

**ESCOPO DA TRANSAÇÃO E MECANISMOS DE CONTROLE INTERORGANIZACIONAL:
EFEITO MODERADOR DO RISCO RELACIONAL PERCEBIDO**

ERNANDO FAGUNDES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

ILSE MARIA BEUREN

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

VALDIRENE GASPARETTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

ESCOPO DA TRANSAÇÃO E MECANISMOS DE CONTROLE INTERORGANIZACIONAL: EFEITO MODERADOR DO RISCO RELACIONAL PERCEBIDO

1 Introdução

A dinamicidade do ambiente de negócios tem levado as organizações a ultrapassarem suas fronteiras e se envolverem em relações interorganizacionais nas cadeias de suprimentos, (DhaifAllah et al., 2019). No intuito de obterem vantagens competitivas, relacionamentos entre organizações se tornaram uma estratégia usual nos negócios (Ding, Dekker & Groot, 2013; Anderson et al., 2015) e estão associadas a uma proporção substancial das receitas de grandes organizações (Anderson & Dekker, 2005). A relação com parceiros permite que obtenham benefícios como redução de custos, acesso a recursos valiosos, compartilhamento de riscos e fortalecimento de sua posição no mercado (Ding et al., 2013).

Relações interorganizacionais oferecem às organizações vantagens competitivas, pois permitem a criação de valor por meio do acesso e combinação de recursos e competências complementares dos parceiros (Dekker, Ding & Groot, 2016). Apesar dos benefícios potenciais que podem ser alcançados a partir de relações interorganizacionais, estudos anteriores têm relatado insucesso dessas relações entre organizações (Dekker et al., 2016), devido à necessidade de coordenação para que se alcance melhorias no desempenho. Diante das preocupações de coordenação, organizações se utilizam de controles interorganizacionais que são definidos e implementados no âmbito da empresa (Dekker et al., 2019).

As organizações também usam mecanismos de controle para viabilizar o sucesso de relacionamentos com outras organizações, à medida em que esses mecanismos de controle possibilitam o alinhamento dos interesses das organizações parceiras e a coordenação de suas ações no contexto da relação (Anderson et al., 2015). Em relações interorganizacionais que apresentam maior escopo da transação, ou seja, aquelas em que há maior amplitude de atividades realizadas em conjunto e em maior intensidade, há maior necessidade de controle, uma vez que as organizações parceiras são expostas a maior risco (Dekker et al., 2019).

Os mecanismos de controle são definidos e empregados em resposta ao risco da relação interorganizacional (Anderson et al., 2015), nas quais risco e controle estão intrinsicamente ligados (Das & Teng, 2001a). Assim, é natural supor que diferentes percepções de risco possam influenciar de formas diferentes os mecanismos de controle interorganizacional a serem empregados (Ladeira, Marconatto & Estivaleta, 2012). Estudos anteriores têm investigado a relação entre risco e controle (Ladeira et al., 2012; Ding et al., 2013; Cao e Lumineau, 2015). Apesar de mencionarem que características da relação podem influenciar aumento no risco relacional percebido e nos mecanismos de controle interorganizacional adotados, estas características não são consideradas diretamente nos modelos, o que denota uma lacuna de pesquisa.

Nesta perspectiva, no presente estudo inclui-se a variável escopo da transação como antecedente dos mecanismos de controle interorganizacional e considera-se o risco relacional percebido como variável moderadora da relação entre escopo da transação e mecanismos de controle interorganizacional. Presume-se que os mecanismos de controle interorganizacional são determinados a partir do escopo da transação e podem ser moderados pelo risco relacional percebido na relação. Assim, o objetivo desta pesquisa é examinar a influência do escopo da transação sobre os mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional em relações interorganizacionais e o efeito moderador do risco relacional percebido.

Justifica-se esta pesquisa a partir das descobertas de Liu, Luo e Liu (2009), de que o emprego simultâneo de diferentes tipos de mecanismos de controle interorganizacional pode ser necessário para controlar relações interorganizacionais e, ainda, nas descobertas de Cao e Lumineau (2015), de que diferentes mecanismos de controle interorganizacional podem ser

demandados, a depender do risco envolvido na relação interorganizacional. Justifica-se ainda por considerar o escopo da transação uma característica das relações interorganizacionais que oferece às organizações maior potencial para extrair benefícios dessas relações, mas também as expõe a maior risco e interdependência a serem gerenciados (Dekker et al., 2019).

Com este estudo, espera-se contribuir para aprimorar o entendimento acerca dos diferentes tipos de mecanismos de controle em relações interorganizacionais de diferentes escopos. Apesar da literatura existente sobre controle e risco no contexto de relações interorganizacionais, o escopo da transação não tem sido considerado como antecedente dos mecanismos de controle interorganizacional. Assim, espera-se identificar relação entre o escopo da transação e os mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional e, também, identificar efeito moderador do risco relacional percebido sobre essas relações.

