

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

**ANTONIO CARLOS RODRIGUES**

**ASSIMETRIA DE PODER E DEPENDÊNCIA MÚTUA NOS RELACIONAMENTOS  
EM REDES DE SUPRIMENTOS**

Belo Horizonte  
2020

**ANTONIO CARLOS RODRIGUES**

**ASSIMETRIA DE PODER E DEPENDÊNCIA MÚTUA NOS RELACIONAMENTOS  
EM REDES DE SUPRIMENTOS**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

**Área de concentração:** Gestão de Operações e Logística

**Orientador:** Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins

Belo Horizonte  
2020

Ficha catalográfica

R696a  
2020  
Rodrigues, Antônio Carlos.  
Assimetria de poder e dependência mútua nos relacionamentos em redes de suprimentos [manuscrito] / Antônio Carlos Rodrigues. – 2020.

163 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Ricardo Silveira Martins.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

Inclui bibliografia (146-156) e apêndice.

1. Logística – Teses. 2. Administração de empresas – Teses. 3. Administração – Teses. I. Martins, Ricardo Silveira . II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB-6/2527  
Biblioteca da FACE/UFMG. –RSS55/2020



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor ANTÔNIO CARLOS RODRIGUES, REGISTRO Nº 244/2020. No dia 28 de fevereiro de 2020, às 8h30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 04 de fevereiro de 2020, para julgar o trabalho final intitulado "ASSIMETRIA DE PODER E DEPENDÊNCIA MÚTUA NOS RELACIONAMENTOS EM REDES DE SUPRIMENTOS", requisito para a obtenção do Grau de Doutor em Administração, linha de pesquisa: Gestão de Operações e Logística. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

(X) APROVAÇÃO;

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 28 de fevereiro de 2020.

NOMES

Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins  
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Marcelo Bronzo Ladeira  
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Luciano Rossoni  
(PPGA/UNIGRANRIO)

Prof. Dr. Caissa Veloso e Sousa  
(PRPP/Centro Universitário Unihorizontes)

Prof. Dr. Janaina Siegler Marques Batista  
(Lacy School of Business/Butler University)

ASSINATURAS

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Dedico aos meus pais, às minhas irmãs e à  
minha amada Mariana, pelo apoio  
incondicional

## AGRADECIMENTOS

Escrever uma tese não é uma corrida de 100 metros rasos; é uma maratona. E como qualquer maratona, o sucesso depende de um bom começo e ritmo. O corredor e o aluno de doutorado aprendem paulatinamente sobre seus limites de capacidade física e mental ao enfrentar o desafio a que se propõem. A lição mais importante para ambos é entender que chegar ao final é apenas o resultado de um longo processo de planejamento, de disciplina e de treinamento árduo.

Esta tese é o resultado de esforço e dedicação hercúlanos, e que só foi possível pelo apoio de muitas pessoas importantes na minha trajetória. Antes de todas elas, eu agradeço a Deus, pela força e inspiração que foram primordiais em toda essa jornada.

Ao professor Dr. Ricardo Silveira Martins, pela confiança, pela parceria e pelo privilégio do compartilhamento de seus conhecimentos nestes últimos anos de aprendizado intenso na minha vida. Posso dizer que, mais do que ser um orientador no processo de construção de pesquisa, tive o privilégio de ter um mentor acadêmico. Por essa razão eu sempre fui instigado a planejar e a pensar o custo benefício de cada decisão para a minha carreira e para meus estudos. Obrigado por ser, sem dúvida alguma, minha referência de profissionalismo no âmbito acadêmico.

À professora Dra. Janaína (Jane) Siegler, por me aceitar no período sanduíche na Lacy School of Business na Butler University, em Indianapolis. Sinto-me também imensamente lisonjeado, pois tive a oportunidade de conhecer e trabalhar com uma profissional extremamente cativante. Seu dinamismo e humanidade na forma de ensinar foram extremamente importantes para a transformação do professor e do pesquisador que sou neste momento. *Thank you so much!*

Aos Professores Luciano Rossoni, Caissa Veloso e Marcelo Bronzo por participarem do processo de avaliação deste trabalho.

