que indicar outro distribuidor com transporte próprio para garantir o nosso fornecimento”. Esse episódio evidencia tanto o poder de barganha do hospital quanto a importância de salvaguardas contratuais na efetividade das garantias de entrega dos insumos.

Quanto aos mecanismos de controle informais, no hospital filantrópico, situações de comodato são tratadas como exceção, pois o contrato é visto como a principal salvaguarda para o cumprimento dos acordos. Como explica o E2: “a gente confia e negocia bem, mas é o contrato que me protege se der problema, é ele que garante tudo. Por exemplo, a gente paga algumas coisas adiantado. Se alguma máquina der defeito, é o contrato que obriga a empresa a dar suporte”. O episódio evidencia que, embora o hospital não recorra a contratos com todos os fornecedores, em determinados arranjos o mecanismo formal torna-se o único meio efetivo

de controle. A confiança, embora presente, não basta para assegurar a continuidade e a qualidade da parceria.

No hospital privado, o contrato é percebido como instrumento de formalização do vínculo e de consolidação do relacionamento, enquanto a confiança é citada como elemento central para a fluidez das negociações. Segundo o E1, “a confiança se constrói pelo atendimento no dia a dia e pela solução rápida dos problemas que temos, a confiança não substitui o contrato, mas é um complemento”. Nesse contexto, a dimensão relacional prevalece sobre a jurídica: “alguns representantes chegam a entregar pessoalmente materiais em momentos críticos, isso faz toda a diferença. Eu faço o contrato para garantir a entrega e preço, eu os pressiono para baixar o preço, mas o contrato não impede que eu rompa com eles pelo atendimento. O contrato é uma peça que amarra. Agora, se *o cara* [representante comercial] faz o trabalho dele lá na ponta, é claro que não vai me dar problema. Então a confiança não substitui o contrato, mas é muito importante”. Essas declarações indicam que, embora o contrato ofereça salvaguardas formais, a continuidade da parceria depende de aspectos como a prontidão operacional e do confiança construída no cotidiano.

A experiência relatada pelo E1 reflete um elemento discutido pela literatura, uma vez que restringir condutas inadequadas e melhorar o desempenho relacional são objetivos centrais em negociações recorrentes (Liu et al., 2009). Para atingi-los, organizações combinam mecanismos de controle formais (contratos que definem direitos, obrigações e incentivos econômicos) com mecanismos de controle informais baseados em confiança (Schilke & Lumineau, 2023) normas morais, metas partilhadas e atmosferas cooperativas (Liu et al., 2009). Nos hospitais investigados, essa complementaridade mostrou-se relevante para garantir fornecimento contínuo, estabilidade de preços e acesso a ativos estratégicos para as atividades hospitalares. Estudos anteriores confirmam que o equilíbrio entre controles formais e informais mitiga condutas inadequadas e melhora o desempenho do relacionamento (Dekker, 2004; Liu et al., 2017; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2006; Waerness et al., 2023; Yang et al., 2016), oferecendo sustentação teórica à prática observada nos casos analisados.

3.4.5 Os custos de troca de fornecedor

Na análise dos dois hospitais, eventuais substituições de fornecedores não geram custos de troca de natureza processual, já que os fluxos internos de compras, logística e

faturamento permanecem inalterados, e não se observam impactos operacionais mensuráveis. A única indicação relatada diz respeito à aceitação clínica de alguns itens recém-introduzidos no hospital privado. Conforme relata o E1, “tem aqui a resistência do corpo clínico com alguns produtos novos, mas isso só acontece quando aparece a questão técnica. O que podemos ter também, quando trocamos de fornecedor, *é algumas* alterações nos estoques”. Para além disso, ambos os hospitais demonstram capacidade de transitar entre fornecedores sem necessidade de reconfigurar rotinas ou sistemas, sugerindo não haver custo de troca da dimensão processual.

Em termos de custos de troca financeiros, os dois hospitais exibem padrões semelhantes. No hospital privado, não há taxas, multas ou gastos adicionais quando há troca de fornecedor, exceto em situações que envolvem ativos de alto custo. Como explica o E1, “isso só aparece nos casos de produtos caros, de alta tecnologia, como aquele armário eletrônico que te falei, se a gente resolve trocar, tem que ver quanto vai ter de investir, mas não é algo comum”. De modo análogo, o hospital filantrópico só enfrenta desembolsos expressivos quando o insumo está vinculado a comodatos de equipamentos dispendiosos. Segundo o E2, “a gente só passa por esse tipo de situação quando o produto em comodato é muito caro, aí preciso sentar com a direção para avaliar”. Esses depoimentos indicam que, à exceção de itens com elevado valor monetário, os custos de troca financeiros permanecem residuais em ambos os contextos investigados.

Quanto aos custos de troca relacionais, os casos analisados exibem diferenças relevantes. No hospital filantrópico, o E2 observa que “não tem nenhum apego com os fornecedores, isso não se aplica, é uma relação de compra e venda normal e estritamente profissional com os representantes dos fornecedores, mas, quanto à percepção da imagem do fornecedor no mercado, pode-se dizer que sim, a gente observa isso”. Já no hospital privado, embora afirme a inexistência de desconfortos internos por mudanças de fornecedor, o E1 reconhece que “nos casos dos fornecedores que ‘vestem a camisa’, a gente acaba sentindo falta, a gente já observou em alguns casos que alguns fornecedores mudam os representantes e acabam perdendo faturamento, mas também não é algo comum”.

De modo geral, o hospital filantrópico apresenta custos de troca relacionais praticamente inexistentes, pautando suas decisões de compra em critérios unicamente profissionais e de mercado. Em contraste, o hospital privado mobiliza um capital social que, embora pontual, pode gerar dependência afetiva em relação aos fornecedores, nesse contexto, mecanismos como a confiança podem ser relevantes na manutenção de interações cooperativas entre hospital e fornecedor. Observa-se, ainda, que ao mudar de representante, as

distribuidoras tendem a apresentar perdas de receita para o próprio fornecedor, indicando que a ruptura do vínculo interpessoal entre os *boundary spanners* repercute negativamente nas negociações, mesmo que sensivelmente.

Em suma, nos depoimentos coletados no hospital privado, sobressaíram dois conjuntos de barreiras à substituição de fornecedores, os custos relacionais, ligados à confiança construída na interação com fornecedores, e os custos processuais, associados ao esforço exigido para adaptar sistemas internos e rotinas a um novo parceiro. Esses achados alinham-se com a meta-análise de Blut et al. (2015), que demonstram a preponderância dos custos relacionais na explicação da lealdade e do comportamento de recompra. Em contraste, no hospital filantrópico, as narrativas do gerente de compras convergem quase exclusivamente para custos financeiros, decorrentes de contratos de comodato cujo valor elevado torna a troca economicamente pouco viável. Essa diferença sugere que as características institucionais de cada hospital moldam o tipo de custo percebido.

Com o objetivo de sintetizar os principais achados referentes ao perfil institucional, às dinâmicas de aquisição, à dependência de fornecedores, aos mecanismos de controle e aos custos de troca, elaborou-se um quadro comparativo que apresenta, de forma sistematizada, os elementos observados em cada hospital.

Quadro 3.3 - Síntese dos achados da pesquisa

Eixo	Hospital Privado	Hospital Filantrópico
Perfil dos Hospitais Investigados	- Fundação em 2008; - Integra grupo com outros 2 hospitais; - 112 leitos de internação + 16 leitos de UTI; - Acreditações ONA e Qmentum (nível Diamante).	- Fundação em 1954; - 108 leitos de internação + 20 de UTI; - Hospital financiado por contribuições comunitárias e repasses públicos; - Não possui acreditação.
Dinâmicas de Aquisição	- Base diversificada de fornecedores com compras via e-commerce; - Critério técnico predominante (especificações médicas e de enfermagem); - Qualidade como prioridade devido à acreditação; - Cooperação informal com concorrentes em situações críticas.	- Base diversificada de fornecedores; compras via e-commerce; - Preço como critério inicial devido à restrição financeira, seguido de qualidade mínima aceitável. - Cooperação regional por meio de empréstimos com outros hospitais.
Dependência de Fornecedores	- Maior dependência em medicamentos oncológicos de alto custo (curva ABC); - Contratos de comodato de grande escala (ex.: 600 bombas de infusão; armário eletrônico); - Incentivos patrimoniais usados por fornecedores; - Grau moderado de <i>lock-in</i>, mitigado por substituições quando preços são	- Compras pulverizadas, com menor dependência de fornecedores específicos. - Adota comodatos (ex.: termodesinfectora, autoclave, dispensers de álcool), criando dependência pontual; - <i>Lock-in</i> mais restrito a equipamentos caros.

	elevados.	
Mecanismos de Controle (formais e informais)	- Uso intenso de contratos detalhados (garantia de fornecimento, estabilidade de preços, indicadores de desempenho); - Confiança vista como complemento ao contrato, baseada em prontidão e relacionamento interpessoal com representantes.	- Contratos apenas em casos de comodato ou equipamentos de alto custo; - Controle baseado principalmente na confiança e comunicação direta, com o contrato funcionando como salvaguarda em situações críticas.
Custos de Troca	- Custos processuais quase inexistentes, exceto por resistência clínica pontual a novos produtos; - Custos financeiros residuais, exceto em comodatos de alto valor; - Custos relacionais presentes: perda de representantes pode impactar receitas dos fornecedores e gerar barreiras afetivas.	- Custos processuais inexistentes; custos financeiros associados apenas a comodatos de alto custo; - Custos relacionais praticamente inexistentes, relação de compra e venda estritamente profissional.

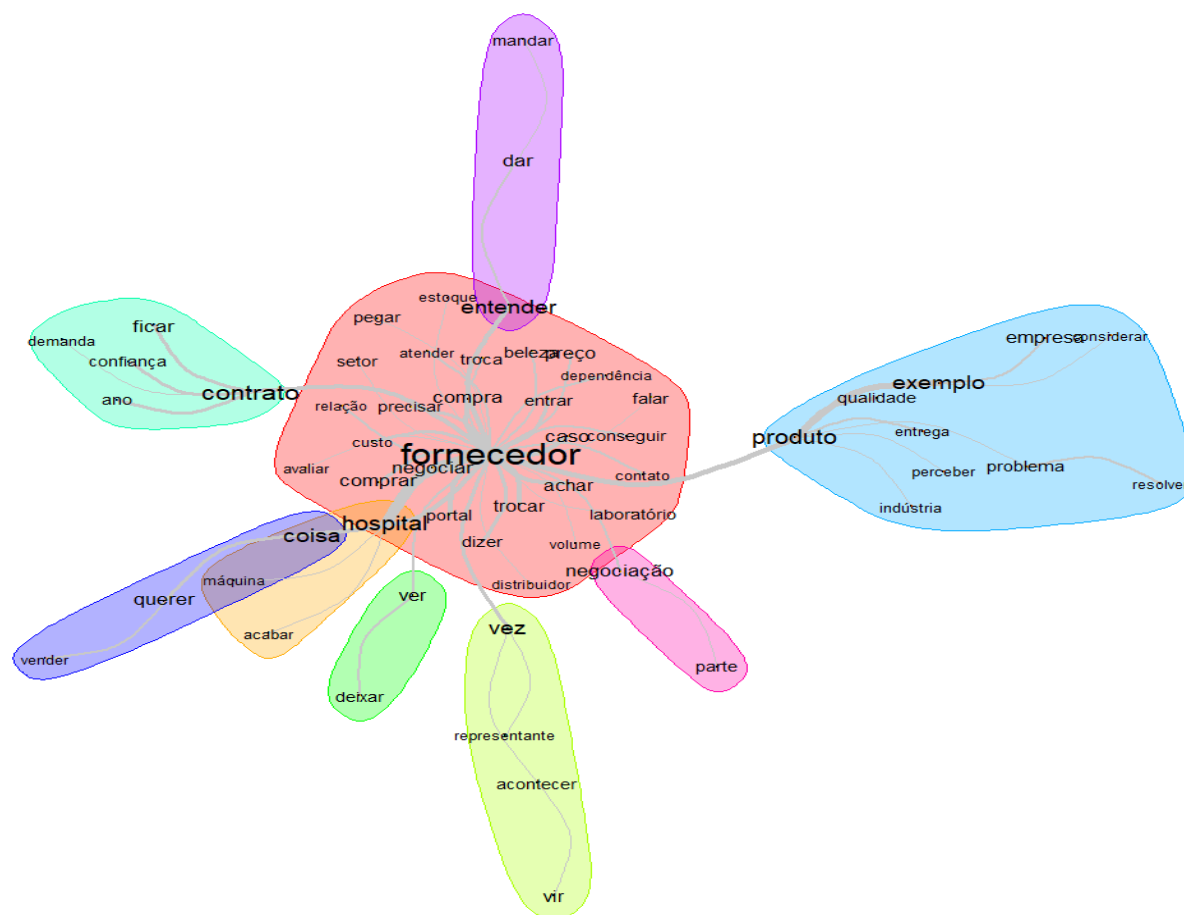
Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro evidencia que os hospitais compartilham características estruturais semelhantes no âmbito das compras e enfrentam desafios comuns na gestão de suprimentos, ainda que apresentem práticas e comportamentos distintos em função da categoria administrativa, das fontes de financiamento e do nível de formalização dos processos. Essas diferenças ressaltam as particularidades de cada instituição, moldando suas estratégias de aquisição e a forma como constroem e mantêm os relacionamentos com fornecedores.

3.4.6 Análise de similitude das entrevistas

Para mapear e examinar as principais temáticas abordadas nas entrevistas realizadas junto aos gerentes de compras dos hospitais estudados, aplicou-se a análise de similitude com auxílio do software *Iramuteq*. O grafo foi gerado pelo algoritmo *Fruchterman-Reingold*, tomando a coocorrência como critério de ponderação. Complementarmente, calculou-se a estrutura de comunidades, realçada por halos coloridos. A Figura 3.2 exhibe o leque semântico resultante, composto pelos termos de maior frequência no corpus.

Figura 3.7 - Análise de similitude



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A configuração da figura evidencia que o termo “fornecedor” ocupa uma posição central e conectada, articulando-se a elementos de ação transacional (comprar, trocar, negociar, pegar) e a elementos diretamente ligados à logística hospitalar (compra, portal, estoque). Esse núcleo destacado em vermelho, sinaliza que as entrevistas se relacionam predominantemente em torno da gestão da relação hospital–fornecedor, confirmando a dependência de insumos já discutida nas seções anteriores. A presença de termos como troca e dependência (no sentido de aprovação) sugere além das transações econômicas, as avaliações qualitativas que influenciam a continuidade ou ruptura dos vínculos interorganizacionais.

O cluster verde “contrato, ficar, confiança” indica que a formalização jurídica (contrato) emerge de forma diretamente relacionada com a ideia de permanência (ficar) e com o constructo relacional da confiança. Essa tríade reforça o argumento de que, embora existam mecanismos contratuais para proteger o abastecimento dos hospitais, a efetividade da parceria reside na confiança construída no cotidiano, corroborando os depoimentos de E1 e E2.

Por sua vez, o cluster azul “produto–qualidade–problema–resolver” aponta para a centralidade dos atributos técnicos na interpretação de falhas e na tomada de decisão sobre substituições. A coocorrência de empresa e indústria dentro desse grupo indica uma consciência nítida sobre quem detém a responsabilidade final pela qualidade do insumo, diferenciando distribuidores de fabricantes. Em linhas gerais, a análise de similitude corrobora e amplia os achados qualitativos: i) a importância dos fornecedores para as atividades do hospital; ii) a natureza formal e informal dos mecanismos de controle, e iii) a relevância da qualidade e da responsabilidade no processo de compra.

3.5 CONCLUSÃO DO SEGUNDO ESTUDO DA TESE

Por meio de estudo multicaso conduzido em um hospital filantrópico e outro privado, buscou-se compreender como ocorre a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores. A comparação dos casos revelou que a categoria administrativa de cada hospital condiciona tanto a dependência quanto as salvaguardas utilizadas. No hospital privado, contratos, indicadores de desempenho e garantias de fornecimento são articulados com capital relacional, traduzido em confiança, compartilhamento de informações e pronta resolução de problemas, fatores que sustentam a continuidade dos vínculos. Já o hospital filantrópico recorre a contratos apenas para comodatos de equipamentos de alto custo e delega o restante da gestão à lógica de mercado, estratégia compatível com seu foco em resultados financeiros, mas que pode expô-lo a variações de preço e disponibilidade de insumos.

Os custos de troca reforçam a influência da categoria administrativa sobre as barreiras à substituição de fornecedores. No hospital privado, destacam-se custos de troca relacionais, fortalecidos pela confiança nos representantes e na indústria farmacêutica e, em menor grau, custos processuais vinculados ao esforço de adaptação a novos parceiros, corroborando a meta-análise de Blut et al. (2015) sobre a predominância dos custos de troca relacionais na lealdade. No hospital filantrópico, prevalecem custos de troca financeiros oriundos de contratos de comodato, multas e valores residuais tornam eventuais trocas pouco atrativas, enquanto barreiras processuais e relacionais são pouco representativas. Assim, ativos específicos e cláusulas de exclusividade convertem-se em um verdadeiro *lock-in* financeiro.

Esses achados dialogam com a TDR, evidenciando que hospitais mitigam fragilidades por meio de diferentes mecanismos de controle. Contudo, a própria dependência

pode transformar-se em vantagem competitiva quando amparada por contratos ou confiança. No hospital privado, a relação entre contratos (mecanismos de controle formais) e confiança (mecanismos de controle informais) fomenta relações de coopetição, permitindo colaboração em situações críticas, como empréstimos emergenciais de insumos junto a hospitais próximos geograficamente. No hospital filantrópico, a ausência de indicadores de desempenho e a pulverização das compras junto à sua base de fornecedores reduzem custos de troca relacionais, mas comprometem ganhos advindos de parcerias de longo prazo.

Do ponto de vista gerencial, recomenda-se equilibrar o uso de mecanismos de controle formais e informais, de modo que contratos detalhados podem assegurar preços e fornecimento, ao passo que a confiança entre *boundary spanners* garante a agilidade exigida em cadeias sujeitas a alta incerteza, como a hospitalar. Além disso, embora contratos de comodato contribuam para a redução dos desembolsos iniciais do hospital, tendem a elevar os custos de troca financeiros e processuais, podendo restringir a flexibilidade nas negociações por condições mais vantajosas. Em termos teóricos, o estudo amplia a literatura ao evidenciar que a interação entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca não ocorre da mesma forma ao comparar organizações de um mesmo setor, mas varia conforme a categoria administrativa, regime de financiamento e as relações existentes. A multidimensionalidade dos custos de troca mostrou-se relevante para captar elementos muitas vezes ignorados em abordagens quantitativas.

Pesquisas futuras devem abranger outros setores dos hospitais, como corpo clínico e diretoria financeira, e incorporar a perspectiva dos fornecedores, a fim de capturar os relacionamentos interorganizacionais em sua plenitude. Ainda assim, os achados são relevantes para profissionais que buscam fortalecer as dinâmicas relacionais e contratuais que sustentam a resiliência da cadeia de suprimentos hospitalar.

REFERÊNCIAS

- Abdallah, A. B., Abdullah, M. I., & Saleh, F. I. M. (2017). The effect of trust with suppliers on hospital supply chain performance: the mediating role of supplier integration. *Benchmarking: An International Journal*, 24(3), 694-715.
- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2012). Do country-level institutional frameworks and interfirm governance arrangements substitute or complement in international business relationships? *Journal of International Business Studies*, 43(5), 477-497.

- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2014). Locus of uncertainty and the relationship between contractual and relational governance in cross-border interfirm relationships. *Journal of Management*, 43(3), 771-803.
- Almarsdóttir, A. B., & Traulsen, J. M. (2005). Rational use of medicines—an important issue in pharmaceutical policy. *Pharmacy World and Science*, 27, 76-80.
- Anderson, S. W., Christ, M. H., Dekker, H. C., & Sedatole, K. L. (2014). The use of management controls to mitigate risk in strategic alliances: Field and survey evidence. *Journal of Management Accounting Research*, 26(1), 1-32.
- Anderson, S. W., Christ, M. H., Dekker, H. C., & Sedatole, K. L. (2015). Do extant management control frameworks fit the alliance setting? A descriptive analysis. *Industrial Marketing Management*, 46, 36-53.
- Anderson, S., & Dekker, H. (2014). From make-or-buy to coordinating collaboration: Management Control in Strategic Alliances. In *Management Control and Uncertainty* (pp. 47-68). London: Palgrave Macmillan UK.
- Ansmann, L., Venedey, V., Hillen, H. A., Stock, S., Kuntz, L., Pfaff, H., ... & Hower, K. I. (2021). Resource dependency and strategy in healthcare organizations during a time of scarce resources: evidence from the metropolitan area of cologne. *Journal of health organization and management*, 35(9), 211-227.
- Arie, G., & E. Grieco, P. L. (2014). Who pays for switching costs?. *Quantitative Marketing and Economics*, 12, 379-419.
- Arthur, W. B. (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *The economic journal*, 99(394), 116-131.
- Artz, K. W., & Brush, T. H. (2000). Asset specificity, uncertainty and relational norms: an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 41(4), 337-362.
- Aydin, S., & Özer, G. (2006). How switching costs affect subscriber loyalty in the Turkish mobile phone market: An exploratory study. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14, 141-155.
- Bachouch, R. B., Guinet, A., & Hajri-Gabouj, S. (2012). An integer linear model for hospital bed planning. *International journal of production economics*, 140(2), 833-843.
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Persona.
- Barlow, R. D. (2010). Navigating the c-scape in supply chain management. *Healthcare Purchasing News*, 34, 8-12.