2 Referencial Teórico e Desenvolvimento das Hipóteses

2.1 Escopo da transação e mecanismos de controle interorganizacional

Organizações se relacionam com outras motivadas pela combinação de recursos ou competências distintas para obter uma posição competitiva melhor do que se adotassem estruturas verticalizadas (Dekker et al., 2016). Essa relação pode ter diferentes níveis de escopo da transação, que caracteriza a amplitude e intensidade com que as atividades de negócios são conduzidas na relação (Smith, Callagher & Huang, 2014), tais como pesquisa e desenvolvimento (P&D), engenharia, compras, produção, marketing e vendas, serviços pós-venda, troca de conhecimentos e prestação de serviços (Dekker et al., 2016). Amplitude corresponde à extensão das atividades abrangidas pela relação, em contraste intensidade refere-se ao nível de integração dos parceiros nas atividades realizadas conjuntamente (Mishra, Chandrasekaran & MacCormack, 2015).

Escopo da transação mais amplo fornece às organizações maior potencial para extrair benefícios de seus relacionamentos interorganizacionais, mas também as expõe a maior risco e interdependências a serem gerenciados (Donada, Mothe & Nogatchewsky, 2020), o que implica maiores desafios de monitoramento e coordenação (Mishra et al., 2015). Apesar de maior escopo da transação poder mitigar os desafios de coordenação associados à relação interorganizacional (Mishra et al., 2015), também faz com que relações interorganizacionais se tornem mais complexas de gerenciar, porque envolvem lidar em maior medida com questões de coordenação e cooperação (Donada et al., 2020).

Relações interorganizações podem apresentar diferentes níveis de escopo da transação, a depender do envolvimento das organizações na relação, e assim demandar maior controle interorganizacional, o qual pode facilitar efetivamente os processos de coordenação entre as diferentes atividades realizadas (Donada et al., 2020). Para minimizar o risco associado à relação e criar condições favoráveis de colaboração, as organizações recorrem a mecanismos de controle interorganizacional (Dekker et al., 2019), com o intuito de reduzir o oportunismo dos parceiros da relação, de forma a manter sua viabilidade (Zhou & Xu, 2012).

Controle em relações interorganizacionais pode ser alcançado por meio de estruturas mais ou menos formais (Das & Teng, 2001a). Mecanismos de controle interorganizacional formal referem-se à medida em que uma relação interorganizacional é regida por contratos formais que estipulam as responsabilidades e obrigações de cada parte, podendo reduzir o oportunismo e salvaguardar a relação. Mecanismos de controle interorganizacional relacional referem-se à extensão em que uma relação interorganizacional é governada por relações sociais e normas compartilhadas, podendo mitigar o risco associado à incerteza e aos investimentos específicos da relação interorganizacional (Cao & Lumineau, 2015).

Essa distinção entre mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional se reflete em dois tipos distintos, embora inter-relacionados, de controle para apoiar e gerenciar relações interorganizacionais. Como as empresas costumam usar simultaneamente esses dois

tipos de mecanismos de controle interorganizacional para organizar as relações, a interação entre eles tem concentrado debates na literatura de operações e gerenciamento da cadeia de suprimentos (Cao & Lumineau, 2015).

Entretanto, existem conflitos entre mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional. Contratos especificados, um mecanismo de controle formal, sinalizam seriedade e esforços coletivos, mas podem ter altos custos e estar associados à suspeita mútua, de forma que podem ser inconsistentes com a confiança, que fundamenta os mecanismos de controle interorganizacional relacional. Já em situações de baixo oportunismo, contratos mais simples podem ser mais adequados. Isso indica que tanto mecanismos de controle interorganizacional formal como relacional podem apresentar desvantagens, de forma que o uso combinado desses mecanismos pode melhorar o desempenho da relação (Zhang, Jin & Yang, 2020).

Dada a impossibilidade de um contrato especificar todas as contingências que possam surgir em uma relação interorganizacional, mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional se complementam, de forma que os mecanismos de controle interorganizacional relacional possibilitam a garantia de execução do contrato. A ausência de mecanismos de controle interorganizacional relacional pode tornar ineficazes os mecanismos de controle interorganizacional formal, que não serão capazes de restringir o oportunismo (Zhou & Xu, 2012).

A literatura apresenta resultados mistos se mecanismos de controle interorganizacional formal e informal são substitutos ou complementares. Por um lado, a confiança, que se desenvolve a partir de relacionamentos sucessivos entre organizações leva a contratos menos extensos e experiências de relações anteriores fornecem informações sobre o comportamento e as habilidades do parceiro e promovem o desenvolvimento de capacidades relacionais, reduzindo a necessidade de contratos complexos e caros para novas transações. Por outro lado, contratos formais podem mitigar preocupações de apropriação e reduzir os custos de coordenação, reduzindo a exposição das organizações ao risco e facilitando a construção de confiança entre os parceiros. Esses mecanismos de controle interorganizacional formal auxiliam as organizações a monitorar de perto o comportamento de seus parceiros e podem apoiar o desenvolvimento de confiança (Ding et al., 2013).