Agradeço aos meus pais, Graça e Jorge, e às minhas irmãs, Jaqueline e Júlia, pela presença, pela força, pela disponibilidade e pelo amor. O acolhimento de vocês me fortaleceu em cada etapa deste trabalho. Todos vocês foram fundamentais para essa conquista!

À minha esposa, Mariana, que entendeu os diversos momentos de dedicação exclusiva para a realização deste trabalho. Agradeço por você, com certeza, estar presente nos momentos mais difíceis e tolerar minhas ansiedades, impaciências e inseguranças.

A todos os amigos do CEPEAD, Roberta, Helena, Milena, Maria Gabriela, Laysse, João Calembó, Anelisa, Leandro (*in memoriam*), Bruno e Ricardinho. A presença de todos vocês foi, sem dúvida, importante durante o curso.

À Universidade Federal de Juiz de Fora pelo afastamento concedido e pelo apoio financeiro possibilitado pela Programa de Apoio à Qualificação dos servidores (PROQUALI).

À Secretaria da Pós-Graduação do CEPEAD, em especial, à Vera, Mara, Luciana e Érika, que sempre me atenderam com presteza e alegria.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram com a minha caminhada.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – (Brasil) CAPES – Código de Financiamento 001.

Uma vez que você abandone as expectativas,  
você aprendeu a viver.

Osho

## RESUMO

Estudos anteriores concentraram-se, em geral, nos efeitos da dependência ou no uso do poder de uma empresa em relação a outro parceiro. Neste estudo, por sua vez, investigam-se os mecanismos pelos quais duas dimensões da dependência interorganizacional – assimetria de poder e dependência mútua – impactam o uso do poder pelo cliente no relacionamento com o operador logístico, bem como os resultados do desempenho do próprio relacionamento. O estudo foi desenvolvido em 154 díades da indústria de prestação de serviço logístico, a partir dos relacionamentos dos operadores logísticos e embarcadores de outras indústrias. A modelagem de equações estruturais e a análise de superfície de resposta compuseram as técnicas multivariadas de análise dos dados coletados. Os resultados evidenciam que assimetria de poder e dependência mútua têm efeitos diferentes no uso do poder. Verificou-se que a direção da assimetria de dependência - vantagem ou desvantagem - no relacionamento, de modo geral, intensifica o uso do poder. Os resultados indicam que em relacionamentos com um maior nível de dependência mútua exibem reduzem punições e ameaças dos feitas pelo embarcador. Além disso, verificou-se um efeito do tipo U no uso do poder coercitivo no relacionamento entre cliente e operador logístico, fato que pode indicar um nível ótimo de dependência a ser mantido. No entanto, os resultados demonstram que o uso do poder de recompensa é maior para níveis mais elevados de dependência, pois parece haver uma preocupação com a orientação de longo prazo, o que afeta o desempenho da terceirização logística. Os resultados do trabalho demonstraram que o poder coercitivo, legal e de recompensa exercido segue diferentes processos para influenciar o desempenho do relacionamento. Verificou-se que o uso da coerção e do poder legal é mais prejudicial para o relacionamento do que o uso de recompensas. Os resultados mostram que é necessário ser criterioso no uso do poder de recompensa, de coerção e legal nos relacionamentos comprador-fornecedor, e, sempre que possível, é importante recompensar e evitar punir o parceiro. Estes achados oferecem contribuições teóricas importantes e indicam oportunidades para trabalhos futuros sobre o tema.

**Palavras-chave:** Dependência, Poder, Relacionamento, Desempenho, Modelagem de Equações Estruturais, Análise de Resposta de Superfície

## ABSTRACT

Previous studies have focused on dependence effects or firm's power use over another partner. However, this study investigates the mechanisms by which two dimensions of inter-organizational dependence - power asymmetry and mutual dependence - impact on the shipper's power use in the relationship with the 3PL, as well as on the performance results of the relationship itself. The study was developed in 154 dyads in the logistics service industry, based on the relationships of 3PL and shippers from other industries. To data analyzing it was used two multivariate techniques, Structural Equation Modeling (SEM) and Response Surface Analysis (RSA). The results show that power asymmetry and mutual dependence have different effects on the use of power. It was found that the direction of dependence asymmetry - advantage or disadvantage - in the relationship, in general, intensifies the use of power. The results indicate that higher level of mutual dependence in relationships reduces punishments and threats from those made by the shipper. Also, there was a U effect in the use of coercive power in the relationship between shipper and 3PL, a fact that may indicate an optimal level of dependence to be maintained. However, the results demonstrate that the use of reward power is more significant for higher levels of dependence, as there seems to be a concern with a long-term orientation, which affects the performance of logistics outsourcing. The results of the work showed that the coercive, legal, and rewarding power exercised follows different processes to influence the performance of the relationship. It was found that the use of coercion and legal power is more damaging to the relationship than the use of rewards. The results show that it is necessary to be prudent in the use of reward, coercion, and legal power in buyer-supplier relationships, and whenever possible, it is important to reward and avoid punishing the partner. These findings offer significant theoretical contributions and suggest opportunities for future studies on the topic.