- Barney, J. B., Hesterly, W. S., & Rosemberg, M. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Pearson Educación.
- Barroso, C., & Picón, A. (2012). Multi-dimensional analysis of perceived switching costs. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 531-543.
- Beier, F. J. (1995). The management of the supply chain for hospital pharmacies: a focus on inventory management practices. *Journal of business Logistics*, 16(2), 153.
- Bhakoo, V., & Choi, T. (2013). The iron cage exposed: Institutional pressures and heterogeneity across the healthcare supply chain. *Journal of Operations Management*, 31(6), 432-449.
- Blut, M., Beatty, S. E., Evanschitzky, H., & Brock, C. (2014). The impact of service characteristics on the switching costs–customer loyalty link. *Journal of Retailing*, 90(2), 275-290.
- 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.
- Bonatto, F., Resende, L. M. M. D., & Pontes, J. (2022). Supply chain governance: a conceptual model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(2), 309-325.
- Borah, S. B., Mallapragada, G., Bommaraju, R., Venkatesan, R., & Thongpapanl, N. (2022). Interfirm collaboration and exchange relationships: An agenda for future research. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 603-618.
- Buchanan, J. M. (1993). Property as a Guarantor of Liberty. In *Property rights and the limits of democracy* (pp. i-64). Edward Elgar Publishing.
- 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, 109-126.
- Buvik, A., & Reve, T. (2001). Asymmetrical deployment of specific assets and contractual safeguarding in industrial purchasing relationships. *Journal of Business Research*, 51(2), 101-113.
- Cai, S., Yang, Z., & Hu, Z. (2009). Exploring the governance mechanisms of quasi-integration in buyer–supplier relationships. *Journal of Business Research*, 62(6), 660-666.

- Camacho, R. R. (2010). Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em psicologia*, 21(2), 513-518.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2018). *Tutorial para uso do software IRAMUTEQ*. Universidade de Santa Catarina. Disponível em <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-portugais-22-11-2018>. Acesso em 20 set. 2024.
- 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.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S., & Gundlach, G. T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 180-194.
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of operations management*, 33, 15-42.
- 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.
- Castanha, E. T., & Gasparetto, V. (2024). Influência dos custos de troca e da dependência de recursos na cooperação interorganizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 25, eRAMR240184.
- Chen, D. Q., Preston, D. S., & Xia, W. (2013). Enhancing hospital supply chain performance: A relational view and empirical test. *Journal of operations management*, 31(6), 391-408.
- Chen, P. Y., & Hitt, L. M. (2002). Measuring switching costs and the determinants of customer retention in Internet-enabled businesses: A study of the online brokerage industry. *Information systems research*, 13(3), 255-274.
- Cho, B., Ryoo, S. Y., & Kim, K. K. (2017). Interorganizational dependence, information transparency in interorganizational information systems, and supply chain performance. *European Journal of Information Systems*, 26(2), 185-205.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Porto Alegre: Editora Penso.

- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora.
- Dagger, T. S., & David, M. E. (2012). Uncovering the real effect of switching costs on the satisfaction-loyalty association: The critical role of involvement and relationship benefits. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 447-468.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251-283.
- Davis, G. F., & Adam Cobb, J. (2010). Chapter 2 Resource dependence theory: Past and future. *Stanford's organization theory renaissance, 1970–2000*, 21-42.
- Day, M., Fawcett, S. E., Fawcett, A. M., & Magnan, G. M. (2013). Trust and relational embeddedness: Exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 152-165.
- de Matos, M., & Adjrid, I. (2022). Consumer consent and firm targeting after GDPR: The case of a large telecom provider. *Management Science*, 68(5), 3330-3378.
- Dekker, H. C. (2016). On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 86-99.
- Dekker, H. C. 2004. Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organ. Soc.* 29(1) 27–49.
- Dekker, H., Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2019). Boundary spanner relational behavior and inter-organizational control in supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 143-154.
- Ding, R., Dekker, H. C., & Groot, T. (2013). Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management Accounting Research*, 24(2), 140-155.
- 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 & Organizational Change*, 6(1), 9-26.
- Dong, J., McCarthy, K. J., & Schoenmakers, W. W. (2017). How central is too central? Organizing interorganizational collaboration networks for breakthrough innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 526-542.
- 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.

- Eckerd, S., & Sweeney, K. (2018). The role of dependence and information sharing on governance decisions regarding conflict. *The International Journal of Logistics Management*, 29(1), 409-434.
- Eckerd, S., Handley, S., & Lumineau, F. (2022). Trust violations in buyer–supplier relationships: Spillovers and the contingent role of governance structures. *Journal of Supply Chain Management*, 58(3), 47-70.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 27 (1), 31- 41. Doi: 10.2307/2089716.
- Evanschitzky, H., Stan, V., & Nagengast, L. (2022). Strengthening the satisfaction loyalty link: the role of relational switching costs. *Marketing Letters*, 33(2), 293-310.
- Farrell, J., & Klemperer, P. (2007). Coordination and lock-in: Competition with switching costs and network effects. *Handbook of industrial organization*, 3, 1967-2072.
- Ferguson, R. J. (2005). Contractual Governance, Relational Governance, and the Performance of Interfirm Service Exchanges: The Influence of Boundary-Spanner Closeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 217–234. doi:10.1177/0092070304270729.
- Franco, C., & Alfonso-Lizarazo, E. (2020). Optimization under uncertainty of the pharmaceutical supply chain in hospitals. *Computers & Chemical Engineering*, 135, 106689.
- Gavirneni, S., Kapuscinski, R., & Tayur, S. (1999). Value of information in capacitated supply chains. *Management science*, 45(1), 16-24.
- 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.
- Gençtürk, E. F., & Aulakh, P. S. (2007). Norms-and control-based governance of international manufacturer–distributor relational exchanges. *Journal of International Marketing*, 15(1), 92-126.
- 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.
- Gleriano, J. S., Chaves, L. D. P., Fabro, G. C. R., Trovó, M. D. C., Tomaz, W. B., Held, E. M. D., ... & Correio, L. V. L. G. (2022). Logística em saúde: contribuições para a gestão da rede de atenção. *Revista de Administração em Saúde (On-line)*, 22(86), e309.

- Gomes-Casseres, B. (1997). Alliance strategies of small firms. *Small Business Economics*, 9(1), 33-44. Doi:10.2307/40228645.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from?. *American journal of sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Gundlach, G. T., & Cadotte, E. R. (1994). Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 516-532.
- Guo, W., Lu, W., Hao, L., & Gao, X. (2021). Interdependence and information exchange between conflicting parties: The role of interorganizational trust. *IEEE transactions on engineering management*, 70(1), 156-172.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 26, 101-114.
- Hasegawa, H. L., Venanzi, D., & Da Silva, O. R. (2014). A Cadeia de Suprimentos no setor hospitalar: transplante de órgãos. *Revista Uniabeu*, 7(15), 195-209.
- Heide, J. B., & John, G. (1988). The role of dependence balancing in safeguarding transactionspecific assets in conventional channels. *Journal of marketing*, 52(1), 20-35. Doi:10.1177/002224298805200103
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *Journal of marketing*, 56(2), 32-44.
- 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.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., & Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention: A general structural equation model. *European journal of marketing*, 37(11/12), 1762-1800.
- Huang, M. C., & Chiu, Y. P. (2018). Relationship governance mechanisms and collaborative performance: A relational life-cycle perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(3), 260-273.
- Huo, B., Tian, M., Tian, Y., & Zhang, Q. (2019). The dilemma of inter-organizational relationships: Dependence, use of power and their impacts on opportunism. *International journal of operations & production management*, 39(1), 2-23.

- Ilhan, A. H. M. E. T. (2020). An evaluation of the changing nature of power-dependence relations in organizations within the context of the resource dependence theory. *International Review of Management and Business Research*, 9(4), 165-179.
- Jack, E. P., & Powers, T. L. (2004). Volume flexible strategies in health services: a research framework. *Production and Operations Management*, 13(3), 230-244.
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of marketing research*, 37(2), 227-245.
- Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business research*, 58(4), 500-507.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of retailing*, 76(2), 259-274.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2002). Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of business research*, 55(6), 441-450.
- Jones, M.A., Reynolds, K.E., Mothersbaugh, D.L. & Beatty, S.E. (2007). The Positive and Negative Effects of Switching Costs on Relational Outcomes. *Journal of Service Research*, 9, (4), 335-355.
- Júnior, A. P. (2005), “Gerenciamento de recursos materiais em unidades de saúde”. *Revista Espaço para a Saúde. Paraná*, v.7, n.1, pp. 30-45.
- Kalmbach, Jr., Charles and Charles Roussel (1999), “Dispelling the Myths of Alliances,” *Outlook Special Edition*, October, 5-32.
- Kim, K. K., Park, S. H., Ryoo, S. Y., & Park, S. K. (2010). Inter-organizational cooperation in buyer–supplier relationships: Both perspectives. *Journal of Business Research*, 63(8), 863-869.
- Kim, K., & Byon, K. K. (2022). Fitness switching costs scale (FSCS): Development and assessment of higher-order reflective-formative scale. *European Sport Management Quarterly*, 1–19. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2099921>
- Kim, M., Kliger, D., & Vale, B. (2003). Estimating switching costs: the case of banking. *Journal of Financial Intermediation*, 12(1), 25-56.
- Kim, Y. H., & Wemmerlöv, U. (2015). Does a supplier's operational competence translate into financial performance? An empirical analysis of supplier–customer relationships. *Decision sciences*, 46(1), 101-134.

- 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. (1987). The competitiveness of markets with switching costs. *The RAND Journal of Economics*, 138-150.
- Kowalski, J. C. (2009). Needed: a strategic approach to supply chain management: hospital senior financial executives need to recalculate the strategic significance of the supply chain--and plan accordingly. *Healthcare Financial Management*, 63(6), 90-99.
- Krishnan, R., Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. E. (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2521-2542.
- 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
- Li, J. J., Poppo, L., & Zhou, K. Z. (2010). Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries. *Strategic management journal*, 31(4), 349-370.
- Liu, Y., Li, Y., Shi, L. H., & Liu, T. (2017). Knowledge transfer in buyer-supplier relationships: The role of transactional and relational governance mechanisms. *Journal of Business Research*, 78, 285-293.
- Liu, C. T., Guo, Y. M., & Lee, C. H. (2011). The effects of relationship quality and switching barriers on customer loyalty. *International Journal of Information Management*, 31(1), 71-79.
- Liu, H., & Wei, S. (2021). Leveraging interorganizational governance for bridging responses to supply chain disruptions: a polynomial regression analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(8), 1350-1378.
- Liu, Y., Luo, Y., & Liu, T. (2009). Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 27(4), 294-309
- Lukka, K., & Kasanen, E. (1995). The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(5), 71-90.
- Lukka, K., & Kasanen, E. (1995). The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(5), 71-90.

- Maicas, J. P., Polo, Y., & Sese, F. J. (2009). The role of (personal) network effects and switching costs in determining mobile users' choice. *Journal of Information Technology*, 24(2), 160-171.
- Mandal, S. (2017). The influence of dynamic capabilities on hospital-supplier collaboration and hospital supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(5), 664-684.
- Marchand, P., & Ratinaud, P. (2012). L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT, 2012, 687-699.
- Marshall, D., McCarthy, L., McGrath, P., & Claudy, M. (2015). Dependence, power, the adoption of sustainable supply chain practices and performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 12790). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. (2009). Pesquisa qualitativa: um guia para o design e implementação.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research. A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Mascia, D., Di Vincenzo, F., & Cicchetti, A. (2012). Dynamic analysis of interhospital collaboration and competition: Empirical evidence from an Italian regional health system. *Health policy*, 105(2-3), 273-281.
- Mettler, T., & Rohner, P. (2009). Supplier relationship management: a case study in the context of health care. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 4(3), 58-71.
- Molina-Castillo, F. J., Munuera-Alemán, J. L., & Calantone, R. J. (2011). Product quality and new product performance: The role of network externalities and switching costs. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 915-929.
- Moura, L., da Silva, R. F., Filgueiras, B. A. G., & da Silva Correia, J. M. (2013). Análise e intervenção na gestão do fluxo de informações de uma cadeia de suprimentos hospitalares. *Sistemas & Gestão*, 8(4), 416-430.
- Mouritsen, J., & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations and Society*, 31(3), 241-275.

- Neder, A. L. G. (2015). Melhores práticas de gestão na cadeia de suprimentos: um estudo de caso em uma rede de hospitais privados (Doctoral dissertation, Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Brasil).
- Oduro, S., Nyarku, K. M., & Gbadeyan, R. A. (2020). Supplier relationship management and organizational performance of hospitals in an emerging economy context: A comparative study. *Journal of Modelling in Management*, 15(4), 1451-1478.
- Oduro, S., Nyarku, KM e Gbadeyan, RA (2020). Gestão do relacionamento com fornecedores e desempenho organizacional de hospitais em contexto de economia emergente: um estudo comparativo. *Jornal de Modelagem em Gestão*, 15 (4), 1451-1478.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.
- Peng, X., Flynn, B., Narayanan, A., & Fan, R. (2023). Alternative information processing mechanisms in hospital supply chains: Impact on cost, quality, and patient satisfaction. *Decision Sciences*, 54(5), 494-513.
- Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (2005). Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design. *Journal of operations management*, 23(3-4), 371-388.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: politics and influence in organizations*. Harvard Business School 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., & Salancik, G. R. (1978). *The external control*. New York.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. 2003. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*: Stanford, CA: Stanford University Press.
- Ping Jr, R. A. (1993). The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect. *Journal of retailing*, 69(3), 320-352.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.
- Prasad, S. K., & Shankar, R. (2018). Service capacity coordination in IT services supply chain. *Journal of Modelling in Management*, 13(4), 952-972.

- Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting. Harvard Business School Publications.
- Roehrich, J. K., Selviaridis, K., Kalra, J., Van der Valk, W., & Fang, F. (2020). Inter-organizational governance: a review, conceptualisation and extension. *Production planning & control*, 31(6), 453-469.
- Roehrich, J. K., Selviaridis, K., Kalra, J., Van der Valk, W., & Fang, F. (2020). Inter-organizational governance: a review, conceptualisation and extension. *Production planning & control*, 31(6), 453-469.
- Ruiz, D., & Rondán-Cataluña, F. J. (2008). The nature and consequences of price unfairness in services: A comparison to tangible goods. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 325-352.
- Ryu, S., Kabadayi, S., & Chung, C. (2007). The relationship between unilateral and bilateral control mechanisms: The contextual effect of long-term orientation. *Journal of Business Research*, 60(7), 681-689.
- Santos, M. D. C. M., Siqueira, S. M., Verde, R. M. C. L., Baia, S. J. D. A. A., de Amorim Carvalho, J. C., & Carneiro, S. M. P. (2022). Análise econômica dos gastos com medicamentos descartados por hospital público de Teresina, PI, Brasil. *Infarmacia Ciências Farmacêuticas*, 34(2), 171-180.
- Servajejan-Hilst, R., Donada, C., & BenMahmoud-Jouini, S. (2021). Vertical innovation partnerships and relational performance: The mediating role of trust, interdependence, and familiarity. *Industrial Marketing Management*, 97, 84-96.
- Schilke, O., & Lumineau, F. (2023). How organizational is interorganizational trust?. *Academy of Management Review*, (ja), amr-2022.
- 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.
- Schneller, E. S., Smeltzer, L. R., & Burns, L. R. (2006). Strategic management of the health care supply chain.
- Scott, W. R., & Davis, G. (2015). Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives. Routledge.
- Shah, N. (2004). Pharmaceutical supply chains: key issues and strategies for optimisation. *Computers & chemical engineering*, 28(6-7), 929-941.

- Sharma, M. G., & Naude, M. J. (2021). Interdependence analysis of supplier relationship challenges in the South African automotive industry. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 14(3), 438-453.
- Shen, L., Wang, Y., & Teng, W. (2017). The moderating effect of interdependence on contracts in achieving equity versus efficiency in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 78, 277-284.
- Stock, J. R., Boyer, S. L., & Harmon, T. (2010). Research opportunities in supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 32-41.
- Subramani, M. R., & Venkatraman, N. (2003). Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence. *Academy of Management journal*, 46(1), 46-62.
- Szczepański, R., & Światowiec-Szczepańska, J. (2012). Risk management system in business relationships—Polish case studies. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 790-799.
- Takeishi, A. (2001). Bridging inter-and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic management journal*, 22(5), 403-433.
- Tian, M., Huo, B., & Tian, Y. (2022). The effect of power use on specific investments: the moderating role of interdependence structure. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 52(2), 170-189.
- Tunisini, A., Harrison, D., & Bocconcelli, R. (2023). Handling resource deficiencies through resource interaction in business networks. *Industrial Marketing Management*, 109, 154-163.
- Tynkkynen, L. K., & Vrangbæk, K. (2018). Comparing public and private providers: a scoping review of hospital services in Europe. *BMC health services research*, 18, 1-14.
- Van der Meer-Kooistra, J., & Vosselman, E. G. (2006). Research on management control of interfirm transactional relationships: Whence and whither. *Management Accounting Research*, 17(3), 227-237.
- Vogt, M., Beuren, I. M., & Silva, M. Z. D. (2021). Influência dos objetivos colaborativos na mensuração do desempenho da cooperação mediada pelas características de transação. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 26, 765-795.
- Waerness, K., Solstad, E., & Bertheussen, B. A. (2023). Trust-based management control in inter-organizational relationships. *Journal of Management Control*, 34(3), 317-346.

- Wang, K. Y.; Fulop, L. (2007). Managerial trust and work values within the context of international joint ventures in China. *Journal of International Management*, 13(2), 164-186.
- Wei, Z., Ulziisukh, S., Bao, Y., Zuo, P., & Wang, Y. (2021). Outsourcers' control mechanisms, vendors' contract schemas, and project performance in cross-border IT outsourcing: A vendor's perspective. *Industrial Marketing Management*, 92, 202-214.
- Weitz, B. A., & Jap, S. D. (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the academy of Marketing Science*, 23, 305-320.
- Westra, D., Angeli, F., Carree, M., & Ruwaard, D. (2017). Coopetition in health care: A multi-level analysis of its individual and organizational determinants. *Social Science & Medicine*, 186, 43-51.
- Whitten, D., Chakrabarty, S., & Wakefield, R. (2010). The strategic choice to continue outsourcing, switch vendors, or backsource: Do switching costs matter?. *Information & Management*, 47(3), 167-175.
- Xiao, C., Petkova, B., Molleman, E., & van der Vaart, T. (2019). Technology uncertainty in supply chains and supplier involvement: the role of resource dependence. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(6), 697-709.
- Xu, K., Soucat, A., Kutzin, J., Brindley, C., Vande, M. N., & Touré, H. (2020). Public spending on health: a closer look at global trends. 2018. EMEA–EMNES Studies/April.
- Yang, Q., Zhao, X., Yeung, H. Y. J., & Liu, Y. (2016). Improving logistics outsourcing performance through transactional and relational mechanisms under transaction uncertainties: Evidence from China. *International Journal of Production Economics*, 175, 12-23.
- Yang, W., Gao, Y., Li, Y., Shen, H., & Zheng, S. (2017). Different roles of control mechanisms in buyer-supplier conflict: An empirical study from China. *Industrial Marketing Management*, 65, 144-156.
- Yang, P., Qian, L., & Zheng, S. (2017). Improving performance and curtailing opportunism: the role of contractual issue inclusiveness and obligatoriness in channel relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 371-384.
- Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso: Planejamento e métodos. Bookman editora.
- Yin, R. K. (2016). Pesquisa qualitativa do início ao fim. Penso Editora.
- Yin, R. K. (2017). Case study research and applications: Design and methods. Sage publications.

- 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.
- Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic management journal*, 16(5), 373-392.
- Zhang, C., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market?. *Journal of international business studies*, 34, 550-566.
- Zhang, C., Viswanathan, S., & Henke Jr, J. W. (2011). The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer–supplier trust development. *Journal of Operations Management*, 29(4), 318-328.
- Zhang, Q., Jin, J. L., & Yang, D. (2020). How to enhance supplier performance in China: interplay of contracts, relational governance and legal development. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 777-808.
- Zhou, K. Z., & Xu, D. (2012). How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance. *Journal of International Business Studies*, 43(7), 677-692.
- Zhou, K. Z., & Xu, D. (2012). How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance. *Journal of International Business Studies*, 43(7), 677-692.

4 INFLUÊNCIA DA DEPENDÊNCIA E DE MECANISMOS DE CONTROLE NOS CUSTOS DE TROCA EM RELACIONAMENTOS ENTRE HOSPITAIS E SEUS FORNECEDORES

Resumo: Este estudo investiga a influência da dependência e de mecanismos de controle nos custos de troca em relacionamentos entre hospitais e seus fornecedores. A pesquisa, de abordagem quantitativa, foi realizada por meio de *survey* com profissionais de compras de hospitais listados no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNESNet) do Ministério da Saúde do Brasil. A coleta de dados ocorreu via *LinkedIn* e *Google Forms*, e os dados coletados dos 215 respondentes de hospitais privados, filantrópicos e públicos foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais estimada por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Os resultados indicam que a dependência dos hospitais em relação aos fornecedores influencia positivamente o aumento dos custos de troca processuais, financeiros e relacionais. Além disso, a dependência influencia positivamente os mecanismos de controle formais, enquanto os mecanismos de controle informais afetam positivamente os custos de troca relacionais. A variável de controle demonstrou apenas os hospitais privados exercem influência nos custos de troca financeiros. A Análise de Matriz Importância-Desempenho (*Importance-Performance Matrix Analysis* - IPMA) revelou que os principais preditores dos custos de troca financeiros foram a dependência e a categoria administrativa; para custos processuais, a dependência; e para custos relacionais, os mecanismos de controle formais. A relevância do estudo consiste em analisar os efeitos dos mecanismos de controle formais e informais sobre os custos de troca, especialmente no contexto da gestão da dependência entre as partes. Estudos futuros podem explorar diferentes organizações de saúde para ampliar a compreensão sobre os construtos analisados.

Palavras-chave: Dependência de Recursos. Mecanismos de Controle. Custos de Troca.

4.1 INTRODUÇÃO

As cadeias de suprimentos hospitalares são complexas (Monticelli et al., 2024; Schneller & Smeltzer, 2006) e fragmentadas, uma vez que interagem com várias partes interessadas, como seguradoras, organizações produtoras de insumos, organizações de compra em grupo, distribuidores, entre outros (Abdulsalam & Schneller, 2019), e nesse sentido o gerenciamento da cadeia de suprimentos contribui para coordenar todas as partes dessa cadeia

(Lira, et al., 2017; Lopez et al., 2022). Um dos principais objetivos da cadeia de suprimentos hospitalar é fornecer serviços adequados e seguros aos pacientes (Moons et al., 2019), por meio da eficiência nos processos de atendimento clínico e de suporte aos pacientes (Supeekit et al., 2015).