Pesquisas acerca de controle interorganizacional defendem que sejam empregados múltiplos mecanismos de controle em relações interorganizacionais, a partir dos quais as organizações parceiras buscam objetivos conjuntos (Liu et al., 2009). Empregar de maneira simultânea os mecanismos de controle formal e relacional pode ser adequado para governar efetivamente as relações interorganizacionais (Liu et al., 2009). Entretanto, a decisão de implementar mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional deve estar alinhada com as características da relação (Dekker et al., 2019).

O mesmo vale para o escopo da transação, que consiste em um característica-chave para a determinação da estrutura de controle nessas relações (Zhou & Xu, 2012; Dekker et al., 2016). Relações interorganizacionais com maior escopo da transação implicam em maior necessidade de controle (Dekker et al., 2016), uma vez que nessas relações os parceiros colaboram intensivamente em uma ampla gama de atividades (Dekker et al., 2019).

Ao considerar que relações interorganizacionais de maior escopo da transação implicam em maior dependência de controle interorganizacional (Dekker et al., 2019) e que mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional estão inter-relacionados e são utilizados simultaneamente (Cao & Lumineau, 2015), pressupõe-se que:

H1a: O escopo da transação tem efeito positivo e direto nos mecanismos de controle interorganizacional formal.

H1b: O escopo da transação tem efeito positivo e direto nos mecanismos de controle interorganizacional relacional.

2.2 Efeito moderador do risco relacional percebido

Risco relacional é definido como a probabilidade e as consequências de não haver cooperação satisfatória (Das & Teng, 1996) e surge devido ao potencial comportamento oportunista de organizações parceiras. O comportamento oportunista consiste em desviar, enganar, distorcer informações e apropriar recursos, e os conflitos surgem porque as organizações têm seus próprios interesses individuais que não são necessariamente congruentes com os de seus parceiros (Das & Teng, 2001b). Relações interorganizacionais mais extensas, interdependentes, complexas e incertas envolvem maior risco potencial de oportunismo (Oxley & Sampson, 2004).

O risco relacional percebido está associado à falta de cooperação entre organizações parceiras, o que pode resultar em maior comportamento oportunista e apropriação do valor da organização pelo parceiro. Os mecanismos de controle interorganizacional são considerados mecanismos primários para gerenciar esse risco, alinhando os interesses dos sócios e coordenando suas ações além das fronteiras da organização (Anderson et al., 2015). O risco relacional percebido pode ser determinado pela confiança e pelo controle em uma relação interorganizacional (Das & Teng, 2001c).

A percepção de risco também serve como fonte de confiança e controle, porque os níveis de percepção de risco determinam a necessidade de confiança e controle. Quando os níveis de risco são percebidos como muito altos, os parceiros sentem a necessidade, além da confiança, de maior controle formal, culminando em uma combinação de mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional. Já sob condições em que o risco é baixo, é possível que as organizações parceiras recorram preferencialmente à confiança e a outros mecanismos de controle interorganizacional relacional (Das & Teng, 2001c).

É provável que a combinação entre mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional variem em diferentes tipos de relações interorganizacionais, devido à diferença de risco de troca inerente a esses tipos de relacionamento (Cao & Lumineau, 2015). O aumento no risco relacional percebido demanda que sejam instaurados novos mecanismos de controle interorganizacional formal (Ladeira et al., 2012).

O risco relacional percebido em uma relação interorganizacional pode exigir diferentes tipos de mecanismos de controle interorganizacional (formal ou relacional). No entanto, é possível que em um contexto de maior risco relacional possa restringir o uso de mecanismos de controle interorganizacional relacional, de forma que a relação mútua entre mecanismos de controle interorganizacional formal e mecanismos de controle interorganizacional relacional varie em diferentes tipos de relações interorganizacionais (Cao & Lumineau, 2015).

Transações com maior especificidade dos ativos e complexidade exigem contratos mais detalhados e extensos, da mesma forma que relações interorganizacionais que envolvem maior risco relacional induzem as organizações a investirem em contratos formais mais complexos (Ding et al., 2013). No entanto, esses autores não verificaram se em um contexto de alto risco relacional percebido, a influência do escopo da transação sobre mecanismos de controle interorganizacional formal é intensificada. Também não foi analisada uma possível moderação negativa do risco relacional percebido sobre a influência do escopo da transação nos mecanismos de interorganizacional controle relacional. Assim, conjectura-se que:

H2a: O risco relacional percebido modera positivamente a relação entre escopo da transação e mecanismos de controle interorganizacional formal.