**Keywords:** Dependence, Power, Relationship, Performance, Structural Equation Modeling, Surface Response Analysis

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo de informação das fases da revisão sistemática.....	23
Figura 2 - Estratégia de imersão indireta.....	57
Figura 3 – Modelo de pesquisa proposto.....	68
Figura 4 – Resumo dos levantamentos feitos pela Associação Brasileira de Operadores Logísticos.....	70
Figura 5 – Relação entre operador logístico, embarcador e consumidor final.....	77
Figura 6 – Superfície de resposta com itens rotulados.....	92
Figura 7 – Filtros aplicados para a lista final das empresas estudadas nesta pesquisa.....	95
Figura 8 – Modelagem da equação estrutural para dependência baseada em custos.....	110
Figura 9 – Modelagem da equação estrutural para dependência baseada em benefícios.....	114
Figura 10 – Superfície de resposta para o uso do poder de recompensa para dependência baseada em custos.....	125
Figura 11 – Superfície de resposta para o uso do poder coercitivo para dependência baseada em custos.....	126
Figura 12 – Superfície de resposta para o uso do poder legal para dependência baseada em custos.....	127
Figura 13 – Superfície de resposta para o uso do poder de recompensa para dependência baseada em benefícios.....	129
Figura 14 – Superfície de resposta para o uso do poder coercitivo para dependência baseada em benefícios.....	130
Figura 15 – Superfície de resposta para o uso do poder legal para dependência baseada em benefícios.....	131

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado da revisão sistemática, por <i>journal</i> .....	25
Tabela 2 – Índice de Kappa .....	84
Tabela 3 – Comparativo entre a alocação de itens dos construtos da pesquisa .....	85
Tabela 4 – Índice de concordância de indicadores para uso do poder.....	85
Tabela 5 – Índice de concordância de indicadores para dependência .....	86
Tabela 6 – Índice de concordância de indicadores para o desempenho do relacionamento.....	87
Tabela 7 – Cargos dos respondentes.....	97
Tabela 8 – Tempo de atuação profissional no setor, na empresa e no cliente específico.....	98
Tabela 9 – Segmentos de atuação por CNAE.....	98
Tabela 10 – Faturamento médio anual e porte dos operadores logísticos frente ao cliente .....	99
Tabela 11 – Estatística descritiva dos dados .....	101
Tabela 12 – Índices de ajuste do modelo de medição da Análise Fatorial Confirmatória .....	102
Tabela 13 – Validade discriminante: diferenças $\chi^2$ entre os modelos restrito e irrestrito .....	104
Tabela 14 – Itens e estatísticas básicas do construto .....	106
Tabela 15 – Distribuição de níveis de vantagem e desvantagem de dependência dos operadores logísticos.....	108
Tabela 16 – Resultados para o modelo de dependência baseada em custos.....	109
Tabela 17 – Resultados para o modelo de dependência baseada em benefícios .....	113
Tabela 18 – Distribuição de níveis de discrepância e similaridade dependência OLs e embarcadores.....	124
Tabela 19 – Resultados da Análise de Superfície de Resposta para modelos de dependência baseada em custos.....	124
Tabela 20 – Resultados da Análise de Superfície de Resposta para modelos de dependência baseada em benefícios .....	128