Os hospitais gerenciam uma ampla variedade de materiais para o atendimento aos pacientes, incluindo produtos farmacêuticos, materiais de consumo médico, itens esterilizados, sangue, amostras de laboratório, alimentos e roupas de cama (Landry & Beaulieu, 2013; Vanbrabant et al., 2023; Volland et al., 2017). O fornecimento de insumos para hospitais envolve: i) fornecedores externos, como empresas farmacêuticas, fabricantes de insumos e distribuidores; um almoxarifado central dentro do hospital; locais de ponto de uso, como unidades de enfermagem, salas de cirurgia e setor de emergência; e os pacientes como usuários finais (Landry & Beaulieu, 2013; Volland et al., 2017). Fornecedores externos são responsáveis por entregar os materiais ao almoxarifado central do hospital, de onde os materiais são distribuídos para as unidades de apoio e de atendimento ao paciente (Vanbrabant et al., 2023). Além disso, ii) fornecedores internos lidam com todos os fluxos de produtos e informações dentro do hospital (Moons et al., 2019; Volland et al., 2017).

Decisões alinhadas entre compradores e fornecedores podem gerar ganhos de eficiência e oportunidades de melhoria, em comparação com decisões desalinhadas (Doz & Hamel, 1998; Dyer & Singh, 1998; Farahani et al., 2015). A tomada de decisão pelos profissionais responsáveis pelas compras exerce influência nos níveis de estoque e, conseqüentemente no serviço oferecido pelo hospital, uma vez que esses profissionais exercem controle sobre muitos relacionamentos com fornecedores (Kumar et al., 2008; Parker & Anderson, 2002). À medida que as atividades interorganizacionais entre parceiros são integradas, tem-se a necessidade de gerenciar a dependência (Clark & Lee, 2000; Vickery et al., 2003) que o comprador apresenta em relação ao fornecedor e que o fornecedor possui em relação ao comprador, de modo que as partes do IOR podem se beneficiar de maior poder sobre seu ambiente (Clark & Lee, 2000). Portanto, a integração das atividades e o acesso a informações tempestivas entre as organizações e seus fornecedores são considerados uma questão estratégica nesses IORs (Droge et al., 2004; Klein, 2007).

A Teoria da Dependência de Recursos (TDR) busca explicar as ações adotadas pelas organizações para garantir os recursos necessários ao desempenho de suas atividades (Pfeffer & Salancik, 1978). Uma dessas ações é o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais (*interorganizational relationships* ou IORs), que visam controlar a dependência advinda do ambiente de atuação e assegurar fontes de recursos para a

continuidade das operações (Barney & Hesterly, 2007; Pfeffer & Salancik, 1978; Schiele et al., 2015). A TDR reconhece os impactos do ambiente nas atividades organizacionais e, ao promover IORs ativos para assegurar recursos, as organizações deixam de ser passivas às forças ambientais, passando a tomar decisões estratégicas que adaptam o ambiente em benefício próprio (Rossetto & Rossetto, 2005).

Nos IORs, considerando especificamente a perspectiva do comprador em relação aos seus fornecedores, que se emprega nesta pesquisa, cada vez que uma organização compradora vislumbra a possibilidade de troca de fornecedor, considera os benefícios advindos do atual relacionamento, que se constituem como barreiras (custos de troca) para trocar de fornecedor (Burnham et al., 2003; Jones et al., 2000; Jones et al., 2007).

A permanência dos compradores em um IOR devido a custos de troca nem sempre apresenta efeitos positivos (Jones et al., 2007). Pode haver reações negativas, como em situações em que os compradores sentem-se aprisionados (efeito *lock-in*) em IORs nos quais prefeririam não estar, e podem se tornar resignados ou hostis, ou se engajar em atitudes que podem gerar consequências negativas a longo prazo para o fornecedor, como “boca a boca negativo” ou sabotagem da parceria (Huefner & Hunt, 2000; Jones et al., 2007). A tipologia de custos de troca mais consolidada na literatura é a proposta por Burnham et al. (2003), que é adotada nesta investigação, e que classifica os custos de troca em três dimensões: i) processuais, relacionados ao tempo e esforço despendidos para encerrar um relacionamento e buscar fornecedores alternativos; ii) financeiros, que abrangem perdas monetárias diretas, como multas contratuais e investimentos específicos não recuperáveis; e iii) relacionais, associados ao rompimento de laços de confiança, conhecimentos compartilhados e rotinas estabelecidas entre as partes.

Em IORs, mecanismos de controle têm a finalidade de coordenar as parcerias e salvaguardar os interesses das organizações envolvidas (Nooteboom et al., 1997; Gulati & Nickerson, 2008; Anderson et al., 2015; Dekker et al., 2019) o que estimula as barreiras de troca (custos de troca) de parceiros (Aydin et al., 2005; Carter et al., 2014; Mannes et al., 2022). Em contextos interorganizacionais, esses mecanismos costumam apresentar maior complexidade quando comparados aos implementados no ambiente interno das organizações (Dekker, 2016), uma vez que as organizações que se relacionam nas díades, em IORs, apresentam objetivos diversos, sejam colaborativos ou individuais, e mecanismos de controle devem atuar nos relacionamentos facilitando a tomada de decisão, alinhados com as estratégias dos IORs (Dekker et al., 2019). Em IORs, mecanismos de controle formais, como os contratos, são implementados, e mecanismos de controle informais, como a confiança, são

desenvolvidos (Dekker et al., 2019; Malatesta & Smith, 2011; Zhang et al., 2020; Zhou & Xu, 2012).

Diante dos pressupostos que evidenciam a relação entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca, identificou-se a oportunidade de responder a seguinte questão de pesquisa, para IORs entre hospitais e seus fornecedores: qual a influência da dependência e dos mecanismos de controle nos custos de troca entre hospitais e seus fornecedores? Portanto, o objetivo geral consiste em analisar a influência da dependência e dos mecanismos de controle nos custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores. Para isso, foi realizada uma *survey* junto a profissionais atuantes no setor de compras de hospitais, para captar suas percepções acerca dos construtos dependência, mecanismos de controle e custos de troca. A análise de dados inclui a técnica de Modelagem de Equações Estruturais com o auxílio do software *SmartPLS* para confirmar as hipóteses da investigação.

A literatura apresenta designações distintas com referência aos mecanismos de controle aplicáveis em ambientes interorganizacionais. Para fins deste estudo os mecanismos de controle gerencial em IORs serão classificados em formais e informais, seguindo as definições de Zhang e Zhou (2012). Dekker et al. (2019) referem-se aos mecanismos de controle formais como interorganizacionais e os informais como relacionais. Por sua vez, Yang et al. (2017) designam os mecanismos de controle como contratos, representando os mecanismos de controle formais, e confiança, representando os mecanismos de controle informais.

Este estudo contribui com a literatura de IORs ao integrar custos de troca com os construtos dependência e mecanismos de controle em direção ao desenvolvimento e gerenciamento de IORs entre hospitais e seus fornecedores. Em relação às implicações práticas e gerenciais, as descobertas deste estudo contribuem para os profissionais atuantes no setor de compras de hospitais aprimorarem o relacionamento comprador-fornecedor, para promover maiores níveis de coordenação e cooperação entre as partes. A colaboração entre parceiros pode resultar na diminuição de custos, abertura de novos mercados, acesso a conhecimentos tecnológicos especializados (Ding et al., 2010), mitigação de riscos competitivos, aprimoramento dos serviços oferecidos aos clientes e promoção de sinergias nas atividades (Kusa et al., 2019).

Conhecer as dinâmicas dos relacionamentos entre hospitais e seus fornecedores é relevante para compreender como as decisões dos profissionais de compras podem influenciar os níveis de estoque dos hospitais e, consequentemente, a qualidade dos serviços oferecidos.

Esses profissionais geralmente estão envolvidos nos relacionamentos entre comprador e fornecedor (Kumar et al., 2008; Parker & Anderson, 2002). Estudos apontam que a capacidade de uma organização de gerenciar o relacionamento comprador-fornecedor contribui para sua competitividade, especialmente no setor de saúde (Munyimi & Chari, 2018; Oduro et al., 2020).

4.2 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA

Relacionamentos interorganizacionais envolvem diferentes formas de interação entre organizações, com o objetivo de desenvolver esforços que potencializem as parcerias interorganizacionais (Taylor & Doerfel, 2005). Compreender as dinâmicas que envolvem os IORs representa um desafio gerencial para as organizações (Huo et al., 2019; Oliveira & Lumineau, 2019). Esses relacionamentos têm ganhado destaque na área da assistência médica (Palumbo et al., 2020; Veloso & Malik, 2007), gerando uma diversidade de perspectivas entre acadêmicos e profissionais sobre as práticas colaborativas e os fatores de sucesso que proporcionam a sustentabilidade desses vínculos interorganizacionais na saúde (Palumbo et al., 2020).

As cadeias de suprimentos hospitalares frequentemente enfrentam rupturas devido a fontes de risco e vulnerabilidades (Silva et al., 2018), o que pode levar ao desabastecimento de medicamentos e insumos, ameaçando a estabilidade do sistema de saúde (Salveti et al., 2020). Crises, como desastres naturais e conflitos internacionais, também impactam os processos de aquisição e dispensação de medicamentos, afetando diretamente a assistência farmacêutica nos hospitais (Pinheiro et al., 2022), gerando incertezas na oferta de insumos e na demanda do mercado, resultando em desabastecimento (Silva et al., 2020).

A TDR postula que as organizações que enfrentam incertezas em seu ambiente de atuação buscam garantir os recursos necessários às suas atividades por meio de laços interorganizacionais (Pfeffer & Nowak 1976; Pfeffer & Salancik 1978). A motivação para que as organizações trabalhem de maneira conjunta reside na percepção de redução de incertezas do mercado e no aumento de recursos disponíveis (Klein & Pereira, 2016; Sambasivan et al., 2011). Assim, o aumento das incertezas nos IORs tende a intensificar a dependência entre os atores e a estimular ações coletivas no âmbito da cadeia de suprimentos (Paulraj & Chen, 2007). Quando ocorre dependência mútua (interdependência) num relacionamento, os parceiros interorganizacionais dependem mutuamente de recursos importantes e insubstituíveis uns dos outros (Emerson, 1962; Kumar et al., 1995).

A dependência é uma característica capaz de impactar as trocas entre organizações, influenciando variáveis relacionais como confiança (Young-Ybarra & Wiersema, 1999) e comprometimento (Chai et al., 2019). Portanto, quanto maior a dependência entre os parceiros interorganizacionais, maior a tendência de fortalecimento do relacionamento, uma vez que as organizações se sentem motivadas a construir vínculos de cooperação de longo prazo. (Caniëls & Gelderman, 2007; Izquierdo & Cillán, 2004; Terawatanavong et al., 2007). Isso ocorre porque as partes precisam investir no fortalecimento de um relacionamento baseado em confiança e comprometimento mútuo (Chai et al., 2019). Assim, as partes enfrentam barreiras para encerrar o relacionamento (Geyskens et al., 1996), resultando em custos de troca (Burnham et al., 2003).

Os custos de troca são percebidos como uma abordagem capaz de impulsionar a retenção dos parceiros no relacionamento (Reichheld & Teal, 1996), por meio de aspectos processuais, relacionais e financeiros (Burnham et al., 2003). Custos de troca não ocorrem necessariamente no momento da troca e geralmente não são percebidos explicitamente; em vez disso, tornam-se evidentes no momento em que um parceiro considera a possibilidade de troca de relacionamento (Burnham et al., 2003; Jones et al., 2007). Estudos pregressos enfatizam a relevância dos custos de troca para a lealdade dos compradores (Nguyen et al., 2020), desempenho na criação de novos produtos/serviços (Molina-Castillo et al., 2011), continuidade do relacionamento (Whitten et al., 2010), dentre outros. Os benefícios evidenciados pela literatura ressaltam a importância de os hospitais e seus fornecedores aumentarem os custos de troca para obtenção de benefícios mútuos ao relacionamento. Com base nos fundamentos teóricos e nas descobertas empíricas destacadas, apresenta-se a primeira hipótese desta pesquisa:

H1: A dependência exerce influência positiva nos custos de troca processuais (H1a), financeiros (H1b), relacionais (H1c) de relacionamentos entre hospitais e seus fornecedores.

A gestão da cadeia de suprimentos de hospitais estende seu alcance para todas as áreas de operação dos hospitais (Barlow, 2010), podendo oferecer oportunidades de aperfeiçoamento dos processos e melhorar a utilização de recursos para prestação de serviços de saúde (Hasegawa et al., 2014). Dado que as operações clínicas dependem de suprimentos adequados para atender às demandas dos pacientes, os suprimentos hospitalares desempenham papel crítico na promoção da saúde (Beier, 1995). Historicamente, as despesas totais com suprimentos hospitalares (custos de abastecimento de laboratórios, farmácias,

centro cirúrgico, custos laborais para funcionamento da cadeia de suprimentos, dentre outros) consumiram até 45% do orçamento operacional de hospitais (Kowalski, 2009), e compreendem a segunda maior categoria de custos em um hospital depois das despesas com mão de obra (Abdulsalam & Schneller, 2019).

Esse contexto, associado à eventual escassez de recursos, em que a ausência de um único insumo pode exercer impactos adversos na saúde dos pacientes (Chen et al., 2013), pode ocasionar acúmulo de estoques em hospitais (Paulus Júnior, 2005), fazendo-os desenvolver estratégias flexíveis de volume para gerir os custos de fornecimento (Jack & Powers, 2004). Assim, a comunicação regular de informações e conhecimentos entre hospitais e seus fornecedores contribui para otimizar as atividades de planejamento colaborativo, favorecendo a melhoria de processos como acompanhamento de estoques, realização de encomendas e programação da produção (Gavirneni et al., 1999; Lula-Barros & Damascena, 2021; Souza et al., 2022).

As atividades realizadas em conjunto entre parceiros podem gerar uma relação de dependência, a qual possui tanto resultados positivos quanto negativos. Por um lado, a dependência pode abrir espaço para comportamentos oportunistas por parte do parceiro com maior poder na relação (Wang, 2020). Por outro lado, pode fortalecer os vínculos entre as partes, promovendo relacionamentos sólidos nos quais a troca de informações e conhecimentos desempenha um papel essencial para o bom desempenho da parceria (Gavirneni et al., 1999; Guo et al., 2021). A dependência pode apresentar efeitos positivos sobre diferentes aspectos dos IORs, como pode-se observar no estudo conduzido por Shen et al. (2017), que ao analisarem o efeito moderador da dependência na relação entre a eficácia dos contratos na obtenção de eficiência, identificaram que na medida em que a dependência entre parceiros se fortalece, uma elevada complexidade contratual produz ganhos constantes em capital e ganhos crescentes em eficiência.

A literatura tem apresentado resultados conflitantes quanto aos efeitos da dependência nos mecanismos de controle de relacionamentos (Bonatto et al., 2022; Cai et al., 2009; Eckerd & Sweeney, 2018; Zhang et al., 2003). Enquanto alguns estudos identificaram uma relação fraca entre dependência e a governança relacional (Eckerd & Sweeney, 2018; Zhang et al., 2003;), outros observaram que a dependência está mais associada aos mecanismos de controle informais, embora mecanismos de controle formais também possam ser utilizados em alguns casos (Cai et al., 2009). Em uma revisão de literatura para analisar efeitos ambíguos de estudos pregressos sobre a relação entre fatores contextuais, confiança e governança nas cadeias de suprimentos, Bonatto et al. (2022) identificaram que, entre outros

fatores contextuais, a dependência pode influenciar a escolha de mecanismos de controle em IORs. Diante das discussões evidenciadas pela literatura, apresenta-se a segunda hipótese desta investigação:

H2: A dependência exerce influência positiva nos mecanismos de controle formais (H2a), informais (H2b) de relacionamentos entre hospitais e seus fornecedores.

Os mecanismos de controle são compostos por elementos formais e informais que regulam as trocas entre parceiros e determinam a governança desses IORs (Vandaele et al., 2007; Yao et al., 2021). Mecanismos de controle formais, referem-se à estrutura normativa estabelecida em contratos, os quais delineiam os direitos e responsabilidades das partes envolvidas, com base em uma variedade abrangente de termos e cláusulas legais (Krishnan et al., 2016), de modo que sua aplicação visa garantir que as partes cumpram os acordos firmados (Lumineau & Malhotra, 2011), e se protejam contra eventuais conflitos e condutas inadequadas (Bonatto et al., 2022). Embora os mecanismos de controle formais sejam adotados com frequência para a governança de IORs, sua eficácia depende da implementação de controles hierárquicos para alinhar incentivos, garantir o monitoramento adequado das atividades por meio de contratos detalhados além de exercer controle por meio de diretrizes claras e objetivas (Gulati & Singh, 1998).

Por outro lado, os mecanismos de controle informais constituem uma governança relacional que incentiva comportamentos desejáveis, permitindo que o relacionamento produza benefícios mútuos fundamentados em normas sociais compartilhadas (Sheng et al., 2018), como flexibilidade, compartilhamento de informações, solidariedade (Jap & Ganesan, 2000; Heide & John, 1992; Heide & Miner, 1992), resolução conjunta de problemas, restrição ao uso de poder (Heide & Miner, 1992), confiança (Johnson & Grayson, 2005), dentre outros comportamentos. Estudos pregressos têm associado esses mecanismos com a redução de riscos associados com a salvaguarda, adaptação e avaliação de desempenho dos relacionamentos (Cai et al., 2021; Ju & Gao, 2017), e mostrado sua eficiência para a governança dos IORs (Bonatto et al., 2022; Cai et al., 2021; Zhou & Xu, 2012).

Apesar dos benefícios apresentados pelos diferentes tipos de mecanismos de controle, estudos anteriores também identificaram que sua utilização conjunta pode estimular de maneira positiva os resultados dos relacionamentos (Cai et al., 2009; Bonatto et al., 2022; Yang et al., 2017), uma vez que na ausência de normas relacionais como a confiança, as organizações tendem a evitar contratos que não ofereçam proteção completa aos parceiros

(Poppo & Zenger, 2002). Essa perspectiva corrobora os achados de Ferguson et al. (2005), que ao analisarem o setor de serviços bancários do Canadá, Estados Unidos e México, identificaram que mecanismos de controle formais e informais estão positivamente associados ao desempenho de troca, no entanto, os mecanismos de controle formais em menor medida.

H3: Os mecanismos de controle formais exercem influência positiva nos custos de troca processuais (H3a), financeiros (H3b), relacionais (H3c) de relacionamentos entre hospitais e seus fornecedores.

H4: Os mecanismos de controle informais exercem influência positiva nos custos de troca processuais (H4a), financeiros (H4b), relacionais (H4c) de relacionamentos entre hospitais e seus fornecedores.

As interrupções nas cadeias de suprimentos podem prejudicar significativamente as operações das organizações e ameaçar seus resultados financeiros (Hendricks et al., 2015), especialmente quando múltiplos elos enfrentam impactos macroambientais de escala global, como ocorreu nas cadeias de suprimentos hospitalares durante a pandemia de Covid-19 (Handfield et al., 2020; Ivanov, 2020). A colaboração entre compradores e fornecedores pode, portanto, mitigar os efeitos negativos dessas interrupções (Liu & Wei, 2022; Munyimi & Chari, 2018).

A relevância dos IORs é cada vez mais considerada no setor de serviços (Prasad & Shankar, 2018; Qian et al., 2021), inclusive no setor de saúde (Oduro et al., 2020), devido às preocupações com segurança em saúde, atrasos de entrega, além da segurança dos pacientes (Stock et al., 2010). Nesse contexto, a dependência de fornecedores na área da saúde torna-se um desafio importante para a gestão das cadeias de suprimentos (Araújo et al., 2023). A partir dos pressupostos da TDR, Oduro et al. (2020) afirmam que no setor de assistência médica, tanto a parte compradora (hospitais) quanto a parte fornecedora cooperam mutuamente e reconhecem sua dependência para gerar ganhos mútuos. Ao gerenciar esses relacionamentos de dependência entre hospitais e fornecedores, são estabelecidos fluxos de informações aprimorados, capazes de promover processos operacionais assertivos, como planejamento de produção, investimentos específicos conjuntos, inovação, dentre outros aspectos (Amoako-Gyampah et al., 2019; Zhang & Cao, 2018).

Os benefícios obtidos nos IORs podem aumentar os custos de troca para o comprador, que opta por permanecer no relacionamento do que perder os benefícios que

obtem com o fornecedor atual (Burnham et al., 2003). Os custos de troca são os sacrifícios ou penalidades que os compradores deparam-se ao mudar de um fornecedor para outro (Burnham et al., 2003; Jones et al., 2007) e apresentam dimensões como: i) custos de troca processuais, que envolvem os esforços ou incômodo que os consumidores enfrentam ao buscar e selecionar outros fornecedores; ii) custos de troca financeiros, que são os custos que envolvem as perdas de descontos especiais e benefícios exclusivos concedidos à empresa compradora no momento em que decide trocar de fornecedor; e iii) custos de troca relacionais, que estão relacionados à eventuais perdas de relacionamentos pessoais que os funcionários da organização compradora desenvolvem com os funcionários das organizações fornecedoras (Burnham et al., 2003)

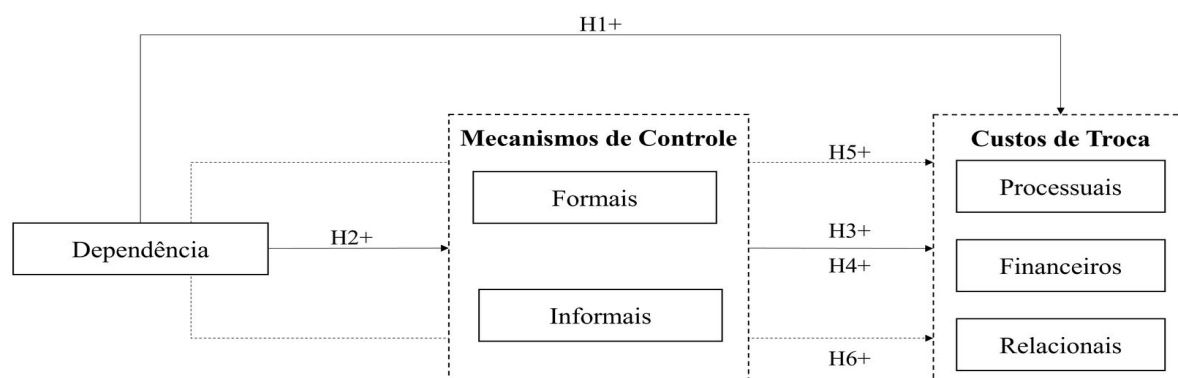
À medida que as organizações passam a colaborar em atividades conjuntas em função da dependência, passam a adotar mecanismos de controle para abordar questões de cooperação e coordenação das atividades para melhorar o desempenho dos IORs (Anderson et al., 2015; Terawatanavong, 2007). Mecanismos de controle formais têm a finalidade de aumentar a probabilidade de alcançar objetivos mútuos por meio da colaboração, o que impacta o desempenho (Cao & Lumineau, 2015), por outro lado, mecanismos de controle informais incluem aspectos como confiança e normas relacionais (Szczepański & Światowiec-Szczepańska, 2012; Zaheer et al., 1998). Portanto, depreende-se que os benefícios obtidos por meio dos mecanismos de controle em IORs são capazes de mediar a relação entre a dependência e os custos de troca entre hospitais e seus fornecedores. A partir desse contexto elabora-se a quarta hipótese de pesquisa:

H5: A dependência exerce influência positiva nos custos de troca processuais (H5a), financeiros (H5b), relacionais (H5c) por meio de mecanismos de controle formais entre hospitais e seus fornecedores.