H2b: O risco relacional percebido modera negativamente a relação entre escopo da transação e mecanismos de controle interorganizacional relacional.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico da pesquisa e as hipóteses formuladas a partir do referencial teórico.

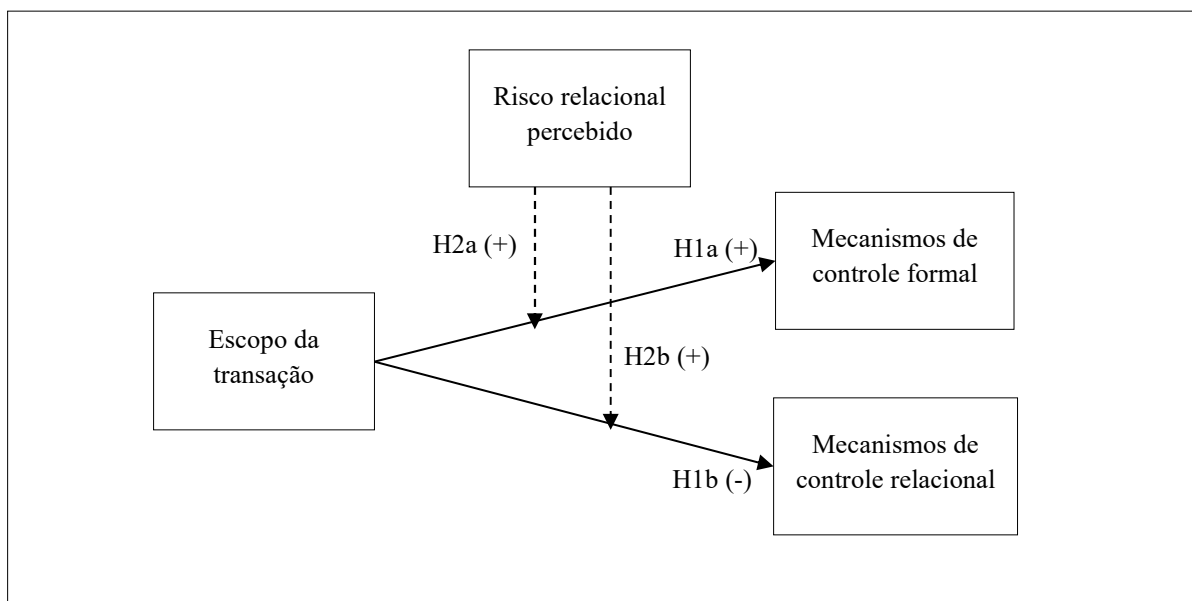


Figura1. Modelo teórico da pesquisa
Fonte: Elaborada pelos autores.

Dessa forma, pressupõe-se que o escopo da transação tem relação positiva com os mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional. Presume-se ainda que o risco relacional percebido modera positivamente a influência do escopo da transação sobre os mecanismos de controle interorganizacional formal e negativamente a influência do escopo da transação sobre os mecanismos de controle interorganizacional relacional.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 População e amostra

Os dados foram coletados junto a indivíduos que atuam diretamente no relacionamento entre suas organizações (fornecedoras) e uma empresa brasileira (compradora) que atua no setor de segurança, redes, comunicação e energia, listada na Brasil Bolsa e Balcão [B3]. A população corresponde a uma lista de fornecedores disponibilizada pela própria empresa compradora, a qual continha os endereços eletrônicos das pessoas de contato, que atuam nas organizações fornecedoras da empresa.

Para essas foram enviados e-mails com a apresentação da pesquisa e o *link* do questionário. Os envios foram realizados entre 05 e 10 de novembro de 2020. O endereço de e-mail disponibilizado pela empresa compradora era o mesmo que esta utilizava para fazer contato com cada fornecedor. Mesmo assim, solicitou-se que o questionário fosse respondido pelo principal responsável pela relação interorganizacional existente entre o fornecedor e a empresa compradora contactada. Seguiram-se procedimentos éticos comumente adotados em pesquisas afins, como garantir o anonimato dos participantes e o uso das respostas agregadas, sem identificação do respondente.

Com os procedimentos adotados foram obtidas 96 respostas. No entanto, no questionário foram inseridas questões sobre a relação, de modo que fosse possível considerar apenas respostas acerca de relações mantidas até pelo menos os últimos 3 anos. Assim, foram excluídas 11 respostas, de forma que a amostra final compõe-se das 85 respostas de profissionais que atuam como principais responsáveis na relação interorganizacional de empresas fornecedoras com a empresa compradora contactada para viabilizar o estudo.