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Palavras-chave e termos usados na revisão sistemática .....	22
Quadro 2 – Síntese das perspectivas teóricas apresentadas.....	35
Quadro 3 – Fontes de poder nos relacionamentos .....	39
Quadro 4 – Principais estudos e dicotomias das fontes de poder nos relacionamentos .....	40
Quadro 5 – Definições dos construtos, dimensões e denominações comuns .....	45
Quadro 6 – Exemplos de codificação de itens para escalas de dependência.....	48
Quadro 7 – Configurações de desequilíbrio de poder e dependência mútua nos relacionamentos .....	50
Quadro 8 – Estrutura de pesquisa com base na questão de pesquisa e nos objetivos específicos .....	73
Quadro 9 – Construtos e itens para dependência.....	76
Quadro 10 – Construtos e itens para o poder mediado.....	79
Quadro 11 – Construtos e itens para o desempenho do relacionamento .....	80
Quadro 12 – CNAEs para o filtro aplicado para a lista final de operadores logísticos nesta pesquisa .....	96
Quadro 13 – Resumo das hipóteses da dependência baseada em custos.....	111
Quadro 14 – Resumo das hipóteses da dependência baseada em benefícios .....	115

## LISTA DE SIGLAS

SET - *Social Exchange Theory*

TCE - *Transaction Cost Economics*

RDT - *Resource Dependence Theory*

OL - Operador logístico

CNAE - Classificação Nacional de Atividade Econômica

ABOL - Associação Brasileira de Operadores Logísticos

AFC - Análise Fatorial Confirmatória

SEM – *Structural Equation Modeling*

PLS - *Partial Least Squares*

CB-SEM - *Covariance-Based SEM*

ASR - Análise de Superfície de Resposta

ML - *Maximum Likelihood*

GLS - *Generalised Least Squares*

GFI - *Goodness of Fit*

RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*

NFI - *Normed Fit Index*

TLI - *Tucker Lewis Index*

CFI - *Comparative Fit Index*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	Problema de investigação.....	18
1.2	Objetivos da pesquisa.....	21
1.2.1	Objetivo geral .....	21
1.2.2	Objetivos específicos .....	21
1.3	Justificativa .....	21
1.4	Estrutura da tese.....	26
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>27</b>
2.1	Perspectivas teóricas utilizadas .....	27
2.1.1	Quadro teórico para o desenvolvimento da tese .....	27
2.1.2	Teoria da Dependência de Recursos.....	28
2.1.3	Teoria dos Custos de Transação .....	29
2.1.4	Teoria das Trocas Sociais .....	30
2.1.5	RDT, TCE e SET .....	33
2.2	Natureza, fontes e dinâmica do poder e da dependência .....	36
2.2.1	Conceitualização do poder.....	36
2.2.2	Tipos ou fontes de poder.....	39
2.2.3	Dependência e interdependência .....	44
2.2.4	Natureza das dimensões e do construto de dependência .....	47
2.2.5	Poder, dependência e interdependência.....	49
2.2.6	Poder nas relações entre compradores e fornecedores .....	52
2.3	Estratégias dos atores mais fracos .....	54
2.3.1	Controle de recursos valiosos .....	54
2.3.2	Imersão da dependência na rede de suprimentos.....	56
2.4	Modelo da pesquisa e construção das hipóteses.....	61
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>69</b>
3.1	Caracterização do setor .....	69
3.2	Caracterização da pesquisa .....	71
3.3	Construção do instrumento de coleta de dados .....	74
3.4	Análise dos construtos e seleção das escalas.....	74
3.4.1	Dependência .....	75
3.4.2	Dependência relativa e dependência mútua.....	75
3.4.3	Uso do poder.....	77
3.4.4	Desempenho do relacionamento.....	80
3.4.5	Variáveis de controle .....	82
3.5	Refinamento dos itens .....	82
3.6	Métodos para análise dos dados.....	87