H6: A dependência exerce influência positiva nos custos de troca processuais (H6a), financeiros (H6b), relacionais (H6c) por meio de mecanismos de controle informais entre hospitais e seus fornecedores.

Apresenta-se na figura 4.1, o modelo teórico do estudo.

Figura 4.8 - Modelo teórico do estudo



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Conforme ilustrado na Figura 4.1, propõe-se que a dependência está direta e positivamente relacionada aos mecanismos de controle e aos custos de troca, e que os mecanismos de controle também apresentam relação direta e positiva com os custos de troca. Além disso, propõe-se a hipótese de que os mecanismos de controle exercem efeito mediador entre a dependência e os custos de troca.

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.3.1 População e amostra

De acordo com a Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHF), do Brasil, no ano de 2023 havia mais de 6.300 hospitais (ANAHF, 2024). Para esta investigação, os dados foram coletados com base na lista de hospitais brasileiros constantes no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNESNet), vinculado à Secretaria de Atenção à Saúde do Ministério da Saúde. A coleta de dados foi iniciada no dia 13/12/2024, quando o CNESNet contava com 6.767 unidades hospitalares cadastradas. Destas, 1.381 apresentaram perfil ativo no *LinkedIn*, com funcionários vinculados.

Ao buscar o perfil de cada hospital, foram identificados 1.804 profissionais de nível estratégico e tático do setor de compras, para os quais enviou-se convite para estabelecer uma conexão e o link do questionário pelo *Google Forms*. A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), obtendo aprovação por meio do CAAE nº 85401424.1.0000.0119. Todos os procedimentos éticos foram adotados, como garantia de anonimato e uso agregado das respostas fornecidas. A coleta de dados foi concluída no dia 17/03/2024, com 216 respostas, apenas um dos participantes, após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) não

aceitou participar da pesquisa. Portanto, a coleta de dados totalizou 215 respostas válidas (taxa de resposta de 11,97%).

O tamanho apropriado da amostra foi estimado com o auxílio do software G*Power 3.1.9.2, em que se verificou a necessidade de, no mínimo, 119 respostas, atendendo os seguintes critérios: i) maior número de variáveis independentes, ou seja, maior quantidade de setas ligadas à variável dependente; ii) tamanho do efeito (efeito médio de 0,15); e iii) nível de significância de $\alpha = 5\%$; e iv) poder de amostra de $1 - \beta = 0,8$ (Ringle et al., 2014). Portanto, uma amostra composta de 215 respostas válidas é considerada apropriada para realizar o teste de hipóteses e verificar se os coeficientes de regressão da modelagem estrutural são significativos.

O perfil da amostra da pesquisa é composto majoritariamente por profissionais do sexo masculino (55,35%), com idades entre 31 e 40 anos (38,60%). Dois respondentes afirmaram não possuir ensino superior, e os demais afirmaram possuir formação superior nas áreas de Administração de Empresas (38,50%), Tecnologia em Gestão Hospitalar (23,47%), Farmácia (11,27%), Tecnologia em Logística (6,10%), Engenharia de Produção (5,16%), Ciências Contábeis (5,16%) e outras áreas (10,33%). A maioria dos respondentes (31,94%) atuam no hospital entre 1 e 3 anos. A média de tempo de atuação dos profissionais no hospital é de 6,19 anos.

Dos 215 respondentes da pesquisa, 140 (65,11%) informaram que os hospitais em que atuam possuem acreditação hospitalar. Outros 63 (29,30%) afirmaram que suas instituições não possuem acreditação, enquanto 12 (5,59%) disseram não saber ou optaram por não responder. Em relação à categoria administrativa dos hospitais, 115 (53,49%) atuam em hospitais privados, 69 (32,09%) em filantrópicos e 31 (14,42%) em públicos. Sobre o tempo de atuação dos hospitais, 174 (80,93%) dos participantes indicaram que o hospital em que trabalham existe há mais de 20 anos. Quando perguntados sobre o tempo do IOR com o principal fornecedor, 43 (20%) afirmaram ser de 3 a 5 anos, outros 43 (20%) relataram uma duração de 7 a 10 anos, e 39 (18,14%) indicaram que IOR possui entre 5 e 7 anos. Sobre o número de funcionários, 131 (60,93%) disseram que o hospital possui 800 ou mais funcionários, e 77 (35,81%) afirmaram que o hospital possui entre 201 e 500 leitos para internação, sendo, portanto a amostra desta pesquisa predominantemente de hospitais privados e filantrópicos, de grande porte e com presença consolidada no mercado.

4.3.2 Mensuração das variáveis

Três construtos compõem o modelo teórico da pesquisa. Como instrumento de coleta de dados foram utilizados construtos já mensurados e validados na literatura. As assertivas foram submetidas ao procedimento de *back-translation* (tradução e retradução de/para o idioma original do construto) no intuito de garantir a adequação das assertivas no idioma português. Todas as assertivas foram mensuradas em escala *Likert* de 5 pontos, ancoradas em 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O instrumento de coleta de dados (Apêndice E) foi submetido a pré-teste com um profissional da área de compras hospitalares e dois pesquisadores da área de contabilidade gerencial, como forma de atestar a adequação do instrumento de pesquisa. Os participantes foram convidados a responder o questionário considerando sua percepção quanto ao relacionamento do hospital em que atuam com o seu principal fornecedor de insumos hospitalares.

O construto dependência foi mensurado por meio de 7 assertivas extraídas e adaptadas do estudo de Terawatanavong et al. (2007). As assertivas tratam de questões relativas à dependência mútua no relacionamento comprador-fornecedor. O construto mecanismos de controle foi mensurado por meio de um instrumento composto por 9 assertivas, sendo 4 destinadas a avaliar os controles formais e 5 assertivas para os controles informais. As assertivas foram extraídas e adaptadas dos trabalhos de Yang et al. (2017) e Zaheer et al. (1998), os quais avaliam aspectos relacionados à confiança e aos contratos, considerados os mecanismos de controle mais recorrentes. As três dimensões de custos de troca foram mensuradas por meio de 30 assertivas extraídas e adaptadas de Burnham et al. (2003), sendo 7 para a dimensão relacional, 5 para a dimensão financeira e 18 para a dimensão processual dos custos de troca.

A categoria administrativa dos hospitais (privado, público e filantrópico) foi utilizada como variável de controle. A literatura aponta que hospitais privados tendem a exercer maior controle sobre seus fornecedores (Souza et al., 2009). Além disso, a governança hospitalar de hospitais privados pode incluir mecanismos de avaliação periódica de fornecedores, visando garantir a qualidade e eficiência na cadeia de suprimentos (Lira et al., 2017). A implementação de sistemas de informação em hospitais privados facilita a revisão periódica do cadastro de fornecedores, o armazenamento de dados sobre condições de pagamento e o gerenciamento do relacionamento com fornecedores (Lira et al., 2017). A partir dessas características evidenciadas, sugere-se que a categoria administrativa do hospital pode exercer influência sobre os custos de troca em função das características das negociações realizadas.

4.3.3 Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados e o teste de hipóteses foram realizados a partir da técnica de modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling - SEM*), estimada a partir dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares - PLS*). A avaliação do modelo de mensuração a partir do PLS foi a primeira etapa de análise. Na segunda etapa testou-se o modelo estrutural como meio de verificar as relações entre os construtos (*bootstrapping*) com 10.000 subamostras (Hair Jr. et al., 2017), como forma de aferir a acurácia, de acordo com os pressupostos da literatura (Hair Jr. et al., 2017).

Foi realizada análise complementar, a partir de Mapas de Importância-Desempenho (IPMA) para cada variável endógena e seus preditores. A IPMA permitiu elucidar a relação entre importância (coeficientes beta) e desempenho (valores médios dos construtos), aprofundando a interpretação dos resultados obtidos por meio da modelagem de equações estruturais baseada em mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), em consonância com as recomendações de Ringle e Sarstedt (2016). Para as análises, fez-se uso do software SmartPLS versão 4.

4.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.4.1 Modelo de mensuração

A primeira etapa do PLS-SEM buscou atestar a validade e confiabilidades dos construtos dependência, mecanismos de controle e custos de troca por meio do modelo de mensuração. Nesta primeira etapa, foi necessária a exclusão de algumas assertivas por não apresentarem cargas fatoriais adequadas ($\geq 0,70$), como forma de garantir o melhor ajuste do modelo e AVE adequados (Hair Jr. et al., 2017). No construto dependência, as assertivas que consideravam a dimensão da dependência do fornecedor em relação ao comprador (DEP5, DEP6 e DEP7) foram excluídas. Portanto, a dimensão da dependência do fornecedor em relação ao comprador foi excluída da análise do modelo estrutural, restringindo as análises subsequentes à dimensão da dependência do comprador-fornecedor.

Para o construto mecanismos de controle informais, foi excluída a assertiva MCI5. Para o construto custos de troca processuais, as assertivas CTP3, CTP4, CTP5, CTP6, CTP7, CTP8, CTP9, CTP12, CTP13, CTP14, CTP15, CTP16, CTP17, CTP18 foram excluídas. A dimensão dos custos de troca relacionais teve uma assertiva excluída (CTR7). Posteriormente analisou-se o modelo de mensuração para avaliar os critérios de validade e confiabilidade dos

construtos da pesquisa (Hair et al., 2019). A Tabela 4.1, apresenta os resultados do Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta (Rho_a) e (Rho_c), além da variância média extraída.

Tabela 4.3 - Modelo de mensuração

Consistência Interna e Validade Convergente				
Construtos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta (rho_a)	Confiabilidade composta (rho_c)	Variância média extraída (AVE)
Mecanismos de Controle Informais	0,853	0,882	0,898	0,687
Mecanismos de Controle Formais	0,898	0,954	0,926	0,758
Custos de Troca Processuais	0,764	0,765	0,850	0,587
Custos de Troca Financeiros	0,816	0,824	0,871	0,575
Custos de Troca Relacionais	0,884	0,903	0,910	0,628
Dependência	0,842	0,844	0,895	0,681

Fonte: Elaborada pelo autor.

A confiabilidade da consistência interna foi confirmada através do Alfa de Cronbach (α), rho_A (ρ_A) e Confiabilidade Composta, com todos os valores superando o limiar de 0,70, conforme recomendado por Hair Jr. et al. (2019). A validade convergente foi estabelecida pelos valores da Variância Média Extraída (AVE), que se mantiveram acima ou iguais a 0,50, em consonância com os critérios de Hair Jr. et al. (2019). Atestou-se a validade discriminante dos construtos da pesquisa por meio do critério de Fornell-Larcker, para garantir que os construtos do modelo são independentes e representam conceitos distintos (Hair et al., 2019). A Tabela 4.2 apresenta a validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker.

Tabela 4.4 - Validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker

Construtos	CA (Priv1)	MCI	MCF	CTF	CTP	CTR	Dependência
CA (Priv1)	1,000						
MCI	0,001	0,829					
MCF	0,036	0,380	0,871				
CTF	0,132	0,111	0,120	0,758			
CTP	0,031	0,087	0,086	0,457	0,766		
CTR	0,053	0,273	0,093	0,350	0,337	0,793	
Dependência	-0,005	0,066	0,198	0,281	0,511	0,165	0,825

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nota: CA (Priv1) = Categoria Administrativa (Privado); CTF = Custos de troca financeiros; CTP = Custos de troca processuais; CTR = Custos de troca relacionais; MCI = Mecanismos de controle informais; MCF = Mecanismos de controle formais. Os valores em negrito representam a raiz quadrada da AVE.

A validade discriminante foi avaliada por meio do critério de Fornell-Larcker, que compara a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE) de cada construto com as

correlações entre os construtos (Hair et al., 2019). Os resultados, apresentados na Tabela 4.2, demonstram que a raiz quadrada da AVE (valores em negrito) para cada construto foi superior às correlações entre os construtos. Portanto, os resultados indicam que os construtos avaliados são conceitualmente distintos e são independentes, confirmando a validade discriminante do modelo estrutural (Hair et al., 2019).

O *variance inflation factors* (VIF) comprovam ausência de multicolinearidade, com valores abaixo de 5 (entre 1,000 e 3,697) como proposto pela literatura (Hair et al., 2019). Além disso, o indicador *Normed Fit Index* (NFI) apresentou valores abaixo do limiar estipulado pela literatura ($0,691 < 0,900$), o que sugere que o ajuste do modelo mostra-se adequado (Hair et al., 2019). Os resultados apresentados pelos indicadores de validade e confiabilidade demonstram que o modelo de mensuração está apto para avançar para a análise do modelo estrutural.

4.4.2 Modelo Estrutural

O modelo estrutural mostra os coeficientes de caminho usados para testar as hipóteses sobre as relações propostas no modelo teórico. No modelo estrutural, são estabelecidos os coeficientes de caminho (Hair et al., 2019). Os coeficientes de caminhos (β), o t-Statistics ($|\beta/\text{desvio padrão}|$), o p-value e o teste de hipóteses de cada relação, para cada modelo operacionalizado são apresentados na Tabela 4.3.

Tabela 4.5 - Modelo estrutural

1. Coeficientes de Caminho					
Hipótese	Análise de Caminhos	β	t-statistics	p-value	Resultado
H1a	Dependência → CTP	0,516	9,771	0,000*	Não rejeitada
H1b	Dependência → CTF	0,271	3,911	0,002**	Não rejeitada
H1c	Dependência → CTR	0,156	1,906	0,057***	Não rejeitada
H2a	Dependência → MCF	0,198	3,121	0,002**	Não rejeitada
H2b	Dependência → MCI	0,066	0,856	0,392	Rejeitada
H3a	MCF → CTP	-0,044	0,594	0,553	Rejeitada
H3b	MCF → CTF	0,031	0,350	0,727	Rejeitada
H3c	MCF → CTR	-0,047	0,624	0,533	Rejeitada
H4a	MCI → CTP	0,070	1,064	0,288	Rejeitada
H4b	MCI → CTF	0,082	0,981	0,327	Rejeitada
H4c	MCI → CTR	0,281	4,127	0,000*	Não rejeitada
2. Efeitos Indiretos Específicos					
H5a	Dependência → Mecanismos de controle formais → CTP	-0,009	0,531	0,596	Rejeitar
H5b	Dependência → Mecanismos de controle formais → CTF	0,006	0,325	0,745	Rejeitar
H5c	Dependência → Mecanismos de controle	-0,09	0,573	0,566	Rejeitar

		formais → CTR				
H6a	Dependência → Mecanismos de controle					
	informais → CTP	0,005	0,555	0,579	Rejeitar	
H6b	Dependência → Mecanismos de controle					
	informais → CTF	0,005	0,527	0,598	Rejeitar	
H6c	Dependência → Mecanismos de controle					
	informais → CTR	0,018	0,811	0,417	Rejeitar	
3. Variáveis de Controle						
Controle	Categoria Administrativa (Priv1) → CTF	0,265	1,928	0,054***	Não rejeitar	
Controle	Categoria Administrativa (Priv1) → CTP	0,070	0,579	0,563	Rejeitar	
Controle	Categoria Administrativa (Priv1) → CTR	0,110	0,794	0,427	Rejeitar	

Fonte:

Nota: N = 215. CA (Priv1) = Categoria Administrativa (Privado); CTF = Custos de troca financeiros; CTP = Custos de troca processuais; CTR = Custos de troca relacionais; MCF = Mecanismos de controle formais; MCI = Mecanismos de controle informais. β = coeficientes estruturais. Entende-se que *, **, e ***, representam níveis de significância de 1%, 5%, e 10% respectivamente.

Os resultados referentes às hipóteses H1a, H1b e H1c foram confirmados, evidenciando que a dependência dos hospitais em relação aos seus fornecedores exerce influência positiva sobre as três dimensões dos custos de troca: processuais ($\beta = 0,516$; $p < 0,01$), financeiros ($\beta = 0,271$; $p < 0,05$) e relacionais ($\beta = 0,156$; $p < 0,10$). Adicionalmente, os resultados relacionados às hipóteses H2a e H2b indicam que a dependência dos hospitais em relação aos seus fornecedores influencia positivamente apenas os mecanismos de controle formais (H2a) ($\beta = 0,198$; $p < 0,05$), não sendo encontrada evidência de suporte para a hipótese referente aos mecanismos de controle informais (H2b) ($\beta = 0,066$; $p > 0,10$). As hipóteses que previam efeito mediador de mecanismos de controle na relação entre a dependência e as diferentes dimensões de custos de troca (H5a, H5b, H5c, H6a, H6b e H6c) não foram suportadas.

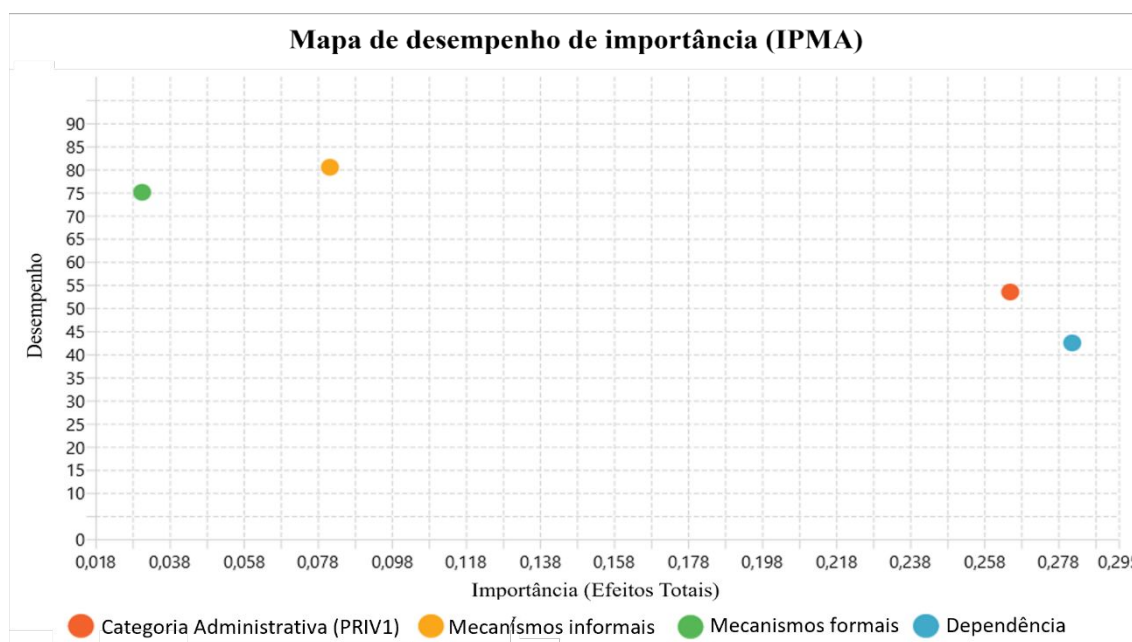
A hipótese de que os mecanismos de controle formais exercem influência positiva sobre os custos de troca não foi suportada em nenhuma das dimensões analisadas: processual ($\beta = -0,044$; $p > 0,10$) (H3a), financeira ($\beta = 0,031$; $p > 0,10$) (H3b) e relacional ($\beta = -0,047$; $p > 0,10$) (H3c). Em contrapartida, os mecanismos de controle informais apresentaram efeito positivo e significativo apenas na dimensão relacional dos custos de troca ($\beta = 0,281$; $p < 0,01$) (H4c), não sendo encontradas evidências de suporte para as dimensões processual ($\beta = 0,070$; $p > 0,10$) (H4a) e financeira ($\beta = 0,082$; $p > 0,10$) (H4b).

Ao testar os efeitos da variável de controle no modelo teórico, foi possível observar que a variável hospitais privados apresenta efeito estatisticamente significativo ($\beta=0,265$; $p<0,054$) na dimensão financeira dos custos de troca. Por outro lado, a hipótese de que a categoria administrativa exerce influência positiva nos custos de troca foi rejeitada para as dimensões processual ($\beta=0,070$; $p>0,1$) e relacional ($\beta=0,110$; $p>0,1$).

4.4.3 Análise Complementar

De maneira complementar, analisou-se o mapa de desempenho de importância ou *importance-performance map analysis* (IPMA), desenvolvido seguindo os pressupostos de Ringle e Sarstedt (2016). A IPMA tem como objetivo identificar construtos predecessores que tenham importância alta para o constructo alvo, ou seja, aqueles que tenham um forte efeito total, mas que também tenham um desempenho relativamente baixo, ou seja, pontuações médias baixas de variáveis latentes. Para esta análise, os valores médios dos construtos foram reescalados para o intervalo de 0 a 100, assegurando a comparabilidade. Todas as codificações apresentaram a mesma direção escalar, indicando que valores mais elevados refletem melhor desempenho em todos os construtos. Todas as estimativas de pesos externos foram positivas. A Figura 4.2 apresenta os resultados do IPMA para a variável dependente custos de troca financeiros.