Com base no número de respostas válidas foram realizados os procedimentos estatísticos previstos, pois satisfaz os critérios do tamanho do efeito (médio de 0,15), nível de

significância ($f_i = 5\%$) e poder da amostra ($1-f\hat{\alpha} = 0,8$), atestados pelo G*Power (Faul et al., 2009). Além disso, examinou-se possíveis distorções na amostra. O teste T e a comparação entre os 20% primeiros e os 20% últimos respondentes não indicou diferenças significativas ao nível de 5%, o que sugere que não existe o viés da não resposta (Af Wahlberg & Poom, 2015). Também se avaliou o viés do método comum pelo teste de fator único de Harman, em que o primeiro fator apresentou variância total explicada de 0,3 (inferior a 0,5), o que confirma a ausência do viés do método comum.

3.2 Mensuração das variáveis e procedimentos de análise

Os três construtos da pesquisa foram mensurados com assertivas já validadas por Dekker et al. (2016), Das e Teng (2001b) e Zhou e Xu (2012), a partir de uma escala tipo *Likert* de sete pontos.

O escopo da transação foi mensurado por oito assertivas de Dekker et al. (2016), que desenvolveram este construto para captar a extensão e a intensidade em que diferentes tipos de atividades de negócios são conduzidas dentro da colaboração (P&D, engenharia, compras, produção, marketing e vendas, serviços pós-venda, troca de conhecimentos e prestação de serviços). Para cada uma das oito atividades, foi solicitado aos respondentes que indicassem até que ponto a relação com a empresa compradora incluía cada uma dessas atividades.

O risco relacional percebido foi mensurado com quatorze assertivas desenvolvidas por Das e Teng (2001b) com base em uma revisão da literatura e que incluem quatro aspectos principais: comportamento oportunista, confiança entre organizações, objetivos incompatíveis de parceiros e culturas incompatíveis de parceiros. Esta variável é moderadora do modelo proposto. A variável moderadora pode alterar a força ou a direção da relação entre duas variáveis (Hair Jr. et al., 2017).

Os mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional foram mensurados por meio de três e quatro assertivas, respectivamente. Estes construtos foram desenvolvidos por Zhou e Xu (2012), a partir de pesquisas anteriores e de um estudo de campo. As três assertivas para mensurar mecanismos de controle interorganizacional formal captam se os direitos, deveres e responsabilidades das organizações parceiras estão formalizados, especificados e detalhados. Já as quatro assertivas para mensurar mecanismos de controle interorganizacional relacional captam até que ponto a relação interorganizacional é governada por meio de relações sociais e normas compartilhadas.

No modelo foram ainda inseridas variáveis de controle. Nesta pesquisa, considerou-se como variáveis de controle a dependência mútua entre os parceiros e o tempo que o respondente exerce o papel de representante de sua organização na relação com a empresa compradora. A dependência mútua foi mensurada ao perguntar ao respondente, em uma escala de 0% a 100%, o quão difícil seria para sua empresa substituir a empresa compradora e o quão difícil ele acreditava ser para a empresa compradora substituir a sua empresa.

As hipóteses foram testadas por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS). Para isso, utilizou-se o *software* SmartPLS versão 3, a partir do qual é possível determinar o algoritmo PLS, o *bootstrapping* e o *blindfolding*. A avaliação do modelo de mensuração, por meio da técnica algoritmo PLS, seguiu a definição de 300 iterações com 7 critérios de paragem. A confiabilidade dos construtos foi confirmada, uma vez que apresentaram índices de alfa de Cronbach e confiabilidade composta superiores a 0,70 (Hair Jr. et al., 2017). A validade também foi confirmada, a partir da variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE), a qual foi superior a 0,50 (Hair Jr. et al., 2017) e pelo critério Fornell-Larcker que também foi atendido. As relações entre os construtos e a acurácia do modelo estrutural foram constatadas pela aplicação das técnicas *bootstrapping* e *blindfolding* (Hair Jr. et al., 2017).

4 Análise dos Resultados

4.1 Modelo de mensuração

A PLS-SEM foi realizada em duas etapas. Inicialmente avaliou-se o modelo de mensuração, conforme Tabela 1, de forma a analisar os critérios de validade e confiabilidade dos construtos, de acordo com as suas assertivas (Hair Jr. et al., 2017). No construto escopo da transação o item ESC5 apresentou carga 0,68. No construto de risco relacional percebido foi observada carga fatorial de 0,604 para o item RIS1, 0,536 para RIS5 e 0,608 para RIS7. Optou-se por manter estas assertivas uma vez que as cargas foram superiores a 0,50 e que os construtos já foram validados na literatura. Os demais itens apresentaram cargas fatoriais adequadas ($\geq 0,70$) em seus respectivos construtos (Hair Jr. et al., 2017). A Tabela 1 apresenta os resultados do modelo de mensuração.