3.6.1	Modelagem de Equações Estruturais.....	87
3.6.2	Análise de Superfície de Resposta.....	88
<b>3.7</b>	<b>Coleta de dados da pesquisa .....</b>	<b>93</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>100</b>
<b>4.1</b>	<b>Análise descritiva.....</b>	<b>100</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise Fatorial Confirmatória.....</b>	<b>102</b>
<b>4.3</b>	<b>Análise da Modelagem de Equações Estrutural .....</b>	<b>107</b>
4.3.1	Resultados da Modelagem de Equações Estruturais .....	109
4.3.1.1	Dependência baseada em custos .....	109
4.3.1.2	Dependência baseada em benefícios .....	112
4.3.2	Discussões dos resultados da Modelagem de Equações Estruturais.....	115
4.3.2.1	Dependência baseada em custos .....	115
4.3.2.2	Dependência baseada em benefícios .....	120
<b>4.4</b>	<b>Análise de Superfície de Resposta.....</b>	<b>123</b>
4.4.1	Resultados da ASR .....	123
4.4.1.1	Dependência baseada em custos .....	124
4.4.1.2	Dependência baseada em benefícios .....	128
4.4.2	Discussões dos resultados da Análise de Superfície de Resposta .....	132
4.4.2.1	Dependência baseada em custos .....	132
4.4.2.2	Dependência baseada em custos .....	135
<b>4.5</b>	<b>Implicações gerenciais.....</b>	<b>137</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>142</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>147</b>
	<b>APÊNDICE A – LISTA DE PERIÓDICOS DE ALTO IMPACTO SELECIONADOS</b>	
	<b>158</b>	
	<b>APÊNDICE B – LISTA DE PERIÓDICOS DE ALTO IMPACTO SELECIONADOS</b>	
	<b>159</b>	
	<b>APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>160</b>
	<b>APÊNDICE D – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DOS CONSTRUTOS.....</b>	<b>164</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo atual, o sucesso de empresas individuais depende, essencialmente, dos bons resultados de seus parceiros na rede de suprimentos. Dessa forma, a utilização de estratégia de manter relacionamentos mais estreitos e intensos com fornecedores e clientes, em prol de vantagens competitivas, tem se intensificado. Essa estratégia envolve planejamento e investimentos conjuntos em ativos específicos, transações repetidas e uma complexa estrutura de governança para promover trocas. Assim, o bom desempenho da rede de suprimentos está relacionado ao vínculo de colaboração entre as partes.

No entanto, mesmo nos relacionamentos colaborativos, as empresas tentam se controlar mutuamente, sobretudo pela posse e o acesso a recursos críticos. A dependência entre duas organizações ocorre quando uma parte não controla todas as condições necessárias para alcançar um determinado objetivo e depende de um recurso escasso de outra empresa. Portanto, a importância do recurso e a disponibilidade de alternativas no mercado determinarão quão dependente uma organização é da outra e, por conseguinte, definirão o poder de uma organização sobre a outra. Assim, as relações de poder têm influência crítica sobre os relacionamentos nas redes de suprimentos porque determinam a criação e a distribuição do valor.

Inúmeros exemplos de empresas que exercem seu poder para controlar comportamentos ou influenciar decisões de outros membros nas redes de suprimentos podem ser encontrados na realidade do mercado. Nestes casos, as empresas usam sua posição de poder exigindo concessões de preços, influenciando decisões operacionais, manipulando elementos da estratégia de marketing e, até mesmo, pressionando o compartilhamento de tecnologias próprias com concorrentes potenciais. Por exemplo, o Wal-Mart impôs a adoção da tecnologia de radiofrequência pelos seus fornecedores; a Boeing e a Petrobras pressionaram os fornecedores por reduções significativas de preços.

Os fornecedores do Wal-Mart, por exemplo, foram forçados a adotar tags inteligentes de radiofrequência para a redução dos custos com mão de obra e estoques da cadeia. Todos os fornecedores foram obrigados a realizar investimentos significativos no negócio (GILMORE, 2017). Além das tags, os fornecedores também tiveram que arcar com o custo da compra de hardware – leitores, transponders, antenas – e software para

rastreamento e análise de dados. Muitos fabricantes, por exemplo, contrataram mais mão de obra para a colocação de tags manualmente no armazém. Outros investimentos adicionais foram necessários para a integração dos sistemas de estoque e produção das empresas. Os fornecedores afirmam que, se fosse possível escolher, não adotariam a tecnologia (MCWILLIAMS, 2007).

No seu plano de redução de custos, a Boeing pressionou todos os fornecedores a darem descontos de cerca de 15% nos contratos firmados com a empresa (GATES, 2013; JOHNSON; ROBISON, 2018). Se um fornecedor fosse contrário à proposta de reduzir seus preços, os contratos não eram renovados e eram colocados em uma lista de empresas não autorizadas a licitar novos programas com a Boeing. A United Technologies, fabricante de motores, freios e trens de pouso, por exemplo, foi uma das empresas incluídas na lista. A Boeing ainda concedeu o contrato do trem de pouso 777x para um pequeno fabricante canadense, quando a UTC, outro fornecedor da empresa, se recusou a dar o desconto (GATES, 2013; JOHNSON; ROBISON, 2018).