Figura 4.9 - Mapa de desempenho de importância (Custos de troca financeiros)



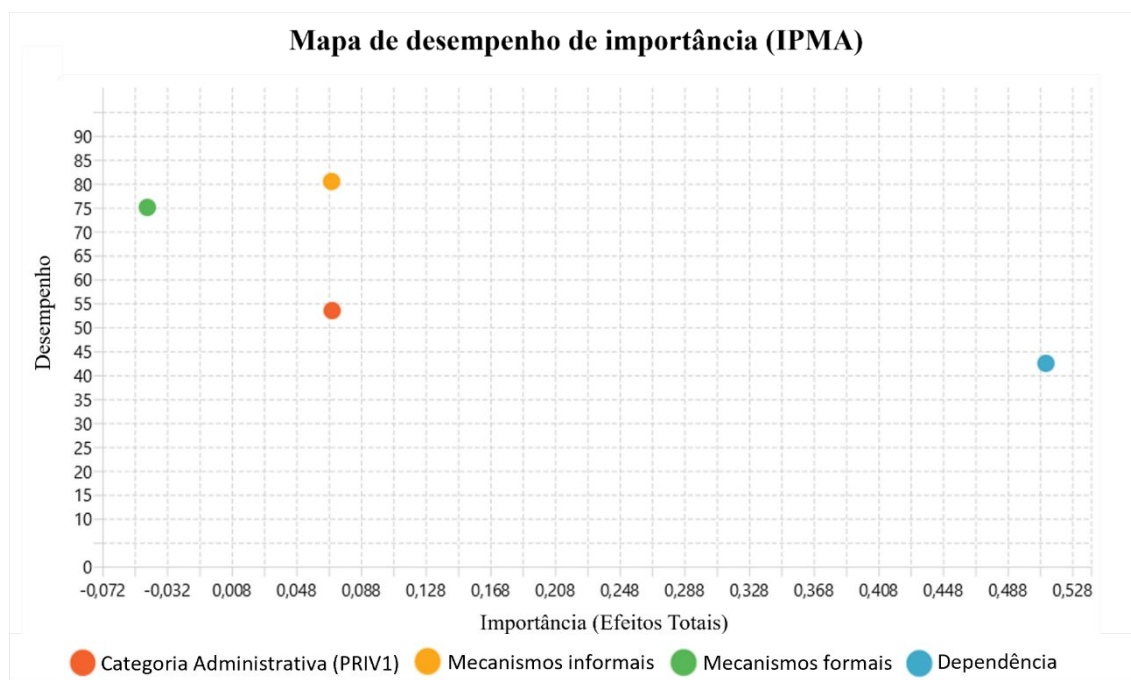
Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 4.2 ilustra o IPMA para quatro variáveis distintas: categoria administrativa (PRIVI), mecanismos de controle informais, mecanismos de controle formais e dependência no fomento aos custos de troca financeiros. A variável mecanismos de controle informais apresenta o maior desempenho (80.465), porém com baixa importância ($\beta=0,031$), indicando que, embora sua atuação seja eficaz, ela não é determinante para explicar os custos de troca financeiros. A variável mecanismos de controle formais também apresenta desempenho

elevado (75.057), mas é a que possui menor importância entre os construtos analisados ($\beta=0,031$). Já a variável dependência destaca-se por apresentar a maior importância ($\beta=0,282$), sendo, portanto, o fator mais crítico, embora seu desempenho seja o mais baixo (42.469), o que sugere a necessidade de atenção e melhorias. Por fim, a variável categoria administrativa (Priv1) apresenta desempenho satisfatório (53.488) e importância elevada ($\beta=0,282$), posicionando-se como um preditor relevante dos custos de troca financeiros.

Diante desses achados, infere-se que no contexto hospitalar, os custos de troca financeiros podem ser explicados sobretudo pela dependência em relação aos fornecedores e pela categoria administrativa do hospital (quando hospitais privados). Por outro lado, os mecanismos de controle (formais e informais) têm menor relevância na explicação destes custos, mesmo apresentando níveis satisfatórios de desempenho. Na figura 4.3 apresenta-se a análise IPMA para a variável dependente custos de troca processuais.

Figura 4.10 - Mapa de desempenho de importância (Custos de troca processuais)



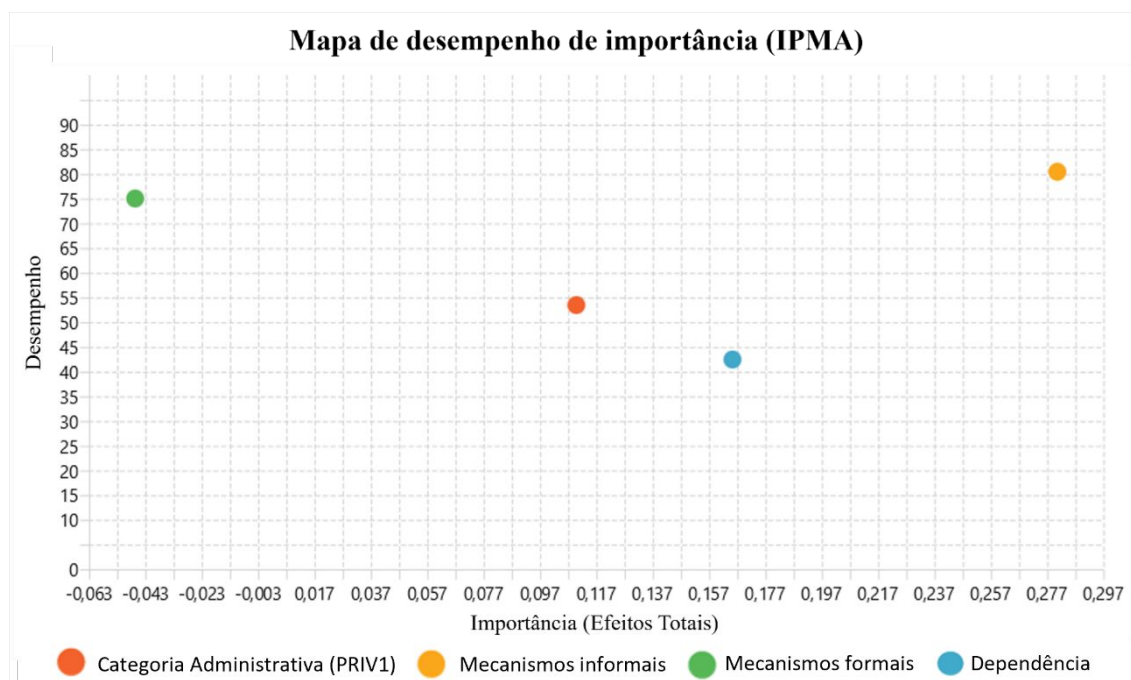
A Figura 4.3 apresenta a análise IPMA para o construto custos de troca processuais. Observa-se que a variável dependência possui a maior importância e o menor desempenho entre as variáveis analisadas ($\beta=0,511$; 42.469), o que indica que deve ser priorizada em ações de melhoria, pois tem grande impacto sobre os custos de troca, mas ainda apresenta desempenho insatisfatório. Já as variáveis mecanismos de controle informais (80.465), mecanismos de controle formais (75.057) e categoria administrativa (Priv1) (53.488) estão

localizadas no quadrante superior esquerdo, indicando que, embora tenham desempenho elevado, exercem baixa influência sobre os custos de troca processuais ($\beta=0,070$; $\beta=-0,044$; $\beta=0,070$, respectivamente), e, portanto, não constituem prioridade imediata de intervenção.

Tais resultados revelam que a dependência está fortemente associada aos custos de troca processuais nos relacionamentos entre hospitais e fornecedores. No entanto, os mecanismos de controle (formais e informais) e a categoria administrativa apresentam pouca contribuição para explicar os custos de troca em sua dimensão processual, ainda que operem com desempenho satisfatório. Em termos gerenciais, estes resultados sugerem que reduzir a concentração de fornecedores e ampliar as alternativas de fornecimento pode ser um caminho para mitigar custos processuais de troca, uma vez que somente os mecanismos de controle não é capaz de eliminar os impactos da dependência nas rotinas de abastecimento dos hospitais.

A Figura 4.4 ilustra o IPMA para a variável dependente custos de troca relacionais.

Figura 4.11 - Mapa de desempenho de importância (Custos de troca relacionais)



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 4.4 ilustra o IPMA para o construto custos de troca relacionais, com as mesmas variáveis predecessoras de custos de troca financeiro e processuais. Os resultados mostram que a variável mecanismos de controle informais é a mais relevante para explicar os custos de troca relacionais, pois combina o maior desempenho (80.465) com a maior importância ($\beta=0,281$), sendo, portanto, uma prioridade de atenção. A variável dependência apresentou o menor desempenho (42.469), mas com importância moderada ($\beta=0,165$),

indicando potencial para melhoria com impacto significativo. A variável mecanismos de controle formais obteve o segundo maior desempenho (75.057), porém com a menor importância do modelo ($\beta=-0,047$), sugerindo que, apesar de bem avaliada, não contribui de forma relevante para o construto analisado. Já a variável categoria administrativa (Priv1) apresentou desempenho satisfatório (53.488), mas baixa importância ($\beta=0,110$), o que a posiciona como um fator secundário no modelo.

Diferentemente dos custos financeiros e processuais, os custos de troca relacionais são mais bem explicados pelos mecanismos informais. A confiança construída nas relações entre hospitais e fornecedores atua como fator relevante na continuidade dos relacionamentos. Nesse contexto, os contratos e mecanismos formais desempenham papel secundário, enquanto a categoria administrativa exerce apenas influência complementar. Em termos gerenciais, isso indica que a gestão hospitalar deve priorizar a construção e a manutenção de vínculos de confiança com fornecedores estratégicos, uma vez que tais mecanismos são mais representativos para determinar os custos relacionais associados à troca de parceiros.

4.4.4 Discussão dos resultados

A hipótese H1a, H1b e H1c previa que a dependência dos hospitais está positivamente associada aos custos de troca de fornecedor de insumos hospitalares. Essa hipótese foi suportada estatisticamente para as três dimensões dos custos troca, processuais ($\beta=0,516$; $p=0,000$), financeiros ($\beta=0,271$; $p=0,002$), e relacionais ($\beta=0,156$; $p=0,057$). Quanto a importância e desempenho da dependência nas três dimensões dos custos de troca, observa-se coeficientes adequados para as dimensões financeiras ($\beta=0,282$; 42.469), processuais ($\beta=0,511$; 42.469) e relacionais ($\beta=0,165$; 42.469) dos custos de troca.

Na amostra da pesquisa constata-se que a dependência dos hospitais está positivamente associada aos custos de troca de fornecedor de insumos hospitalares, nas suas três dimensões (H1a, H1b e H1c). Essa dependência dos hospitais em relação aos seus fornecedores pode gerar efeitos positivos, como a promoção de ações conjuntas (Paulraj & Chen, 2007) e o fortalecimento da confiança e do comprometimento (Chai et al., 2019). Esses aspectos positivos, por sua vez, podem constituir barreiras à troca de fornecedores (Geyskens et al., 1996), resultando em custos de troca de natureza processual, financeira e relacional para os hospitais (Burnham et al., 2003).

A formação de parcerias entre fornecedores e compradores, visando combinar recursos e desenvolver ativos interorganizacionais, gera benefícios relacionais (Doz & Hamel,

1998). A visão relacional destaca que ativos específicos de relacionamento, aliados a recursos complementares, rotinas de compartilhamento de conhecimento e governança eficaz, podem criar vantagens significativas (Dyer & Singh, 1998). No entanto, essa dinâmica intensifica a dependência comprador-fornecedor (Pfeffer & Salancik, 2006), resultando em maiores custos de troca de relacionamento (Burnham et al., 2003; Jones et al., 2007).

A H2a e H2b postulam que a dependência exerce influência positiva nos mecanismos de controle em suas dimensões formais e informais, respectivamente. A hipótese H2a que previa relação positiva entre a dependência e a dimensão formal dos mecanismos de controle foi confirmada (H2a) ($\beta=0,198$; $p=0,002$). Tais resultados sugerem que em situações de dependência de fornecedores de insumos, os hospitais passam a buscar por salvaguardas contratuais para garantir seus próprios interesses ou do relacionamento. Malatesta e Smith (2011) identificaram evidências de que organizações escolhem o design dos contratos como forma de reduzir incertezas relacionadas à garantia dos recursos considerados críticos às suas atividades.

A relação entre dependência e mecanismos de controle informais (H2b) foi rejeitada ($\beta = 0,066$; $p > 0,1$). Esse resultado sugere que a dependência dos hospitais em relação aos seus fornecedores não necessariamente promove relações baseadas na confiança. Corroborando essa evidência, Young-Ybarra e Wiersema (1999), ao analisarem alianças estratégicas em projetos de desenvolvimento conjunto e pesquisa colaborativa, observaram que níveis mais elevados de dependência interorganizacional estavam negativamente associados à confiança entre os parceiros. Esses achados desafiam a suposição de que relações marcadas por elevada dependência favorecem o desenvolvimento de confiança mútua.

Ao analisar as hipóteses H3a, H3b e H3c, verificou-se ausência de significância estatística nas relações entre os mecanismos de controle formais e os custos de troca nas dimensões processual ($\beta = -0,044$; $p > 0,1$), financeira ($\beta = 0,031$; $p > 0,1$) e relacional ($\beta = -0,047$; $p > 0,1$). Esses resultados indicam que os mecanismos de controle formais não configuram barreiras eficazes capazes de gerar custos que incentivem a continuidade dos hospitais em seus relacionamentos com fornecedores. Tal evidência está em consonância com Yao et al. (2021), que destacam que, embora contratos possam incluir cláusulas detalhadas, sua existência não assegura a aplicação rigorosa das disposições previstas, tampouco garante a manutenção dos vínculos interorganizacionais. Isso se deve ao fato de que os mecanismos formais, isoladamente, não são suficientes para enfrentar as contingências inerentes aos IORs.

Mannes et al. (2022) analisaram os efeitos da confiança e comunicação no desempenho relacional de cooperativas agropecuárias e seus fornecedores e identificaram

relação positiva e significativa entre os construtos analisados, o que evidencia que mecanismos como a confiança estimulam o desempenho relacional de maneira positiva. Estudos pregressos sugerem que a confiança pode, em alguns casos, substituir os contratos formais enquanto mecanismo de controle mais eficiente e de menor custo (Gulati & Nickerson, 2008; Nooteboom et al., 1997).

Por outro lado, as hipóteses H4a, H4b e H4c, que previam efeito positivo dos mecanismos de controle informais sobre as dimensões processual ($\beta = 0,070$; $p > 0,1$), financeira ($\beta = 0,082$; $p > 0,1$) e relacional ($\beta = 0,281$; $p < 0,01$) dos custos de troca, foram confirmadas apenas para a dimensão relacional. Tais resultados indicam que a confiança nas negociações entre hospitais e fornecedores está associada a maiores custos de troca relacionais. Especificamente, os mecanismos de controle informais levam os hospitais a valorizarem os vínculos de identificação com a marca do fornecedor e os relacionamentos pessoais com os membros da empresa fornecedora, o que, por sua vez, dificulta a mudança de fornecedor.

Os resultados coadunam com os achados de Carter et al. (2014), de que a confiança pode promover maiores níveis de lealdade ($\beta=0,55$; $p<0,01$) e custos de troca ($\beta =0,13$; $p<0,01$), o que sugere que a confiança estimula os custos de troca, promovendo a lealdade. Carter et al. (2014) também confirmam que os mecanismos de controle informais exercem efeito moderador na relação entre os custos de troca e a lealdade, sugerindo que relacionamentos com altos níveis de confiança tornam a relação entre os custos de troca e a lealdade mais fortes. Aydin et al. (2005) afirmam que a confiança presente nos relacionamentos entre compradores e fornecedores podem facilitar a cooperação entre os membros, tornando as partes mais resistentes a alternativas de curto prazo em favor de benefícios de longo prazo, o que de acordo com Burnaham et al. (2003), estimulam maiores níveis de custos de troca.

Com a aplicação de variáveis de controle ao modelo teórico da investigação, constatou-se que apenas a categoria administrativa hospitais privados exerce influência positiva sobre os custos de troca financeiros ($\beta = 0,265$; $p = 0,054$). Adicionalmente, a análise IPMA revelou que essa variável atua como preditora dos custos de troca financeiros, apresentando coeficientes de importância e desempenho de $\beta = 0,282$ e 53,488, respectivamente. Portanto, infere-se que os hospitais privados que participaram deste estudo demonstram maior sensibilidade aos custos de troca financeiros, em comparação com outras categorias de hospitais e de custos de troca.

Os hospitais privados que participaram da pesquisa tendem a enfatizar variáveis de ordem financeira nos processos de negociação, muitas vezes em detrimento de aspectos relacionais e operacionais. Para assegurar a qualidade e a eficiência dos relacionamentos com fornecedores, essas instituições podem adotar mecanismos de avaliação periódica, os quais também contribuem para o armazenamento sistemático de informações relacionadas a condições de pagamento e à gestão dos fornecedores (Lira et al., 2017). Monticelli et al. (2024), ao examinarem o setor da saúde privada no Brasil, destacam que as frequentes mudanças regulatórias exigem investimentos em sistemas de informação compartilhados, padronização de processos e uma crescente dependência contratual com operadoras. Esses fatores indicam que o compartilhamento de recursos entre parceiros pode gerar custos de troca financeiros relevantes, levando as organizações à manutenção dos relacionamentos em função do capital previamente investido.

4.5 CONCLUSÃO DO TERCEIRO ESTUDO DA TESE

Este estudo avaliou a influência da dependência e dos mecanismos de controle nos custos de troca de relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores, sob a perspectiva de profissionais atuantes no setor de compras de hospitais. Ao analisar as implicações da dependência nos custos de troca (H1a, H1b e H1c), as evidências suportam a relação positiva com as três dimensões (processuais, financeiras e relacionais) dos custos de troca, sendo possível aceitar a hipótese da pesquisa. Conclui-se que a dependência dos hospitais em relação aos seus fornecedores estimula custos de troca em suas três dimensões. A dependência também exerce influência positiva na dimensão formal dos mecanismos de controle (H2a). Ademais, a dimensão informal dos mecanismos de controle apresentou influência positiva nos custos de troca relacionais, confirmando a H4c. Ainda foi possível identificar que a variável de controle proposta (hospitais privados) apresentou relação com os custos de troca financeiros. Ao realizar a análise IPMA das dimensões de custos de troca, identificou-se que os principais predecessores dos custos de troca financeiro foram a categoria administrativa e a dependência, dos custos de troca processuais foi a dependência, e dos custos de troca relacionais foi a dimensão informal dos mecanismos de controle.

Ao analisar a relação entre os construtos desta pesquisa, a dependência dos hospitais em relação aos seus fornecedores, os mecanismos de controle que regem esses relacionamentos e seus efeitos nas diferentes dimensões dos custos de troca, evidencia-se sua contribuição para a gestão de fornecedores dos hospitais. Estudos anteriores indicam que a

capacidade de compreender e gerenciar esses relacionamentos fortalece a posição competitiva da organização em seu setor (Borah et al., 2022; Kumar et al., 2008; Parker & Anderson, 2002; Qian et al., 2021). Além disso, profissionais atuantes no setor de compras de hospitais que busquem entender plenamente a relação com seus fornecedores poderão promover maiores níveis de cooperação e coordenação (Heide & Miner, 1992). Essa colaboração pode viabilizar a redução de custos, o acesso a conhecimentos e tecnologias especializadas (Ding et al., 2010), a mitigação de riscos e a melhoria da sinergia nas atividades colaborativas (Kusa et al., 2019).

A não confirmação da hipótese de que a dependência estimula os mecanismos de controle informais pode apresentar algumas implicações teóricas e práticas para a compreensão dos IORs entre hospitais e seus fornecedores. Os achados sugerem que os profissionais atuantes no setor de compras de hospitais tendem a recorrer aos contratos como principal ferramenta para garantir estabilidade nos relacionamentos. No entanto, em contextos complexos como o hospitalar, sugere-se a adoção complementar de mecanismos de controle informais de controle, como normas compartilhadas, comunicação contínua e até mesmo a confiança para mitigar riscos e fortalecer a cooperação entre os parceiros. Assim, os resultados indicam que os hospitais precisam combinar mecanismos de controle formais e informais de forma integrada, a fim de lidar com a complexidade e a dinamicidade dos IORs.

A rejeição das hipóteses que postulavam relações positivas dos mecanismos de controle formais e informais nas três dimensões dos custos de troca, exceto para a dimensão informal dos mecanismos de controle nos custos de troca relacionais, revela que, ao contrário do que prevê a literatura, na amostra desta pesquisa a adoção de mecanismos de controle formais ou informais não se traduz em barreiras que aumentam os custos de substituição de parceiros. Isso pode indicar que, mesmo diante da presença de mecanismos de controle, os hospitais podem ter flexibilidade para mudar de fornecedor, talvez priorizando fatores como preço baixo ou custo-benefício de curto prazo.

A dependência dos hospitais analisados em relação aos seus fornecedores exige uma gestão eficiente por parte dos profissionais atuantes no setor de compras. Nesse contexto, os mecanismos de controle, especialmente os formais, constituem salvaguarda tanto dos interesses coletivos do relacionamento entre hospitais e fornecedores quanto dos interesses individuais de cada hospital. A garantia de fornecimento tempestivo e preciso de insumos é essencial para a continuidade das atividades hospitalares, cuja demanda não pode ser planejada com total precisão, ao contrário do que ocorre em outros setores.

Os achados do estudo evidenciam que, para assegurar a governança adequada desses relacionamentos, os mecanismos de controle formais devem estabelecer cláusulas que garantam o alinhamento aos objetivos relacionais. Além disso, a dimensão informal dos mecanismos de controle pode fortalecer a proximidade entre os *boundary spanners* que atuam nas fronteiras interorganizacionais da relação comprador-fornecedor. Esse fortalecimento pode impactar os custos de troca relacionais, promovendo a percepção, por parte dos profissionais de compras hospitalares, de que os laços interpessoais, emocionais e psicológicos entre comprador e fornecedor são relevantes para futuras negociações.

As limitações deste estudo abrem caminho para novas oportunidades de pesquisa. Outras entidades do setor de saúde, como clínicas médicas e consultórios, que apresentam características administrativas distintas, não foram incluídas na análise. É plausível que diferentes tipos de organizações de saúde exibam variações nos níveis de dependência de fornecedores, na frequência de negociações e aquisições, bem como na complexidade dos insumos adquiridos, quando comparadas a hospitais.

Contudo, estudos futuros podem contemplar organizações de saúde com características distintas, como clínicas médicas e consultórios, a fim de aprofundar a discussão dos construtos analisados nesta pesquisa. Ao se levar em conta as distintas categorias administrativas, recomenda-se que pesquisas futuras utilizem análises multigrupo, a fim de identificar possíveis variações nas interações entre os construtos em função dessas diferentes categorias. Adicionalmente, sugere-se que a análise das dinâmicas de dependência, dos mecanismos de controle e dos custos de troca entre hospitais e planos de saúde pode oferecer contribuições significativas para a gestão de fornecedores hospitalares, uma vez que as receitas provenientes de serviços prestados aos planos de saúde podem representar uma parcela relevante da receita hospitalar.