Tabela 1
Modelo de Mensuração

Construto	Média	Desvio padrão	α	ρA	CR	AVE	Fornell-Larcker\ HTMT			
							1	2	3	4
1. Escopo da transação	4,97	2,03	0,908	0,910	0,924	0,604	0,777	0,231	0,418	0,348
2. Risco relacional percebido	2,37	1,94	0,939	0,965	0,946	0,560	-0,240	0,748	0,257	0,202
3. Mecanismos de controle interorganizacional formal	5,17	2,09	0,930	0,953	0,955	0,876	0,433	-0,265	0,936	0,656
4. Mecanismos de controle interorganizacional relacional	5,55	1,86	0,851	0,953	0,893	0,676	0,379	-0,210	0,621	0,822

Fonte: elaborada pelos autores.

Nota: Valores em negrito representam a raiz quadrada da AVE. A diagonal esquerda/ inferior apresenta os valores das correlações, enquanto a diagonal superior/ direita apresenta os valores de HTMT.

Conforme a Tabela 1, os valores do alfa de Cronbach são maiores que 0,70, o que atesta a confiabilidade do modelo e assegura que as respostas das pessoas que representam as organizações fornecedoras na relação com a empresa compradora não apresentam vieses (Hair Jr. et al., 2019). A validade convergente foi atestada pelos valores de AVE maiores ou iguais a 0,50 (Hair et al., 2019). A validade discriminante foi analisada por dois parâmetros: o critério de Fornell-Larcker, no qual os valores da raiz quadrada da AVE são maiores que os coeficientes das correlações (Hair Jr. et al., 2017); e o critério de *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT), com valores menores a 0,85 (Hair Jr. et al., 2019). Observa-se pelos indicadores que o modelo de mensuração é adequado.

4.2 Modelo estrutural

O modelo estrutural é avaliado pela análise de caminhos, a partir da relação estipulada, de forma que se tem o coeficiente beta (β), o valor p e a decisão para a hipótese, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2
Análise das hipóteses

Hipótese	Relação entre os construtos	Beta (β)	Estatística T	p	Decisão
H1a	Escopo da transação \rightarrow Mecanismos de	0,268**	2,363	0,018	Aceita-se

	controle interorganizacional formal				
H1b	Escopo da transação → Mecanismos de controle interorganizacional relacional	0,273***	2,700	0,007	Aceita-se
H2a	Risco relacional percebido modera a relação Escopo da transação → Mecanismos de controle interorganizacional formal	0,134*	1,655	0,098	Aceita-se
H2b	Risco relacional percebido modera a relação Escopo da transação → Mecanismos de controle interorganizacional relacional	-0,101	0,749	0,454	Rejeita-se

Fonte: elaborada pelos autores.

Nota: * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$ *bootstrap* com 5.000 repetições.

A hipótese H1a postula que o escopo da transação exerce influência sobre os mecanismos de controle interorganizacional formal. O escopo da transação se mostrou associado positiva e significativamente aos mecanismos de controle interorganizacional formal (0,268, $p < 0,05$), o que suporta aceitar a H1a, ao nível de significância de 5%.

A H1b presume que o escopo da transação exerce influência sobre os mecanismos de controle interorganizacional relacional. O escopo da transação se mostrou associado positiva e significativamente aos mecanismos de controle interorganizacional relacional (0,273, $p < 0,01$), o que suporta aceitar a H1b, ao nível de significância de 1%.

As hipóteses H2a e H2b consideraram o risco relacional percebido como variável moderadora. Na H2a, prevê-se que o risco relacional percebido modera positivamente a relação entre escopo da transação e mecanismos de controle interorganizacional formal. Em contraste, na H2b presume-se que o risco relacional percebido modera negativamente a relação entre escopo da transação e mecanismos de controle interorganizacional relacional. Os resultados evidenciaram que o risco relacional percebido modera a relação entre escopo da transação e mecanismos de controle interorganizacional formal (0,134, $p < 0,1$), o que suporta aceitar a H2a ao nível de significância de 10%. No entanto, não foi encontrada significância estatística na moderação do risco relacional percebido sobre a relação entre escopo da transação e mecanismos de controle interorganizacional relacional. Isso sugere que maior percepção de risco relacional intensifica a influência que maior escopo da transação exerce sobre mecanismos de controle interorganizacional formal. No entanto, essa maior percepção de risco relacional não interfere na relação entre escopo da transação e mecanismos de controle interorganizacional relacional.

A avaliação da validade preditiva apresenta coeficiente de determinação de Pearson ajustado (R^2 ajustado) de 28,3% para mecanismos de controle formal e 25,3% para mecanismos de controle interorganizacional relacional, o que indica que a variável escopo da transação traz moderada explicação aos mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional. A relevância preditiva de 24,2% para mecanismos de controle interorganizacional formal e de 15,1% para mecanismos de controle interorganizacional relacional, indicada pelo Q^2 , atesta acurácia do modelo, a qual prevê que quanto maior que zero, melhor (Hair Jr. et al., 2017).