No Brasil, as empresas de prestação de serviços para o setor de petróleo emitiram um alerta sobre risco para seus lucros, devido às exigências da Petrobras (STEPHEN, 2013). A estatal do setor de perfuração sempre foi a responsável por grande parte da produção de petróleo no país, o que lhe garantiu um forte poder, quando se trata de negociações. A Petrobras exigiu um desconto adicional de seus fornecedores, mesmo ciente de que eles já ofereciam o preço mais competitivo por meio de um processo de licitação. Adicionalmente, também cancelava e adiava novos projetos das empresas que não atendiam às suas exigências. As táticas de negociação da Petrobras, somadas às demandas do governo brasileiro, reduziram as margens de lucro da indústria de prestação de serviço de óleo e gás.

Situações como essas exigem, do ponto de vista do ator em posição de desvantagem de poder, uma resposta à questão estratégica “o que fazer?”, dado que os atores mais fracos são susceptíveis de enfrentar maiores restrições sobre suas ações. Um foco importante para este fenômeno é entender como os atores organizacionais em posições de desvantagem podem superar suas fraquezas ou, pelo menos, mitigar as consequências potencialmente prejudiciais dessa fraqueza.

## 1.1 Problema de investigação

As relações de poder nas redes de suprimentos são tema de interesse para muitos pesquisadores (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; COX, 2001a; CROOK; COMBS, 2007; GULATI; SYTCH, 2007; HOFER, 2015; HUO; FLYNN; ZHAO, 2017; ZHAO et al., 2008). Uma perspectiva recorrente fundamenta-se na Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Nesse sentido, a capacidade de uma organização de exercer poder sobre outro ator está relacionada aos níveis de dependência dentro do relacionamento. Por sua vez, a natureza e a disponibilidade dos recursos controlados pelos atores determinam o grau de dependência experimentado (HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009; PFEFFER; SALANCIK, 1978). Nenhuma firma é autossuficiente e, portanto, as empresas precisam se relacionar para ter acesso aos recursos de que necessitam para alcançar seus objetivos. Desse modo, na medida em que os interesses de uma empresa não podem ser alcançados sem recursos de outras partes, a concentração de poder pode torna-se inevitável (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

O enfoque predominante dos estudos nas redes de suprimentos, por sua vez, tem sido o ator mais poderoso dentro da relação comprador-fornecedor (BASTL; JOHNSON; CHOI, 2013). Os estudos disponíveis na literatura teorizam sobre os efeitos do uso do poder na força do relacionamento (BENTON; MALONI, 2005; MALONI; BENTON, 2000), na confiança (IRELAND; WEBB, 2007), no desempenho (CROOK; COMBS, 2007), no compromisso em redes de suprimentos integradas (ZHAO et al., 2008), na terceirização (HANDLEY; BENTON, 2012a), nas tríades (BASTL; JOHNSON; CHOI, 2013) e nas redes (TERPEND; ASHENBAUM, 2012). Contudo, não há o mesmo desenvolvimento do tema ao se pensar no parceiro em posição de desvantagem na relação e nem sobre as dimensões da interdependência.

Os distintos níveis de dependência dos atores podem resultar em uma apropriação da maior parcela de benefícios pelo ator mais poderoso no relacionamento (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; PFEFFER; SALANCIK, 1978). No entanto, para se ter uma visão completa da dinâmica do poder em uma díade, parece não ser suficiente analisar apenas a assimetria de poder; é necessário também incluir a dependência mútua para análise das relações (CANIËLS; ROELEVELD, 2009; CASCIARO; PISKORSKI, 2005; GULATI; SYTCH, 2007), ou seja, o nível de importância que as relações têm para cada um dos atores (GULATI; SYTCH, 2007). Isso porque, em virtude dos laços de dependência

mútua, cada parte está em uma posição, até certo ponto, para conceder, negar, facilitar ou dificultar recompensas ao outro (BLAU, 1964; EMERSON, 1962).