REFERÊNCIAS

- Abdulsalam, Y., & Schneller, E. (2019). Hospital supply expenses: an important ingredient in health services research. *Medical Care Research and Review*, 76(2), 240-252.
- Amoako-Gyampah, K., Boakye, K. G., Adaku, E., & Famiyeh, S. (2019). Supplier relationship management and firm performance in developing economies: A moderated mediation analysis of flexibility capability and ownership structure. *International Journal of Production Economics*, 208, 160-170.

- Anderson, S. W., Christ, M. H., Dekker, H. C., & Sedatole, K. L. (2015). Do extant management control frameworks fit the alliance setting?. A descriptive analysis. *Industrial Marketing Management*, 46, 36-53.
- Araujo, R., Fernandes, J. M., Reis, L. P., & Beaulieu, M. (2023). Purchasing challenges in times of COVID-19: resilience practices to mitigate disruptions in the health-care supply chain. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 16(2), 368-396.
- Associação Nacional de Hospitais Privados. (2024).** *Nossos associados*. Observatório Anahp. Recuperado em novembro de 2024, de <https://www.anahp.com.br/associados/>
- Aydin, S., Özer, G., & Arasil, Ö. (2005). Customer loyalty and the effect of switching costs as a moderator variable. A case in the Turkish mobile phone market. *Marketing Intelligence and Planning*, 23(1), 89–103. <https://doi.org/10.1108/02634500510577492>
- Barlow, R. D. (2010). Navigating the c-scape in supply chain management. *Healthcare Purchasing News*, 34, 8-12.
- Barney, J. B., Hesterly, W. S., & Rosemberg, M. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Pearson Educación.
- Beier, F. J. (1995). The management of the supply chain for hospital pharmacies: a focus on inventory management practices. *Journal of business Logistics*, 16(2), 153.
- Bonatto, F., Resende, L. M. M. D., & Pontes, J. (2022). Supply chain governance: a conceptual model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(2), 309-325.
- Borah, S. B., Mallapragada, G., Bommaraju, R., Venkatesan, R., & Thongpapanl, N. (2022). Interfirm collaboration and exchange relationships: An agenda for future research. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 603-618.
- 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.
- Cai, S., Jun, M., Wang, X., & Yang, Z. (2021). On boundary spanners and interfirm embeddedness: the role of guanxi institution in China. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(1), 100671.
- Cai, S., Yang, Z., & Hu, Z. (2009). Exploring the governance mechanisms of quasi-integration in buyer–supplier relationships. *Journal of Business Research*, 62(6), 660-666.
- 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.

- Carter, M., Wright, R., Thatcher, J. B., & Klein, R. (2014). Understanding online customers' ties to merchants: The moderating influence of trust on the relationship between switching costs and e-loyalty. *European Journal of Information Systems*, 23(2), 185-204.
- Chai, L., Li, J., Clauss, T., & Tangpong, C. (2019). The influences of interdependence, opportunism and technology uncertainty on interfirm coopetition. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(5), 948-964.
- Chen, D. Q., Preston, D. S., & Xia, W. (2013). Enhancing hospital supply chain performance: A relational view and empirical test. *Journal of operations management*, 31(6), 391-408.
- 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, 85-105.
- de Souza, M. V., da Silva, H. S., Ferreira, C. E., Camuzi, R. C., & Porto, D. F. (2022). Implementação de indicadores aplicados à gestão de suprimentos hospitalares durante a pandemia da COVID-19. *Research, Society and Development*, 11(1), e53911125345-e53911125345.
- Dekker, H. C. (2016). On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 86-99.
- Dekker, H., Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2019). Boundary spanner relational behavior and inter-organizational control in supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 143-154.
- Ding, X. H., & Huang, R. H. (2010). Effects of knowledge spillover on inter-organizational resource sharing decision in collaborative knowledge creation. *European Journal of Operational Research*, 201(3), 949-959.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business Press.
- Droge, C., Jayaram, J., & Vickery, S. K. (2004). The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance. *Journal of operations management*, 22(6), 557-573.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.

- Eckerd, S., & Sweeney, K. (2018). The role of dependence and information sharing on governance decisions regarding conflict. *The International Journal of Logistics Management*, 29(1), 409-434.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 27 (1), 31- 41. Doi: 10.2307/2089716.
- Farahani, R. Z., Rashidi Bajgan, H., Fahimnia, B., & Kaviani, M. (2015). Location-inventory problem in supply chains: a modelling review. *International Journal of Production Research*, 53(12), 3769-3788.
- Ferguson, R. J., Paulin, M., Möslin, K., & Müller, C. (2005). Relational governance, communication and the performance of biotechnology partnerships. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 395-408.
- Gavirneni, S., Kapuscinski, R., & Tayur, S. (1999). Value of information in capacitated supply chains. *Management science*, 45(1), 16-24.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of research in marketing*, 13(4), 303-317.
- Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization science*, 19(5), 688-708.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative science quarterly*, 781-814.
- Guo, W., Lu, W., Hao, L., & Gao, X. (2021). Interdependence and information exchange between conflicting parties: The role of interorganizational trust. *IEEE transactions on engineering management*, 70(1), 156-172.
- Hair Jr., J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2. ed.). Los Angeles: Sage
- Hair Jr., 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: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Handfield, RB, Graham, G., & Burns, L. (2020). Coronavírus, tarifas, guerras comerciais e design evolucionário da cadeia de suprimentos. *International Journal of Operations & Production Management*, 40 (10), 1649-1660.
- Hasegawa, H. L., Venanzi, D., & Da Silva, O. R. (2014). A Cadeia de Suprimentos no setor hospitalar: transplante de órgãos. *Revista Uniabeu*, 7(15), 195-209.

- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *Journal of marketing*, 56(2), 32-44.
- 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.
- Hendricks, K. B., Hora, M., & Singhal, V. R. (2015). An empirical investigation on the appointments of supply chain and operations management executives. *Management Science*, 61(7), 1562-1583.
- Huefner, J. C., & Hunt, H. K. (2000). Consumer retaliation as a response to dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, 61-82.
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922.
- Izquierdo, C., & Cillán, J. (2004). The interaction of dependence and trust in long-term industrial relationships. *European journal of marketing*, 38(8), 974-994.
- Jack, E. P., & Powers, T. L. (2004). Volume flexible strategies in health services: a research framework. *Production and Operations Management*, 13(3), 230-244.
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of marketing research*, 37(2), 227-245.
- Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business research*, 58(4), 500-507.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L. and Beatty, S. E. (2000) Switching barriers and repurchase intentions in services, *Journal of Retailing*, 76(2), pp. 259–274.
- 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.
- 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.

- Klein, R. (2007). Customization and real time information access in integrated eBusiness supply chain relationships. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1366-1381.
- Kowalski, J. C. (2009). Needed: a strategic approach to supply chain management: hospital senior financial executives need to recalculate the strategic significance of the supply chain--and plan accordingly. *Healthcare Financial Management*, 63(6), 90-99.
- Krishnan, R., Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. E. (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2521-2542.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of marketing research*, 32(3), 348-356.
- Kumar, S., DeGroot, R. A., & Choe, D. (2008). Rx for smart hospital purchasing decisions: The impact of package design within US hospital supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(8), 601-615.
- 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.
- Landry, S., & Beaulieu, M. (2013). The challenges of hospital supply chain management, from central stores to nursing units. In *Handbook of healthcare operations management: Methods and applications* (pp. 465-482). New York, NY: Springer New York.
- Lira, C. A., da Silva, G., de Lima, C. R. M., & de Lima, M. A. (2017). Governança corporativa em um hospital privado: um estudo de caso sobre o impacto no desempenho hospitalar. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 6(3), 229-244.
- Liu, C., Cao, J., Wu, G., Zhao, X., & Zuo, J. (2022). How does network position influence project performance in Chinese megaprojects? An inter-organizational conflict-based perspective. *International Journal of Conflict Management*, 33(3), 448-474.
- Lopez, D., Garshasbi, M., Kabir, G., Bari, A. M., & Ali, S. M. (2022). Evaluating interaction between internal hospital supply chain performance indicators: a rough-DEMATEL-based approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2087-2113.
- Lula-Barros, D. S., & HL, D. *Assistência farmacêutica na pandemia da Covid-19: uma pesquisa documental. Trab Educ Saúde* 2021; 19: e00323155.
- Lumineau, F., & Malhotra, D. (2011). Shadow of the contract: How contract structure shapes interfirm dispute resolution. *Strategic management journal*, 32(5), 532-555.

- Malatesta, D., & Smith, C. R. (2011). Resource dependence, alternative supply sources, and the design of formal contracts. *Public Administration Review*, 71(4), 608-617.
- Mannes, S., Castanha, E. T., Beuren, I. M., & Gasparetto, V. (2022). Confiança interorganizacional e desempenho relacional: interveniência da comunicação de cooperativas agropecuárias com seus fornecedores. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 149-162.
- Molina-Castillo, F. J., Munuera-Alemán, J. L., & Calantone, R. J. (2011). Product quality and new product performance: The role of network externalities and switching costs. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 915-929.
- Monticelli, J. M., Garrido, I. L., Chim-Miki, A. F., & Verschoore, J. R. (2024). Formal Institution Networks and Coopetition: Insights from the Brazilian Private Healthcare Industry. *SAGE Open*, 14(4), 21582440241295810.
- Moons, K., Waeyenbergh, G., & Pintelon, L. (2019). Measuring the logistics performance of internal hospital supply chains—a literature study. *Omega*, 82, 205-217.
- Munyimi, T. F., & Chari, D. F. (2018). The role of buyer–supplier relationships in achieving economic sustainability in the private telecommunication sector in Zimbabwe. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1540917.
- Nguyen, D. T., Pham, V. T., Tran, D. M., & Pham, D. B. T. (2020). Impact of service quality, customer satisfaction and switching costs on customer loyalty. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 395-405.
- Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of management journal*, 40(2), 308-338.
- Oduro, S., Nyarku, K. M., & Gbadeyan, R. A. (2020). Supplier relationship management and organizational performance of hospitals in an emerging economy context: A comparative study. *Journal of Modelling in Management*, 15(4), 1451-1478.
- Oduro, S., Nyarku, K. M., & Gbadeyan, R. A. (2020). Supplier relationship management and organizational performance of hospitals in an emerging economy context: A comparative study. *Journal of Modelling in Management*, 15(4), 1451-1478.
- Oliveira, N., & Lumineau, F. (2019). The dark side of interorganizational relationships: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 45(1), 231-261.
- Palumbo, R., Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., & Flamini, G. (2020). Exploiting inter-organizational relationships in health care: A bibliometric analysis and literature review. *Administrative Sciences*, 10(3), 57.

- Parker, G. G., & Anderson Jr, E. G. (2002). From buyer to integrator: The transformation of the supply-chain manager in the vertically disintegrating firm. *Production and operations management*, 11(1), 75-91.
- Parker, G. G., & Anderson Jr, E. G. (2002). From buyer to integrator: The transformation of the supply-chain manager in the vertically disintegrating firm. *Production and operations management*, 11(1), 75-91.
- Paulraj, A., & Chen, I. J. (2007). Environmental uncertainty and strategic supply management: a resource dependence perspective and performance implications. *Journal of Supply Chain Management*, 43(3), 29-42.
- Paulus Júnior, A. (2005). Gerenciamento de recursos materiais em unidades de saúde. *Revista Espaço para a Saúde. Paraná*, 7(1), 30-45.
- Pfeffer, J., & Nowak, P. (1976). Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 398-418. Doi: 10.2307/2391851.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford University Press.
- Pinheiro, T., Brito, A., Cazal, R., Rodrigues, K. O., de Almeida, A. C. G., & Oliveira, L. B. (2022). Gestão de medicamentos e logística em meio a pandemia de COVID-19: uma revisão sistemática. *Research, Society and Development*, 11(16), e160111638209-e160111638209.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.
- Prasad, S. K., & Shankar, R. (2018). Service capacity coordination in IT services supply chain. *Journal of Modelling in Management*, 13(4), 952-972.
- Qian, C., Seuring, S., & Wagner, R. (2021). Reviewing interfirm relationship quality from a supply chain management perspective. *Management Review Quarterly*, 71(3), 625-650.
- Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting. *Harvard Business School Publications, Boston*.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1865-1886. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>

- 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.
- Salvetti, F., Gardner, R., Minehart, R., Galli, C., & Bertagni, B. (2020). Crisis resource management in aviation and healthcare. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 13(2), 41.
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Abidin Mohamed, Z., & Choy Leong, Y. (2011). Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes: role of relational capital as a mediating construct. *Management Decision*, 49(4), 548-569.
- Schneller, E.S. and Smeltzer, L.R. (2006), *Strategic Management of the Health Care Supply Chain*, 1st ed., Wiley, San Francisco, CA.
- 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.
- Shen, L., Wang, Y., & Teng, W. (2017). The moderating effect of interdependence on contracts in achieving equity versus efficiency in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 78, 277-284.
- Sheng, S., Zhou, K. Z., Li, J. J., & Guo, Z. (2018). Institutions and opportunism in buyer–supplier exchanges: The moderated mediating effects of contractual and relational governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 1014-1031.
- Silva, L., Afonso, T., Veloso, C., & Afonso, B. P. D. (2018). Vulnerabilidade e riscos de ruptura no abastecimento de materiais e medicamentos na cadeia de suprimento em um hospital público. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 13(2), 21-21.
- Silva, R. A., et al. (2020). Desabastecimento: uma questão de saúde pública global. Sobram problemas, faltam medicamentos. Fundação Oswaldo Cruz – Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/42974>.
- Stock, J. R., Boyer, S. L., & Harmon, T. (2010). Research opportunities in supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 32-41.
- Supeekit, T., Somboonwiwat, T., & Kritchanchai, D. (2015). Linking hospital supply chain processes and performance to identify key performance indicator. In *Industrial Engineering, Management Science and Applications 2015* (pp. 927-938). Springer Berlin Heidelberg.
- Szczepański, R., & Światowiec-Szczepańska, J. (2012). Risk management system in business relationships—Polish case studies. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 790-799.

- Taylor, M., & Doerfel, M. L. (2005). Another dimension to explicating relationships: Measuring inter-organizational linkages. *Public Relations Review*, 31(1), 121-129.
- Terawatanavong, C., Whitwell, G. J., & Widing, R. E. (2007). Buyer satisfaction with relational exchange across the relationship lifecycle. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 915-938.
- Vanbrabant, L., Verdonck, L., Mertens, S., & Caris, A. (2023). Improving hospital material supply chain performance by integrating decision problems: A literature review and future research directions. *Computers & Industrial Engineering*, 180, 109235.
- Vandaele, D., Rangarajan, D., Gemmel, P., & Lievens, A. (2007). How to govern business services exchanges: Contractual and relational issues. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 237-258.
- Veloso, G. G., & Malik, A. M. (2007). Modern hospitals are networks of organizations. *n, I*, 10-15.
- Vickery, L. E., Latchford, G., Hewison, J., Bellew, M., & Feber, T. (2003). The impact of head and neck cancer and facial disfigurement on the quality of life of patients and their partners. *Head & Neck: Journal for the Sciences and Specialties of the Head and Neck*, 25(4), 289-296.
- Volland, J., Fügener, A., Schoenfelder, J., & Brunner, J. O. (2017). Material logistics in hospitals: A literature review. *Omega*, 69, 82-101.
- Volland, J., Fügener, A., Schoenfelder, J., & Brunner, J. O. (2017). Material logistics in hospitals: A literature review. *Omega*, 69, 82-101.
- Whitten, D., Chakrabarty, S., & Wakefield, R. (2010). The strategic choice to continue outsourcing, switch vendors, or backsource: Do switching costs matter?. *Information & Management*, 47(3), 167-175.
- Yang, W., Gao, Y., Li, Y., Shen, H., & Zheng, S. (2017). Different roles of control mechanisms in buyer-supplier conflict: An empirical study from China. *Industrial Marketing Management*, 65, 144-156.
- Yao, H., Chen, Y., Zhang, Y., & Du, B. (2021). Contractual and relational enforcement in the aftermath of contract violations: the role of contracts and trust. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1359-1382.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.

- Zhang, C., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market?. *Journal of international business studies*, 34(6), 550-566.
- Zhang, Q., & Cao, M. (2018). Exploring antecedents of supply chain collaboration: Effects of culture and interorganizational system appropriation. *International journal of Production economics*, 195, 146-157.
- Zhang, Q., & Zhou, K. Z. (2013). Governing interfirm knowledge transfer in the Chinese market: The interplay of formal and informal mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 783-791.
- Zhang, Q., Jin, J. L., & Yang, D. (2020). How to enhance supplier performance in China: interplay of contracts, relational governance and legal development. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 777-808.
- Zhou, K. Z., & Xu, D. (2012). How foreign firms curtail local supplier opportunism in China: Detailed contracts, centralized control, and relational governance. *Journal of International Business Studies*, 43(7), 677-692.

5 CONCLUSÃO DA TESE

Esta tese analisou a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais comprador-fornecedor. Sob a ótica da TDR, o estudo considerou que os custos de troca de fornecedor e os mecanismos de controle formais e informais constituem consequentes da dependência entre organizações e seus fornecedores. A pesquisa foi estruturada em três estudos sequenciais e metodologicamente complementares, que juntos, permitem uma análise das diferentes dimensões do fenômeno investigado. Parte-se dos pressupostos de que a dependência nos IORS do tipo comprador fornecedor pode fomentar a implementação de mecanismos de controle, que elevam os custos de troca de fornecedor, fortalecendo a continuidade e a estabilidade dos IORs.

A tese inicia-se com uma revisão sistemática da literatura voltada à compreensão das dinâmicas que envolvem os custos de troca em relacionamentos interorganizacionais do tipo comprador-fornecedor, com o objetivo de fundamentar sob o ponto de vista teórico os estudos empíricos subsequentes. De modo geral, os resultados evidenciam predominância de estudos sob a ótica do comprador e concentrados no setor de serviços. Há escassez de investigações qualitativas capazes de explorar o fenômeno em sua profundidade, configurando uma lacuna significativa na literatura. Assim, o primeiro estudo oferece suporte teórico e conceitual às análises empíricas que se seguem, ao estabelecer suporte para a investigação da interface entre os construtos custos de troca, dependência e mecanismos de controle.

O segundo e terceiro estudo da tese buscaram analisar a dependência, mecanismos de controle e custos de troca, aplicados a contextos interorganizacionais específicos como no ambiente hospitalar, analisando as dinâmicas de compras dos hospitais junto aos seus fornecedores. O segundo estudo, especificamente, teve o objetivo de compreender como ocorre a interface entre dependência, mecanismos de controle e os custos de troca em IORs comprador-fornecedor no ambiente hospitalar. O estudo apresentou abordagem qualitativa, com dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e com análise de conteúdo. Os participantes entrevistados foram gerentes de compras de um hospital filantrópico e de um hospital privado.

Os resultados evidenciam que, embora os hospitais mantenham uma base diversificada de fornecedores para garantir a continuidade do abastecimento, a dependência emerge não apenas da criticidade dos insumos, mas também da necessidade de agilidade e confiabilidade nas entregas. Evidenciou-se que, para mitigar os riscos associados a essa dependência, os hospitais empregam mecanismos de controle formais e informais. A análise

das entrevistas sugeriu que esses mecanismos podem criar custos de troca. A perda de um fornecedor confiável implicaria não apenas em custos financeiros, mas em custos processuais (tempo e esforço para qualificar um novo parceiro) e na perda de capital social e relacional construído ao longo do tempo.

O terceiro estudo apresenta abordagem quantitativa e buscou analisar a influência da dependência e dos mecanismos de controle nos custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores. O estudo foi aplicado a profissionais de compras de hospitais, com pesquisa tipo *survey*, analisada por meio de Modelagem de Equações Estruturais (PLS-SEM). O pressuposto central do estudo é de que tanto a dependência quanto os mecanismos de controle formais e informais exercem uma influência positiva sobre as dimensões financeira, processual e relacional dos custos de troca. Os resultados oferecem evidências empíricas de que a dependência influencia a implementação de mecanismos de controle formais, e os controles informais exercem influência nos custos de troca relacionais, que favorecem a retenção de fornecedores necessários às atividades hospitalares.

Os dois estudos empíricos da tese, qualitativo e quantitativo, convergem ao mostrar que, quando a dependência é reconhecida e gerida, a combinação de controles formais e informais mitiga riscos de desabastecimento e sustenta o desempenho, mas, ao mesmo tempo, eleva os custos de troca, constituindo barreiras à substituição de fornecedores. O estudo qualitativo evidencia esse mecanismo no cotidiano das compras hospitalares, o quantitativo o corrobora, ao associar dependência e mecanismos de controle aos custos de troca. Assim, os custos de troca devem ser tratados como um resultado gerenciável do relacionamento, ajustado à criticidade dos insumos e à incerteza do ambiente.

A TDR postula que as organizações, para mitigar a incerteza ambiental e garantir o fluxo de recursos, buscam gerenciar ativamente suas dependências externas. Os resultados aqui evidenciados materializam essa premissa teórica ao demonstrar que os hospitais, confrontados com a dependência de seus fornecedores, implementam um conjunto de mecanismos de controle formais como resposta direta à dependência. Essa ação gerencial, por sua vez, resulta na criação e elevação dos custos de troca. Portanto, a tese contribui para a TDR ao evidenciar o processo pelo qual a dependência ocorre, demonstrando que a dependência não apenas leva os hospitais a oferecerem respostas genéricas para garantir recursos, mas a ações de controle específicas que, ao promover custos de troca, estabilizam o IOR e o ambiente, reduzindo incertezas e garantia de autonomia prevista pela teoria.

As contribuições teóricas da tese ocorrem ao propor e testar um modelo teórico que apresenta os custos de troca como uma variável dependente, influenciada pela dependência e por mecanismos de controle, preenchendo uma lacuna onde esses construtos eram frequentemente analisados de forma isolada. A pesquisa apresenta contribuições para a TDR, ao oferecer uma análise empírica de como as organizações realizam o gerenciamento da dependência por meio de mecanismos de controle em IORs, uma área de acordo com pressupostos teóricos, carece de testes empíricos. De maneira adicional, a investigação no contexto hospitalar, pouco explorada sob esta ótica, pode detalhar as particularidades da gestão de suprimentos de um ambiente de alta complexidade e de relevância social e econômica.