Foram utilizadas ainda duas variáveis de controle: a dependência mútua entre os parceiros e o tempo que o respondente exerce o papel de representante de sua organização na relação com a empresa compradora. Ambas as variáveis foram estatisticamente significantes ($p < 0,5$), tanto para os mecanismos de controle interorganizacional formal quanto relacional.

4.3 Discussão dos resultados

Os resultados desta pesquisa mostram que o escopo da transação influencia positivamente os mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional. Isso indica que relações interorganizacionais que envolvem maior número de atividades em conjunto e

realizadas de forma mais intensiva demandam maior número de mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional. Este achado corrobora a literatura que defende, de um lado, o emprego de múltiplos mecanismos para controlar as relações interorganizacionais (Liu et al., 2009), e de outro lado, que relações interorganizacionais de maior escopo da transação implicam em maior dependência de controles interorganizacionais (Dekker et al., 2019).

O emprego de múltiplos mecanismos de controle nestas relações consubstancia-se do controle interorganizacional formal e relacional, o que implica implica que ambos os controles estejam inter-relacionados e sejam utilizados simultaneamente (Cao & Lumineau, 2015). Em relações interorganizacionais de maior escopo e, por consequência, mais complexas de serem gerenciadas, as organizações recorrem não somente a mecanismos de controle interorganizacional formal, mas também a mecanismos informais de controle interorganizacional relacional. Um contrato não consegue especificar todas as possíveis contingências de uma relação interorganizacional, de forma que os mecanismos de controle interorganizacional relacional possibilitam a garantia de execução do contrato, que é um mecanismo de controle informal (Zhou & Xu, 2012).

A partir das relações encontradas entre escopo da transação e mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional, buscou-se entender essas relações em situações de maior ou menor risco relacional percebido. Os resultados evidenciam que em contextos de maior risco relacional percebido, a relação entre escopo da transação e mecanismos de controle interorganizacional formal é intensificada. Organizações que se envolvem em uma parceria mais ampla e intensiva e, conseqüentemente, demandam mais mecanismos de controle interorganizacional formal, demandarão ainda mais por esses mecanismos quando percebem maior risco relacional.

Esperava-se ainda que o risco relacional percebido atenuasse a busca por mecanismos de controle interorganizacional relacional em relações interorganizacionais de maior escopo, uma vez que nessas relações mais complexas e em contexto de risco, as organizações pudessem optar menos por mecanismos de controle interorganizacional relacional. Porém, os resultados indicaram que o risco relacional percebido não interfere na relação entre escopo da transação e mecanismos de controle interorganizacional relacional. Ou seja, em relações de maior escopo da transação, a demanda por mecanismos de controle interorganizacional relacional se mantém, independente do risco relacional percebido.

De forma geral, os achados permitem inferir que organizações envolvidas em parcerias mais amplas e intensivas demandam mais mecanismos de controle interorganizacional. Entretanto, dada a moderação encontrada do risco relacional percebido na relação entre escopo da transação e mecanismos de controle interorganizacional formal, infere-se que quando expostas a maior risco relacional percebido, as organizações mantêm a demanda por mecanismos de controle interorganizacional relacional e intensificam o aumento da demanda por mecanismos de controle interorganizacional formal.

5 Conclusões e implicações

Este estudo analisou a influência do escopo da transação na adoção de mecanismos de controle em relações interorganizacionais, moderada pelo risco relacional percebido. Os resultados suportam as relações positivas do escopo da transação com mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional, sendo possível aceitar as hipóteses H1a e H1b. Também foi possível aceitar a hipótese H2a, que previa moderação do risco relacional percebido sobre a relação entre escopo da transação e mecanismos de interorganizacional controle formal, em contraste com o controle relacional, que não apresentou significância estatística, o que não apoiou a H2b. Assim, conclui-se que relações interorganizacionais de maior escopo demandam simultaneamente mecanismos de controle interorganizacional, o que indica complementaridade de mecanismos controle interorganizacional formal e relacional.

Ademais, em relações interorganizacionais de maior escopo em que é percebido maior risco relacional, a demanda por mecanismos de controle interorganizacional formal é intensificada.

5.1 Implicações teóricas

Este estudo contribui com para a literatura ao revelar que relações interorganizacionais com maior escopo de transação demandam maior quantidade de ambos os mecanismos de controle interorganizacional (formal e relacional). O escopo da transação para ambos os mecanismos de controle interorganizacional apresentou relações significantes. Esses resultados coadunam com a literatura, a qual destaca que em relações interorganizacionais as organizações recorrem a mecanismos de controle interorganizacional (Dekker et al., 2019), visando a redução do oportunismo dos parceiros da relação e a manutenção da viabilidade dessas relações (Zhou & Xu, 2012). Além disso, maior escopo da transação implica em maior demanda por mecanismos de controle interorganizacional. Dessa maneira, corrobora-se a literatura que destaca que mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional se complementam (Zhou & Xu, 2012).