Níveis elevados de dependência mútua podem criar uma orientação de longo prazo, levando o ator mais forte ao não uso do poder em detrimento do relacionamento (GULATI; SYTCH, 2007; HANDLEY; DE JONG; BENTON, 2019). Nesse sentido, uma relação com maiores níveis de dependência mútua pode promover o comprometimento afetivo e a cooperação (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; FRENCH; RAVEN, 1959; GULATI; SYTCH, 2007). Com o aumento da empatia e do desejo de evitar os custos gerados pelas rupturas de relações altamente dependentes, os atores optam por táticas relacionais não coercivas em detrimento de estratégias coercivas (GULATI; SYTCH, 2007). O uso reduzido de ações punitivas, aliado à dependência de regras de engajamento colaborativas, facilita o desenvolvimento de uma relação estável que, por sua vez, promove a sua continuidade (HANDLEY; DE JONG; BENTON, 2019; KUMAR, 2005; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). Desse modo, como o comportamento oportunista levaria a um sacrifício proibitivamente alto em futuras trocas, os níveis de cooperação em uma relação de troca podem aumentar em função do desejo da continuação do relacionamento (GULATI; SYTCH, 2007).

Diante disso, utilizar a assimetria de poder e a dependência mútua em um mesmo modelo pode ser frutífero porque, na presença de alta dependência mútua, parceiros de troca podem ser menos propensos a usar o poder (CROOK; CRAIGHEAD; AUTRY, 2017). Casciara e Piskorski (2005), por exemplo, chamam a atenção para a dicotomia assimetria de dependência e dependência mútua, examinando como cada uma influencia as atividades de reestruturação de poder das firmas; em particular, eles estudaram como elas contribuem para a capacidade de gerenciar restrições externas decorrentes da dependência. Os autores sustentam que a dependência mútua proporciona às firmas em posição de desvantagem de poder maior capacidade de lidar com a resistência de um parceiro mais poderoso e de superar com sucesso tais restrições.

Nesse contexto, este estudo buscou investigar os efeitos da dependência mútua e da assimetria de poder nos relacionamentos comprador-fornecedor, que podem ser utilizados pelos atores em posição de desvantagem de dependência para mitigar o uso do poder pela parte mais poderosa. Dessa forma, pretende-se responder à seguinte questão de pesquisa:

## **Como a dependência mútua e a assimetria de dependência afetam o uso do poder e o desempenho das relações entre compradores e fornecedores?**

Do ponto de vista teórico, com esta proposta pretende-se oferecer contribuições ao debate sobre relações de poder e dependência nos relacionamentos, à luz da Teoria das Trocas Sociais (*Social Exchange Theory* - SET), da Teoria dos Custos de Transação (*Transaction Cost Economics* - TCE) e da Teoria da Dependência de Recursos (*Resource Dependence Theory* - RDT), promovendo uma maior compreensão dos mecanismos de governança relacional adotados em díades e de como eles podem influenciar a indisposição em utilizar o poder, pelas empresas mais poderosas.

Neste trabalho aborda-se o problema de pesquisa a partir de dados coletados sobre 154 díades no setor de prestação de serviços logísticos brasileiros. As empresas foram convidadas a responder a um conjunto de questões sobre um embarcador específico. Esta abordagem permitiu uma maior compreensão da assimetria de poder em justaposição com dependência mútua dentro das redes de suprimentos. Embora os estudiosos tenham examinado assimetria de poder (NYAGA et al., 2013) e interdependência (GULATI; SYTCH, 2007), trazê-los conjuntamente é interessante devido às interações existentes (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; CROOK; CRAIGHEAD; AUTRY, 2017). Ainda que a assimetria de poder possa gerar resultados negativos para o ator em posição de desvantagem de poder, maiores níveis dependência mútua podem significar resultados diferentes (CROOK; CRAIGHEAD; AUTRY, 2017; HUO; FLYNN; ZHAO, 2017). Os parceiros mais poderosos nas trocas podem ser menos propensos a usar o poder em tais situações (CROOK; CRAIGHEAD; AUTRY, 2017; HANDLEY; DE JONG; BENTON, 2019; HUO et al., 2019).