Adicionalmente, a tese oferece uma contribuição social alinhada ao 16º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável da ONU, que preza por instituições eficazes. Ao investigar como os mecanismos de controle promovem relacionamentos interorganizacionais mais cooperativos, a pesquisa demonstra um caminho para uma gestão de recursos mais eficiente e responsável na saúde. A estabilidade nos IORs com fornecedores, fomentada pelos custos de troca, mitiga riscos de desabastecimento e otimiza a alocação de recursos, que são frequentemente limitados. Dessa forma, ao fortalecer a governança dos relacionamentos com parceiros estratégicos, os hospitais tornam-se institucionalmente mais robustos, o que impacta diretamente a qualidade, a segurança e a confiabilidade dos serviços prestados à sociedade.

Ao evidenciar a interface entre a dependência, mecanismos de controle formais e informais e os custos de troca, o estudo oferece direcionamento operacional para reter parceiros críticos, mitigar riscos de desabastecimento e otimizar a alocação de recursos nos hospitais, medidas que se traduzem em mais segurança aos pacientes, maior previsibilidade assistencial e melhorias na qualidade dos atendimentos. Além disso, demonstra que a combinação de controles formais e informais permitem estabilizar a cadeia de suprimentos em saúde, elevando a eficiência e reduzindo desperdícios. Esses avanços fortalecem a resiliência dos serviços de saúde oferecidos à sociedade, com acesso contínuo, confiável e equitativo aos cuidados de saúde.

As contribuições práticas e gerenciais residem no fato de que a tese oferece um diagnóstico que evidencia que a dependência de fornecedores não é apenas um risco a ser mitigado, mas uma realidade que pode ser gerenciada para construir IORs mais resilientes e cooperativos. Ao compreender que os mecanismos de controle formais ou informais apresentam interface com os custos de troca, os profissionais responsáveis pelo setor de compras podem aprimorar sua governança para reter parceiros-chave, o que é relevante para a

resiliência da cadeia de suprimentos hospitalar, especialmente em cenários de incerteza. Para os fornecedores, a tese evidencia que a construção de relacionamentos baseados em confiança e na colaboração, pode gerar custos de troca relacionais que se tornam uma vantagem competitiva sustentável, indo além da competição de preços.

Apesar das contribuições, reconhecem-se as limitações do estudo. A principal reside no foco na perspectiva do comprador (hospitais), embora o estudo 1 tenha apontado a necessidade de investigações diádicas. Além disso, a pesquisa concentra-se no contexto brasileiro, o que requer cautela na generalização dos resultados para outros sistemas de saúde. Estas limitações, contudo, oferecem uma agenda para pesquisas futuras. Sugere-se a realização de estudos diáticos, que coletem dados tanto de compradores quanto de fornecedores para capturar a dinâmica relacional em sua plenitude. Pesquisas com recorte longitudinal poderiam analisar como a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca evoluem ao longo do tempo em diferentes fases do relacionamento. Para atestar o modelo teórico aqui proposto, sugere-se ainda a aplicação do modelo em contextos interorganizacionais distintos do aqui investigado.

Esta tese atende ao seu objetivo ao revelar a relação entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em IOR no setor hospitalar. Por meio de três abordagens metodológicas distintas e complementares, foi possível, além de responder a questão de pesquisa, oferecer contribuições teóricas, gerenciais e sociais. Espera-se que os resultados aqui evidenciados estimulem outras investigações e, principalmente, auxiliem as organizações a construir IORs estratégicos, cooperativos e resilientes, capazes de gerar valor para as partes envolvidas e para a sociedade, que se beneficia enquanto usuários dessas organizações.

REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., & Vagnoni, E. (2004). Power, organization design and managerial behaviour. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 207-225.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual review of sociology*, 2, 79-105.
- Araujo, R., Fernandes, J. M., Reis, L. P., & Beaulieu, M. (2023). Purchasing challenges in times of COVID-19: resilience practices to mitigate disruptions in the health-care supply chain. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 16(2), 368-396.
- Bachouch, R. B., Guinet, A., & Hajri-Gabouj, S. (2012). An integer linear model for hospital bed planning. *International journal of production economics*, 140(2), 833-843.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. *HANDBOOK de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas*, 3, 131-179.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of management*, 26(3), 367-403.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of management*, 26(3), 367-403.
- Barroso, C., & Picón, A. (2012). Multi-dimensional analysis of perceived switching costs. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 531-543.
- Barroso, C., & Picón, A. (2012). Multi-dimensional analysis of perceived switching costs. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 531-543.
- Bhakoo, V., Singh, P., & Sohal, A. (2012). Collaborative management of inventory in Australian hospital supply chains: practices and issues. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(2), 217-230.
- Biermann, R., & Harsch, M. (2016). Resource dependence theory. In *Palgrave handbook of inter-organizational relations in world politics* (pp. 135-155). London: Palgrave Macmillan UK.
- Blut, M., Evanschitzky, H., Backhaus, C., Rudd, J., & Marck, M. (2016). Securing business-to-business relationships: The impact of switching costs. *Industrial Marketing Management*, 52, 82-90.

- Borah, S. B., Mallapragada, G., Bommaraju, R., Venkatesan, R., & Thongpapanl, N. (2022). Interfirm collaboration and exchange relationships: An agenda for future research. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 603-618.
- 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.
- Burrell, Gibson e MORGAN, Gareth. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Londres, Heinemann, 1979.
- Carvalho, K. C. (2010). *A pequena empresa e seu ambiente organizacional: Construção de um mapa das práticas dos dirigentes de uma empresa de tecnologia da informação com base na teoria da dependência de recursos e na teoria institucional* (Tese de doutorado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo).
<https://doi.org/10.11606/T.18.2010.tde-11082010-081731>
- 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.
- Chakraborty, S. (2019). Exploring the antecedents of co-creation in hospital-supplier relationship: an empirical study on private sector hospitals in India. *International Journal of Business Information Systems*, 32(4), 393-424.
- Chand, P., & Tarei, P. K. (2021). Do the barriers of multi-tier sustainable supply chain interact? A multi-sector examination using resource-based theory and resource-dependence theory. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(5), 100722.
- Chu, Z., & Wang, Q. (2012). Drivers of relationship quality in logistics outsourcing in China. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 78-96.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, organizations and society*, 29(1), 1-26.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, organizations and society*, 29(1), 1-26.
- Craighead, C. W., Ketchen Jr, D. J., & Darby, J. L. (2020). Pandemics and supply chain management research: toward a theoretical toolbox. *Decision Sciences*, 51(4), 838-866.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (2014). **Introdução às relações interorganizacionais**. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Orgs.), *Handbook de relações interorganizacionais da Oxford* (pp. 03–27). Porto Alegre: Bookman.

- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31-61.
- Dekker, H., Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2019). Boundary spanner relational behavior and inter-organizational control in supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 143-154.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2), 99-113.
- 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.
- Finkenstadt, D. J., & Handfield, R. (2021). Blurry vision: Supply chain visibility for personal protective equipment during COVID-19. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(3), 100689.
- Gilliland, D. I., Bello, D. C., & Gundlach, G. T. (2010). Control-based channel governance and relative dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(4), 441-455.
- Grewal, R., Johnson, J. L., & Sarker, S. (2007). Crises in business markets: implications for interfirm linkages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(3), 398-416.
- 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.
- Gulati, R., Lavie, D., & Madhavan, R. R. (2011). How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. *Research in organizational behavior*, 31, 207-224.
- Handfield, R., Finkenstadt, D. J., Schneller, E. S., Godfrey, A. B., & Guinto, P. (2020). A commons for a supply chain in the post-COVID-19 era: the case for a reformed strategic national stockpile. *The Milbank Quarterly*, 98(4), 1058-1090.
- Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Hess, M., & Enric Ricart, J. (2003). Managing customer switching costs: a framework for competing in the networked environment. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1(1), 93-110.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427.

- Hussain, D., Sreckovic, M., & Windsperger, J. (2018). An organizational capability perspective on multi-unit franchising: Evidence from Germany and Switzerland. *Small Business Economics*, 50(4), 717-727.
- Jiang, S., Yeung, A. C., Han, Z., & Huo, B. (2023). The effect of customer and supplier concentrations on firm resilience during the COVID-19 pandemic: resource dependence and power balancing. *Journal of Operations Management*, 69(3), 497-518.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of retailing*, 76(2), 259-274.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2002). Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of business research*, 55(6), 441-450.
- Jones, M. A., Reynolds, K. E., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2007). The positive and negative effects of switching costs on relational outcomes. *Journal of Service Research*, 9(4), 335-355.
- Kembro, J., Selviaridis, K., & Näslund, D. (2014). Theoretical perspectives on information sharing in supply chains: a systematic literature review and conceptual framework. *Supply chain management: An international journal*, 19(5/6), 609-625.
- Khatibi, A. A., Ismail, H., & Thyagarajan, V. (2002). What drives customer loyalty: An analysis from the telecommunications industry. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(1), 34-44.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the academy of marketing science*, 32(3), 293-311.
- 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.
- Mahapatra, S. K., Narasimhan, R., & Barbieri, P. (2010). Strategic interdependence, governance effectiveness and supplier performance: A dyadic case study investigation and theory development. *Journal of Operations Management*, 28(6), 537-552.
- Mallapragada, G., Grewal, R., Mehta, R., & Dharwadkar, R. (2015). Virtual interorganizational relationships in business-to-business electronic markets: Heterogeneity in the effects of organizational interdependence on relational outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(5), 610-628.

- Marques, L., Martins, M., & Araújo, C. (2020). The healthcare supply network: current state of the literature and research opportunities. *Production planning & control*, 31(7), 590-609.
- Mihm, J., Loch, C. H., Wilkinson, D., & Huberman, B. A. (2010). Hierarchical structure and search in complex organizations. *Management science*, 56(5), 831-848.
- Moons, K., Waeyenbergh, G., & Pintelon, L. (2019). Measuring the logistics performance of internal hospital supply chains—a literature study. *Omega*, 82, 205-217.
- Morgan, G. (2005). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 58-71.
- Ozturk, O. (2021). Bibliometric review of resource dependence theory literature: an overview. *Management Review Quarterly*, 71(3), 525-552.
- Petersen, K. J., Handfield, R. B., Lawson, B., & Cousins, P. D. (2008). Buyer dependency and relational capital formation: the mediating effects of socialization processes and supplier integration. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 53-65.
- Pfeffer, J., & Nowak, P. (1976). Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative science quarterly*, 398-418.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control*. New York.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective* Stanford: Stanford University Press.
- Phua, Y. S., Abernethy, M. A., & Lillis, A. M. (2011). Controls as exit barriers in multiperiod outsourcing arrangements. *The Accounting Review*, 86(5), 1795-1834.
- Rangan, K. V., & Bell, M. (2006). *Transforming your go-to-market strategy: the three disciplines of channel management*. Boston: Harvard Business School.
- 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.
- Schneller, E.S. and Smeltzer, L.R. (2006), *Strategic Management of the Health Care Supply Chain*, 1st ed., Wiley, San Francisco, CA.
- Sheppard, B. H., & Sherman, D. M. (1998). The grammars of trust: A model and general implications. *Academy of management Review*, 23(3), 422-437.

- Sheppard, B. H., & Tuchinsky, M. (1996). Interfirm relationships: A grammar of pairs. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1996, 18, 331-373.
- Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of marketing*, 64(1), 31-49.
- Speklé, R. F. (2001). Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective. *Accounting, organizations and society*, 26(4-5), 419-441.
- Spieske, A., Gebhardt, M., Kopyto, M., Birkel, H., & Hartmann, E. (2022). How did supply chain networks handle the COVID-19 pandemic? Empirical evidence from an automotive case study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 52(7), 567-601.
- Tuten, T. L., & Urban, D. J. (2001). An expanded model of business-to-business partnership formation and success. *Industrial marketing management*, 30(2), 149-164.
- Vecchi, V., Cusumano, N., & Boyer, E. J. (2020). Medical supply acquisition in Italy and the United States in the era of COVID-19: The case for strategic procurement and public-private partnerships. *The American Review of Public Administration*, 50(6-7), 642-649.
- Vijayasarathy, L. R. (2010). Supply integration: an investigation of its multi-dimensionality and relational antecedents. *International Journal of Production Economics*, 124(2), 489-505.
- Whitten, D. (2010). Adaptability in IT Sourcing: The impact of switching costs. In *International workshop on global sourcing of information technology and business processes* (pp. 202-216). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. *Handbook of industrial organization*, 1, 135-182.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 269-296.
- Young, D. W., & Saltman, R. B. (1985). The hospital power equilibrium: physician behavior and cost control.
- Zeng, F., Ye, Q., Dong, M. C., Huang, Z., & Liu, Z. (2020). Legitimizing actions in dependence-asymmetry relationships: A comparison between Chinese and Western firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 163-172.
- Zhang, J., Tang, W., & Hu, M. (2015). Optimal supplier switching with volume-dependent switching costs. *International Journal of Production Economics*, 161, 96-104.

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a), o Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, da Universidade Federal de Santa Catarina UFSC, está realizando uma pesquisa, por meio do doutorando Eduardo Tramontin Castanha e sob orientação da professora Dra. Valdirene Gasparetto, com o objetivo de analisar como ocorre a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais comprador-fornecedor.

Você foi selecionado(a) a participar desta pesquisa por atuar em um hospital que realiza transações com fornecedores de insumos médico-hospitalares, e por ocupar uma posição que demanda conhecimentos e experiências necessários para participar deste estudo.

Salientamos que a pesquisa será realizada prezando por procedimentos éticos, e visando assegurar total confidencialidade dos participantes. As respostas fornecidas serão mantidas em sigilo absoluto, portanto, você não será identificado ou exposto, assim como o hospital em que você trabalha.

Lembramos que não existe uma resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada pergunta relacionada a sua organização e no relacionamento interorganizacional com o principal fornecedor.

O estudo possui finalidade estritamente científica e acadêmica, sem qualquer fim lucrativo ou publicitário, de modo que os dados fornecidos serão utilizados na elaboração de uma tese de doutorado, sem quaisquer identificações dos nomes dos indivíduos ou empresas participantes. Além disso, assumimos o compromisso de disponibilizar os resultados da pesquisa após sua conclusão.

Sua participação é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa. De antemão, agradecemos sua participação.

Atenciosamente,
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
E-mail: eduardo_tramontin@hotmail.com

APÊNDICE B – DECLARAÇÃO DA EMPRESA

Declaro para os devidos fins e efeitos legais que, objetivando atender as exigências para a obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, e como representante legal da **NOME DA EMPRESA**, tomei conhecimento do projeto de pesquisa: **Interação da dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores**, sob responsabilidade do pesquisador Eduardo Tramontin Castanha e concordamos que a coleta de dados seja realizada nesta instituição dentro do cronograma e especificidades estabelecidas neste projeto de pesquisa.

_____, ____ de _____ de 2025.

Assinatura:

Nome:

Cargo:

Carimbo do(a) responsável:

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título do estudo: Interação da dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores.

Pesquisador responsável: Eduardo Tramontin Castanha.

Orientadora: Valdirene Gasparetto.

Instituição/Departamento proponente: Diretoria de EaD da Universidade do Extremo Sul Catarinense UNESC.

Telefone e endereço postal completo do pesquisador: (48) 98822-2844 / Rua Celestina Zilli Rovaris, 180, Apto 82, Centro, Criciúma/SC.

Endereço eletrônico para contato do pesquisador: eduardo_tramontin@hotmail.com

Eu, Eduardo Tramontin Castanha e Valdirene Gasparetto, responsáveis pela pesquisa intitulada: “Interação da dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores” convidamos você a colaborar com presente estudo. Esta pesquisa está associada ao projeto de doutorado de Eduardo Tramontin Castanha, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina.

Caso aceite participar da pesquisa, convidamos você a responder as perguntas propostas. Salientamos que sua participação é totalmente voluntária, podendo desistir em qualquer etapa da pesquisa, mesmo após ter respondido a pesquisa, bastando comunicar o pesquisador principal.

Antes de concordar em participar e responder o instrumento de coleta de dados, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas no documento, cabendo aos pesquisadores responder todas as suas dúvidas antes de sua decisão em participar do presente estudo. Ressaltamos que os pesquisadores comprometem-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza as Resoluções CNS 510/16 e 466/12, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa, bem como as demais normativas e legislações vigentes e aplicáveis, além da observação e cumprimento dos requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) quanto ao tratamento de dados pessoais.

Como colocado anteriormente, você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Compreender como ocorre a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores.

Procedimentos: A sua participação nesta pesquisa consiste em responder uma entrevista, com questões que pretendem conhecer como ocorre a interface da dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores. Para seu conhecimento prévio, o roteiro de entrevista está anexo a este documento. Ressaltamos que outros questionamentos poderão surgir, decorrentes das respostas do roteiro inicial.

Riscos e desconfortos: Participar da entrevista não representa qualquer risco físico para o respondente. No entanto, pode ser gerado algum desconforto emocional como aborrecimento,

constrangimento ou cansaço quando o entrevistado estiver respondendo à pesquisa. O instrumento de coleta de dados poderá evocar memórias e mobilizar sentimentos nem sempre agradáveis ao participante. Cabe salientar a possibilidade de ocorrer possível constrangimento pessoal e profissional caso haja quebra de sigilo das respostas apresentadas, mesmo que de forma involuntária e não intencional.

Minimização de riscos e/ou desconfortos: Em qualquer situação que gere desconforto, o respondente poderá deixar de responder aos questionamentos sem qualquer prejuízo ou constrangimento, para isso, basta comunicar o pesquisador responsável, sem a necessidade de apresentar qualquer justificativa. Em caso de dúvida sobre os procedimentos da pesquisa, o respondente poderá realizar contato com os pesquisadores a qualquer momento para receber acompanhamento e assistência. Caso o pesquisado sinta qualquer desconforto emocional, os pesquisadores se comprometem em encaminhá-lo para uma consulta com profissional qualificado, assim como acompanhá-lo, sem qualquer custo para o participante da pesquisa. Todas as informações pessoais de Vossa Senhoria, do hospital ou de empresas fornecedores serão explicitamente sigilosas, com total anonimato de todas as partes participantes.

Benefícios: Ao colaborar com a pesquisa, contribui-se com a compreensão dos efeitos da interdependência e dos mecanismos de controle nos custos de troca de relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e fornecedores de insumos médicos. Tal contribuição pode auxiliar outras organizações para a tomada de decisão mais responsiva e adequada por parte dos profissionais no que se refere a aquisição de insumos hospitalares.

Sigilo: As informações fornecidas pelo entrevistado terão privacidade garantida pelo pesquisador responsável. Em nenhum momento os sujeitos da pesquisa serão identificados, mesmo quando os resultados forem socializados em congressos ou em publicação permanente. Os instrumentos serão codificados individualmente para cada respondente, a fim de manter o anonimato dos profissionais participantes, para que seja possível identificá-los no momento de realizar a interpretação dos dados. Tanto no processo de entrevista quanto nas observações, será garantida a confidencialidade dos dados analisados. As informações serão analisadas sob a perspectiva de identificação de padrões, ou seja, os dados são tratados de forma agrupada e/ou comparativa, preservando a confidencialidade dos profissionais entrevistados. Salienta-se que somente os pesquisadores envolvidos na pesquisa terão acesso aos dados como forma de assegurar a confidencialidade e os conteúdos das informações coletadas.

Resultados da Pesquisa: Os resultados da pesquisa poderão ser socializados em eventos ou revistas científicas, indicando apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar o nome do entrevistado, tampouco do hospital em que trabalha ou qualquer outra informação relacionada à privacidade. Transcorridos cinco anos do encerramento da pesquisa, os dados serão destruídos por meio da formatação das mídias.

Compensação Financeira: A legislação brasileira não permite qualquer tipo de compensação financeira pela participação em pesquisa científica. As despesas necessárias para a realização da pesquisa são de responsabilidade do pesquisador e, por isso, o participante não terá nenhum ônus e nem receberá nenhum valor pela sua participação. Contudo, caso haja ocorrência de despesas extraordinárias e/ou imprevistas, o participante será ressarcido pelo pesquisador no valor integral mediante comprovação e caso haja algum dano material ou

imaterial comprovadamente em decorrência da pesquisa, o pesquisador compromete-se a prestar assistência e indenizar o participante caso necessário.

Informações sobre CEP/Unesc: O Comitê de Ética em Pesquisa em Humanos (CEP) da Unesc pronuncia-se, no aspecto ético, sobre todos os trabalhos de pesquisa realizados, envolvendo seres humanos. Para que a ética se faça presente, o CEP/UNESC revisa todos os protocolos de pesquisa envolvendo seres humanos. Cabe ao CEP/UNESC a responsabilidade primária pelas decisões sobre a ética da pesquisa a ser desenvolvida na Instituição, de modo a garantir e resguardar a integridade e os direitos dos voluntários participantes nas referidas pesquisas. Tem também papel consultivo e educativo, de forma a fomentar a reflexão em torno da ética na ciência, bem como a atribuição de receber denúncias e requerer a sua apuração. O CEP UNESC localiza-se na Av. Universitária, nº 1105 - Bloco R1, Sala 109 - Bairro Universitário, Criciúma - SC, 88806-000, nas dependências da Unesc. Contato: 48 3431 2606 / cep@unesc.net. Horário de funcionamento: Segunda-feira a sexta-feira, das 8:00 às 12:00 e das 13:30 às 17:30

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. É um documento que traz importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa, portanto, seu arquivamento é incentivado.

Eu, _____, nascido(a) em ____/____/_____, residente no endereço _____ na cidade de _____, Estado _____, podendo ser contatado(a) pelo número telefônico () _____ fui informado(a) dos objetivos do estudo:

Interação da dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Concordo que os materiais e as informações obtidas relacionadas à minha pessoa poderão ser utilizados em atividades de natureza acadêmico-científica, desde que assegurada a preservação da minha identidade. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar, se assim o desejar, de modo que declaro que concordo em participar deste estudo e recebi uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

_____, _____ de _____ de _____.

Assinatura do Participante

Assinatura do pesquisador responsável

Procedimentos: A sua participação nesta pesquisa consiste em participar de uma entrevista, com questões que pretendem conhecer como ocorre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre o hospital em que você atua e seu principal fornecedor.

APÊNDICE D – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

VISÃO GERAL DO PROJETO

Título: Interação da dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores.

Problema de pesquisa: Como ocorre a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores?

Objetivo do estudo: Compreender como ocorre a interface entre dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores.