O efeito moderador do risco relacional percebido sobre a relação entre escopo da transação e mecanismos de controle interorganizacional apresenta evidências que corroboram a literatura, a qual destaca que a demanda por mecanismos de controle interorganizacional varia em diferentes tipos de relações interorganizacionais, devido à diferença de riscos de troca inerentes a esses tipos de relacionamento (Cao & Lumineau, 2015). Entretanto, os resultados da pesquisa evidenciam moderação do risco relacional percebido apenas sobre a relação entre escopo da transação e mecanismos de controle interorganizacional formal, não encontrando evidências da moderação do risco relacional percebido na relação entre escopo da transação e mecanismos de controle interorganizacional relacional.

5.2 Implicações gerenciais

Gestores envolvidos em relações interorganizacionais precisam estar atentos à amplitude e intensidade com que atividades são realizadas conjuntamente na parceria. Relações interorganizacionais que envolvem maior escopo da transação (amplitude e intensidade) demandam mais mecanismos de controle interorganizacionais, sejam eles de controle formal ou relacional. Com relação ao risco relacional percebido, como esse intensifica a demanda por mecanismos de controle interorganizacional formal em transações de maior escopo, gestores devem preocupar-se em reduzir a percepção de risco relacional pelos parceiros, de forma que essa demanda por mecanismos de controle interorganizacional formal não seja intensificada, já que esses mecanismos envolvem maiores custos.

Os gestores da empresa compradora, desta pesquisa, precisam se atentar à complementariedade dos mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional, e que as organizações parceiras aumentam a demanda por mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional à medida em que observam maior escopo da transação. As organizações parceiras, por sua vez, podem ser beneficiadas ao encontrar um equilíbrio na adoção dos diferentes tipos de mecanismos de controle interorganizacional, buscando redução de custos com controle, que pode estar associado a suspeita mútua, além de complementar contratos formais menos detalhados com mecanismos de controle interorganizacional relacional, que possibilitem a garantia de execução do contrato.

5.3 Limitações e sugestões

Os resultados deste estudo devem ser generalizados de forma cautelosa, uma vez que a amostra compreende exclusivamente organizações fornecedoras de uma empresa brasileira que atua no setor de segurança, redes, comunicação e energia, o que indica a necessidade de estudos com outras amostras para possíveis comparações. Ainda, não se analisou a interação

entre mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional. Futuros estudos podem contemplar um desenho da interação entre mecanismos de controle interorganizacional formal e relacional. Outros métodos de pesquisa podem trazer informações adicionais, por exemplo, um estudo de caso, que permitiria maior profundidade em comparação a esta *survey*.

Referências

- Af Wåhlberg, A.E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology, 37*(6), 336-347.
- 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.W., & Dekker, H.C. (2005). Management control for market transactions: The relation between transaction characteristics, incomplete contract design, and subsequent performance. *Management Science, 51*(12), 1734-1752.
- 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.
- Das, T.K., & Teng, B.S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of Management Studies, 33*(6), 827-843.
- Das, T.K., & Teng, B.S. (2001a). Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies, 22*(2), 251-283.
- Das, T.K., & Teng, B.S. (2001b). Relational risk and its personal correlates in strategic alliances. *Journal of Business and Psychology, 15*(3), 449-465.
- Das, T.K., & Teng, B.S. (2001c). A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International Management, 7*(1), 1-29.
- Dekker, H.C., Ding, R., & Groot, T. (2016). Collaborative performance management in interfirm relationships. *Journal of Management Accounting Research, 28*(3), 25-48.
- 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.
- DhaifAllah, B., Auzair, S.M., Maelah, R., & Ismail, M.D. (2019). Measuring Inter-organizational cost management and open book accounting. *Jurnal Pengurusan, 56*(1), 1-22.
- Ding, R., Dekker, H.C., & Groot, T. (2013). Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management Accounting Research, 24*(2), 140-155.
- Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2020). Modes de coordination et performance des relations client-fournisseur: l'effet modérateur des risques collaboratifs. *Management international/International Management/Gestión Internacional, 24*(2), 124-137.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods, 41*(4), 1149-1160.
- 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, 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.

Ladeira, W.J., Marconatto, D.A.B., & Estivaleta, V.B. (2012). Controlar para confiar? uma análise do risco percebido em relacionamentos de uma cadeia de suprimentos. *Revista Economia & Gestão*, 12(29), 98-123.

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.

Mishra, A., Chandrasekaran, A., & MacCormack, A. (2015). Collaboration in multi-partner R&D projects: The impact of partnering scale and scope. *Journal of Operations Management*, 33, 1-14.

Oxley, J.E., & Sampson, R.C. (2004). The scope and governance of international R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 723-749.

Smith, P., Callagher, L., & Huang, X. (2014). Alliance scope and firm performance in the biotechnology industry. *International Journal of Innovation Management*, 18(03), 1440008.

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.