Proposições de pesquisa:

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

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

Instituição promotora: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC).

Pesquisador:

i. Eduardo Tramontin Castanha - Doutorando em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade UFSC. Professor da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Delineamento metodológico

Quanto aos objetivos: descritiva.

Quanto aos procedimentos: estudo de caso.

Quanto à abordagem do problema: qualitativa

Coleta de dados

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas (gravadas com a devida autorização dos respondentes e posteriormente serão transcritas e submetidas aos participantes para conferência). A coleta será realizada juntamente com o TCLE, roteiro de entrevista, gravador de áudio e caderno de anotações de campo.

QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

Entrevista número: _____ **Data:** ____/____/____ **Tempo:** _____

Local: _____

Bloco 1 – Características do Respondente e da Organização
Idade: () Entre 20 e 30 anos () Entre 31 e 40 anos () Entre 41 e 50 anos () Entre 51 e 60 anos () 61 anos ou mais
Sexo: () Masculino () Feminino () Prefiro não responder () Outro
Nível de Escolaridade: () Ensino médio () Graduação () Especialização () Mestrado

() Doutorado
Área de formação: () Administração () Ciências Contábeis () Economia () Gestão Hospitalar () Outro. Qual? _____
Cargo no hospital:
Tempo de trabalho no hospital:
Idade do hospital:
Quais credenciações o hospital possui?
Número aproximado de funcionários do hospital:
Para responder as perguntas a seguir, considere o principal fornecedor de insumos (volume de operações) do hospital: Quais as características que fazem com que o principal fornecedor tenha esse papel no hospital?
Bloco 2 – Características da relação comprador-[nome fornecedor]
2.1 Como começou o relacionamento entre o hospital e o [nome do fornecedor]? - Há quanto tempo? - Como selecionou este fornecedor? - Quais os critérios para escolha de fornecedores?
2.2 Como foi a evolução do relacionamento entre o hospital e o fornecedor [nome do fornecedor] ao longo do tempo? - Aumento no volume de recursos negociados. - Aumento na frequência de negociações.
2.3 Quais as ações do hospital para fortalecer a parceria com o fornecedor [nome do fornecedor], garantindo que ambas as partes atendam suas expectativas e objetivos? - Transparência no compartilhamento de informações. - Revisão periódica das expectativas e necessidades de ambos. - Como é a resolução de conflitos e mal-entendidos?
Bloco 3 – Dependência
3.1 Qual a importância do o fornecedor [nome do fornecedor] para a continuidade das operações do hospital? - Critérios para avaliar a relevância do fornecedor. - Dependência deste fornecedor. - Recursos críticos negociados. - Consequências se o fornecedor não cumprir acordos.
3.2 De que forma a dependência o fornecedor [nome do fornecedor] impacta as decisões do hospital? - Os produtos negociados impactam a qualidade dos serviços do hospital? - Indicadores são analisados para avaliar desempenho do fornecedor? - Falhas desse parceiro influenciam a percepção dos pacientes?
3.3 Quais medidas o hospital adota para diversificar seus fornecedores e reduzir a dependência? - Realizam análise de novos fornecedores?

- Avaliam a dependência do fornecedor periodicamente? - Qual aspecto determina a continuidade da relação com o fornecedor? 3.4 Como você utiliza contratos para controlar a dependência do hospital em relação ao fornecedor [nome do fornecedor]? - Os contratos são sempre utilizados com fornecedores. - Existem cláusulas que protegem o hospital.
Bloco 4 – Mecanismos de Controle (Contratos)
4.1 Quais as principais cláusulas abordadas nos contratos com o fornecedor [nome do fornecedor] e como protegem o hospital? - Contratos garantem o fornecimento. - Cláusulas garantem fornecimento de qualidade. - Penalidades em caso de descumprimento do contrato.
4.2 Como você avalia a eficiência dos contratos para coordenar e monitorar as atividades com este fornecedor? - O hospital realiza gestão dos contratos. - Monitora a conformidade dos contratos. - Os contratos garantem a continuidade do relacionamento. - O hospital prefere firmar contratos.
Bloco 5 – Mecanismos de Controle (Confiança)
5.1 Como a confiança é desenvolvida ao longo do tempo para as negociações realizadas com o fornecedor? - A reputação contribuiu para a primeira negociação. - A confiança substitui contratos. - A confiança substitui o monitoramento. - A confiança substitui penalidades em caso de erros.
5.2 Como você descreveria o nível de confiança existente entre o hospital e o fornecedor [nome do fornecedor]? - Permanece apenas com fornecedores confiáveis. - Confiança ao longo do tempo.
5.3 De que forma a confiança no fornecedor [nome do fornecedor] influencia o funcionamento e a continuidade do relacionamento? - Resolução de conflitos.
5.4 Quais os benefícios obtidos por negociar com um fornecedor confiável? - Troca de informações. - Resolução de problemas. - Redução de custos contratuais. - Aumento da cooperação.
Bloco 6 – Custos de Troca
Custos de Troca Processuais
6.1 Os processos de aquisição e recepção das compras realizadas precisarão ser reavaliados caso mude para outro fornecedor? - Treinamento e adaptação.
6.2 A mudança de fornecedor pode impactar a continuidade das operações do

hospital? - Resistência de funcionários em mudar processos. - O tempo de transição para novos fornecedores.
6.3 Se o hospital tivesse que substituir o fornecedor [nome do fornecedor], haveria fornecedores alternativos? Como seria para substituir este fornecedor? - Tempo. - Necessidade de negociação com o novo parceiro. - Ajustes operacionais para adaptar processos – de pedidos, recebimento, inspeção. - Necessidade de integrar sistemas.
Custos de Troca Financeiros
6.3 Se o hospital trocasse o fornecedor atual por um alternativo, quais seriam os gastos envolvidos? (Ex., multas ou taxas a incorrer pelo hospital).
6.4 Existem bonificações recebidas nas negociações com o o fornecedor [nome do fornecedor]? - Descontos que podem ser perdidos na troca de fornecedor. - Custos de treinamento e adaptação ao novo parceiro. - Ativos oferecidos pelo fornecedor para garantir negociações.
6.5 Quais seriam os investimentos financeiros necessários para a aquisição de novos equipamentos, sistemas ou outros tipos de gastos para iniciar a operação com um novo fornecedor? - Investimentos já realizados que não podem ser aproveitados. - Avaliação de novos investimentos exigidos.
Custos de Troca Relacionais
6.6 Se o hospital trocasse o fornecedor [nome do fornecedor], quais seriam os impactos para a equipe que se relaciona com o fornecedor? Aqui podem ser considerados os funcionários diretos de contato, mas também a equipe de gestão, que faz as negociações. - Considerando os funcionários de contato direto e a equipe de gestão. - A comunicação direta entre compradores e vendedores (ex.: via WhatsApp). - A confiança nos acordos realizados com o representante do fornecedor. - A percepção da imagem do fornecedor perante o mercado.
6.7 De que tipo seriam os desconfortos psicológicos que poderiam surgir na equipe pelo rompimento da parceria? - Sobre a reputação desse parceiro. - Sobre a confiança estabelecida. - Outros aspectos do relacionamento estabelecido.

RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO

O relatório do estudo de caso incidirá sobre a interface da dependência, mecanismos de controle e custos de troca em relacionamentos interorganizacionais entre hospitais e seus fornecedores, possuindo a seguinte estrutura:

1. Introdução.

2. Método e procedimentos de pesquisa.
3. Descrição e análise dos resultados.
4. Conclusões e recomendações.

ASPECTOS ÉTICOS DO ESTUDO

Os aspectos éticos da pesquisa estão fundamentados nos preceitos éticos e científicos conforme preconiza as Resoluções 466/2012 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

_____, ____ de _____ de 2025.

Eduardo Tramontin Castanha
Pesquisador

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título do estudo: Influência da dependência e dos mecanismos de controle nos custos de troca em relacionamentos entre hospitais e seus fornecedores.

Pesquisador responsável: Eduardo Tramontin Castanha

Orientadora: Profa. Valdirene Gasparetto

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Catarina / Centro Socioeconômico

Telefone e endereço postal completo: (48) 98822-2844 / Rua Celestina Zilli Rovaris, 180, Apto 82, Centro, Criciúma/SC.

Endereço eletrônico para contato: eduardo_tramontin@hotmail.com

Data de coleta de dados: 01 de janeiro a 28 de fevereiro de 2025.

Local: conforme disponibilidade do participante de pesquisa, pois trata-se de coleta de dados em ambiente virtual, via plataforma Google Forms.

Eu, Eduardo Tramontin Castanha e Valdirene Gasparetto, responsáveis pela pesquisa intitulada: “Influência da dependência e dos mecanismos de controle nos custos de troca em relacionamentos comprador-fornecedor entre hospitais e seus fornecedores.” convidamos você a colaborar com o estudo. Esta pesquisa está associada ao projeto de doutorado de Eduardo Tramontin Castanha, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina.

Por gentileza queira responder às perguntas do questionário de forma voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder o instrumento, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.

Cabe aos pesquisadores responder todas as suas dúvidas antes de sua decisão em participar da presente pesquisa além disto, destaca-se que mesma compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS 510/16, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa, bem como as demais normativas e legislações vigentes e aplicáveis, além da observação, Resolução CNS 466/12, que apresenta as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, e do cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) quanto ao tratamento de dados pessoais e dados pessoais, bem como a Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS, que trata das Orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual.

Ressaltamos que você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Analisar a influência da dependência e dos mecanismos de controle nos custos de troca de hospitais e seus fornecedores.

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas nas respostas ao questionário disponibilizado de forma on-line, respondendo às perguntas relacionadas às temáticas de Dependência, Mecanismos de Controle, Custos de Troca e Aspectos do Relacionamento entre o hospital que você atua e o principal fornecedor de insumos hospitalares. O tempo estimado de resposta ao questionário é de 10 minutos.

Riscos e desconfortos: O preenchimento do instrumento não representará qualquer risco de ordem física para o respondente. Entende-se que pode ser gerado algum desconforto emocional como aborrecimento, constrangimentos ou cansaço quando o pesquisado estiver respondendo à pesquisa. Destaca-se que, o instrumento poderá evocar memórias e mobilizar

sentimentos nem sempre agradáveis nos participantes. Ressalta-se ainda que, de forma remota possa ocorrer possível constrangimento pessoal e profissional caso haja quebra de sigilo das respostas apresentadas, mesmo que involuntária e não intencional.

Minimização de riscos e/ou desconfortos: Em quaisquer das situações descritas acima ou outras situações desconfortáveis, o respondente poderá deixar de responder ao questionário, sem qualquer prejuízo ou constrangimento, para isso, basta cessar o preenchimento que corresponde ao não envio de qualquer resposta. Em caso de dúvida sobre os procedimentos ou sobre o projeto, o respondente poderá entrar em contato com os pesquisadores a qualquer momento para receber acompanhamento e assistência. Caso você venha a sentir algum desconforto emocional, os pesquisadores se comprometem em encaminhá-lo para uma consulta com um profissional qualificado, assim como acompanhá-lo junto a este serviço. Estou ciente da garantia ao direito à indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa (Item IV.3.h, da Resolução CNS nº 466 de 2012). Os dados referentes a mim serão sigilosos e privados, preceitos estes assegurados pela Resolução nº 466/2012 do CNS - Conselho Nacional de Saúde - podendo eu solicitar informações durante todas as fases da pesquisa, inclusive após a publicação dos dados obtidos a partir desta.

Sugerimos que você guarde este documento em seus arquivos digitais, garantindo os seus direitos.

Ressaltamos que o contato a sua pessoa de seu a partir da plataforma LinkedIn, plataforma de mídia social focada em negócios e emprego, onde você apresenta cadastro de livre acesso, com seu endereço eletrônico disponível para contatos profissionais. Desta forma, esclarecemos que não tivemos qualquer indicação ou informação pessoal de vossa senhoria, a não ser o disponível na citada plataforma.

Benefícios: Entende-se que colaborar com a pesquisa irá contribuir para melhorar a compreensão dos relacionamentos interorganizacionais entre o hospital que você atua e o principal fornecedor de insumos. Tal aspecto poderá auxiliar em uma melhor tomada de decisão dos profissionais no que concerne a aquisição destes insumos.

Sigilo: As informações fornecidas por você terão privacidade garantida pelo pesquisador responsável. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma. Os instrumentos receberão um código individual para cada respondente, a fim de manter o anonimato dos profissionais, para que se possa identificar o mesmo respondente de cada instrumento no momento de interpretação dos dados.

Resultados da pesquisa: Os resultados agregados desta pesquisa poderão ser publicados em eventos ou revistas científicas, indicando apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, da organização ou qualquer informação relacionada à sua privacidade. Após cinco anos do encerramento formal da pesquisa, os dados serão destruídos por meio de formatação das mídias.

Compensação financeira: A legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação financeira pela sua participação em pesquisa. As despesas necessárias para realização desta pesquisa são de responsabilidade do pesquisador e, por isso o participante não terá nenhum ônus e nem receberá nenhum valor pela sua participação. Contudo, caso haja ocorrência de despesas extraordinárias e/ou imprevistas, o participante será ressarcido pelo pesquisador no valor integral mediante comprovação e caso haja algum dano material ou imaterial comprovadamente em decorrência da pesquisa, o pesquisador compromete-se a prestar assistência e indenizar o participante caso necessário.

Informações sobre CEP/Unesc: O Comitê de Ética em Pesquisa em Humanos (CEP) da Unesc pronuncia-se, no aspecto ético, sobre todos os trabalhos de pesquisa realizados, envolvendo seres humanos. Para que a ética se faça presente, o CEP/UNESC revisa todos os protocolos de pesquisa envolvendo seres humanos. Cabe ao CEP/UNESC a responsabilidade

primária pelas decisões sobre a ética da pesquisa a ser desenvolvida na Instituição, de modo a garantir e resguardar a integridade e os direitos dos voluntários participantes nas referidas pesquisas. Tem também papel consultivo e educativo, de forma a fomentar a reflexão em torno da ética na ciência, bem como a atribuição de receber denúncias e requerer a sua apuração.

Para qualquer dúvida ou qualquer intercorrência, você pode entrar em contato com o pesquisador responsável Eduardo Tramontin Castanha, no contato (48) 98822-2844 e no e-mail eduardo_tramontin@hotmail.com. O contato do CEP/UNESC também pode ser acionado: Av. Universitária, 1.105 – Bairro Universitário – CEP: 88.806-000 – Criciúma / SC, Bloco R1 – Sala 109 | Fone (48) 3431 2606 | cep@unescc.net | www.unesc.net/cep
Horário de funcionamento do CEP: de segunda-feira a sexta-feira, das 8:00 às 12:00 e das 13:30 às 17:30.

Este documento está assinado pelo pesquisador nominado para sua guarda, pois é um documento que traz importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa, cuja impressão da sua via, assinatura e arquivamento é incentivada. Tal pesquisador garante que o participante terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado. Ao clicar em ‘concordo em participar da pesquisa’, você assina a concordância com o presente termo e somente assim poderá participar da pesquisa.

Declaro que li este documento e obtive do pesquisador todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade para participar da pesquisa.

() Concordo em participar da pesquisa () Não concordo em participar da pesquisa

Para responder este questionário, considere suas percepções em relação à principal montadora de veículos com a qual sua organização possui relacionamento atualmente.

Instrumento de Coleta de Dados

Para responder as questões a seguir, indique em que medida as assertivas descrevem a relação estabelecida entre seu hospital e o principal fornecedor (maior volume de recursos financeiros negociados), considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente.

1. Dependência
<i>Nossa dependência em relação ao principal fornecedor</i>
DEP1. Se nossa relação com o principal fornecedor fosse descontinuada, teríamos dificuldade em atender nossas demandas.
DEP2. Seria difícil para nós substituir nosso principal fornecedor.
DEP3. Somos bastante dependentes do nosso principal fornecedor.
DEP4. Não temos uma boa alternativa ao nosso principal fornecedor.
<i>1.2 Dependência do principal parceiro em relação à nossa empresa</i>
DEP5. Se descontinuássemos nosso relacionamento com o principal fornecedor, ele teria dificuldade em compensar as vendas que realizam a nós.
DEP6. Seria difícil para nosso principal fornecedor nos substituir.
DEP7. Nosso principal fornecedor é bastante dependente de nós.
2. Mecanismos de Controle
<i>Mecanismos de controle formais</i>
MCF1. Estamos vinculados com o principal fornecedor por contratos ou acordos formais.
MCF2. Nosso relacionamento com nosso principal fornecedor é regido por termos contratuais explicitamente descritos e claramente escritos.
MCF3. Temos acordos formais que detalham as obrigações e os direitos de ambas as partes.

MCF4. O contrato com nosso principal fornecedor inclui detalhadamente tudo o que consideramos importante.
<i>Mecanismos de controle informais</i>
MCI1. O nosso principal fornecedor é confiável
MCI2. Acreditamos que nosso principal fornecedor é competente para cumprir a promessa feita à nossa empresa.
MCI3. Embora as circunstâncias mudem, acreditamos que nosso principal fornecedor está pronto e disposto a nos oferecer assistência e suporte.
MCI4. Nosso principal fornecedor consegue entender as dificuldades que enfrentamos quando compartilhamos nossos problemas com ele.
MCI5. Nosso principal fornecedor pode aproveitar as oportunidades que surgem para lucrar às nossas custas. ®
3. Custos de Troca
<i>Custos de Troca Processuais</i>
CTP1. Temos medo que os produtos oferecidos por outros fornecedores não funcionem tão bem como esperado.
CTP2. Se tentarmos trocar de fornecedor principal, podemos acabar com um produto ruim por algum tempo.
CTP3. Mudar para um novo fornecedor principal provavelmente envolverá custos e encargos ocultos.
CTP4. É provável que mudar para um novo fornecedor principal seja, financeiramente, um mau negócio.
CTP5. Mudar para um novo fornecedor principal provavelmente resultará em algum incômodo inesperado.
CTP6. Não sabemos com o que teremos que lidar ao mudar para um novo fornecedor principal.
CTP7. Não temos tempo para conseguir as informações para avaliar completamente outros possíveis fornecedores.
CTP8. Será necessário muito tempo/esforço para conseguir as informações que precisamos para nos sentir confortáveis avaliando novos fornecedores.
CTP9. Comparar os benefícios do principal fornecedor com os benefícios de fornecedores alternativos consome muito tempo/esforço, mesmo quando eu tenho informação.
CTP10. É difícil comparar outros fornecedores com nosso principal fornecedor.
CTP11. Levaria tempo para me adaptar aos produtos/serviços oferecidos por um novo fornecedor.
CTP12. Não estamos muito engajados em compreender um novo fornecedor.
CTP13. Mesmo após a mudança para um novo fornecedor, seria necessário esforço para "entrar no ritmo" desse novo fornecedor.
CTP14. Seria fácil nos acostumar com um novo fornecedor (R) .
CTP15. Leva tempo para concluir as etapas de mudança para um novo fornecedor.
CTP16. A mudança de fornecedor envolve um processo comercial desagradável.
CTP17. O processo de iniciar com um novo fornecedor é rápido ou fácil. (R) .
CTP18. Há muitas formalidades envolvidas em mudar para um novo fornecedor.
3.2 Custos de Troca Financeiros
CTF1. Mudar para um novo fornecedor significa perder ou substituir benefícios que acumulei com meu principal fornecedor atual.
CTF2. Haverá perda de créditos, pontos acumulados, serviços já pagos e assim por diante, caso mude para um novo fornecedor.
CTF3. Minha organização perderá os benefícios de ser um cliente de longo prazo, se trocar

o principal fornecedor atual por outro.
CTF4. Mudar para um novo fornecedor envolve alguns custos iniciais.
CTF5. Seria necessário muito dinheiro para pagar todos os custos associados à mudança do nosso principal fornecedor.
3.3 Custos de Troca Relacionais
CTR1. Eu sentiria falta de trabalhar com as pessoas do meu principal fornecedor, caso trocasse de fornecedor.
CTR2. Me sinto mais confortável interagindo com as pessoas que trabalham para nosso principal fornecedor do que eu estaria se trocasse de fornecedor.
CTR3. As pessoas vinculadas ao nosso principal fornecedor atual são importantes para mim.
CTR4. Gosto de conversar com as pessoas que representam nosso principal fornecedor atual.
CTR5. Gosto da imagem pública que tem nosso principal fornecedor.
CTR6. Eu apoio nosso principal fornecedor como uma empresa parceira.
CTR7. Eu não me importo com a marca/nome da empresa do nosso principal fornecedor (R).
4. Informações do Respondente e da Organização Analisada
4.1 Idade: () Entre 20 e 30 anos () Entre 31 e 40 anos () Entre 41 e 50 anos () Entre 51 e 60 anos () 61 anos ou mais
4.2 Sexo: () Masculino () Feminino () Prefiro não responder () Outro
4.3 Nível de escolaridade mais elevado: () Ensino Médio () Graduação () Especialização/MBA () Mestrado () Doutorado
4.4 Área de formação: () Administração () Ciências Contábeis () Economia () Gestão Hospitalar () Outro? Qual _____.
4.5 Cargo que ocupa no hospital: () Diretor de Compras () Gerente de Compras () Coordenador de Compras () Supervisor de Compras () Outro, qual? _____
4.6 Tempo de trabalho nesta empresa: () Até 1 ano. () 1 a 3 anos () 3 a 5 anos () 5 a 7 anos () 7 a 10 anos () 10 a 15 anos () 15 a 20 anos () Mais de 20 anos.
4.7 Idade da empresa: () Até 1 ano. () 1 a 3 anos () 3 a 5 anos () 5 a 7 anos () 7 a 10 anos () 10 a 15 anos () 15 a 20 anos () Mais de 20 anos.
4.8 Tempo que sua empresa mantém parceria com o principal fornecedor: () Até 1 ano. () 1 a 3 anos () 3 a 5 anos () 5 a 7 anos () 7 a 10 anos () 10 a 15 anos () 15 a 20 anos () Mais de 20 anos.
4.9 Número aproximado de funcionários da empresa: () Até 100 funcionários () entre 100 e 299 () entre 300 e 499 () entre 500 e 799 () 800 ou mais funcionários.
4.10 Número de leitos no hospital () Até 50 leitos () entre 51 e 100 () entre 101 e 200 leitos () entre 201 e 500 leitos () mais de 500 leitos.
4.11 Quais creditações o hospital possui?

Agradecemos a sua colaboração!