Este trabalho oferece algumas contribuições teóricas e práticas, ao analisar as relações de interdependência, o uso do poder e o desempenho do relacionamento. Nesse sentido, os efeitos da dependência mútua podem afetar a predisposição para uso de fontes de poder diversas de formas diferentes. Não obstante, o uso de ações coercitivas tem resultados opostos aos de ações que buscam incentivar e recompensar. Em termos gerenciais, o trabalho contribui para que as firmas atentem para a imersão nos relacionamentos que desenvolvem, de forma a reduzir ações coercitivas e a aumentar a satisfação com o desempenho do relacionamento.

## 1.2 Objetivos da pesquisa

### 1.2.1 Objetivo geral

Diante do exposto, este estudo foi realizado com a finalidade central de descrever em que medida a dependência mútua e a assimetria de poder afetam o uso de poder e, consequentemente, o desempenho do relacionamento rede de suprimentos.

### 1.2.2 Objetivos específicos

De forma específica, pretendeu-se:

- identificar dimensões dos construtos da dependência e das fontes de poder;
- mensurar os efeitos interativos existentes entre assimetria de dependência, mútua dependência e o uso do poder;
- mensurar o efeito do uso de poder e o desempenho dos relacionamentos.

## 1.3 Justificativa

Com este estudo pretende-se contribuir com três lacunas encontradas na literatura que são: (1) poucos trabalhos na perspectiva dos atores mais fracos (BASTL; JOHNSON; CHOI, 2013; GARGIULO; ERTUG, 2014), (2) número reduzido de trabalhos sobre o não uso do poder em nível das redes de suprimentos (CROOK; CRAIGHEAD; AUTRY, 2017) e (3) quantidade reduzida de trabalhos sobre os efeitos interativos entre dependência mútua e assimetria de poder (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; CROOK; CRAIGHEAD; AUTRY, 2017; GULATI; SYTCH, 2007).

Uma preocupação importante para os estudos de redes suprimentos é entender como os atores em posição de desvantagem de poder lidam com sua dependência. Atores que ocupam posições dependentes nas organizações necessitam recorrer a alguma estratégia para mitigar sua fraqueza (GARGIULO; ERTUG, 2014; HABIB; BASTL; PILBEAM, 2015). Ainda que muitas dessas estratégias não eliminem a assimetria subjacente de recursos responsáveis pela dependência, muitas vezes elas podem ser eficazes para ajudar esses atores a sobreviver (e, às vezes, a prosperar), apesar da dependência (GARGIULO; ERTUG, 2014).

As relações de poder fazem parte de qualquer troca entre compradores e fornecedores (CROOK; CRAIGHEAD; AUTRY, 2017). Apesar de existir um amplo conhecimento a

respeito do uso do poder (HANDLEY; BENTON, 2012a; HOFER, 2015; HUO; FLYNN; ZHAO, 2017; REIMANN; KETCHEN, 2017), pouco se sabe sobre o não uso ou a indisposição para usá-lo nas trocas em redes de suprimentos. Nesse sentido, o não uso do poder é uma condição de fronteira importante para uma melhor compreensão dos pressupostos e das restrições do papel do poder nas trocas comprador-fornecedor. Na perspectiva do ator mais em posição de desvantagem de poder, é válido compreender em quais situações empresas mais fortes renunciam voluntariamente ao uso do poder.

Para atestar que, com este estudo, expande-se a literatura existente e que ele é importante para o preenchimento das lacunas expostas, realizou-se uma revisão sistemática. O procedimento buscou garantir a condução de uma revisão detalhada de trabalhos relevantes e, ao mesmo tempo, reduzir possíveis vieses, promovendo a transparência e assegurando a relevância do processo (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Além disso, o uso da revisão sistemática contribuiu para a diminuição das fontes de informação para o processo de pesquisa.

Para identificação e seleção dos artigos foram realizadas quatro etapas e tomaram-se por base as diretrizes sugeridas por Tranfield, Denyer e Smart (2003). Inicialmente, foram definidos tópico e palavras-chave para o levantamento de documentos em bases de dados relevantes. No Quadro 1 apresenta-se uma lista de palavras-chave que foram combinadas por meio de conectores booleanos (AND, OR) para a identificação dos trabalhos. O uso de asteriscos em alguns termos de pesquisa garantiu que termos como “dependence” e “interdependence” fossem incluídos nos resultados.

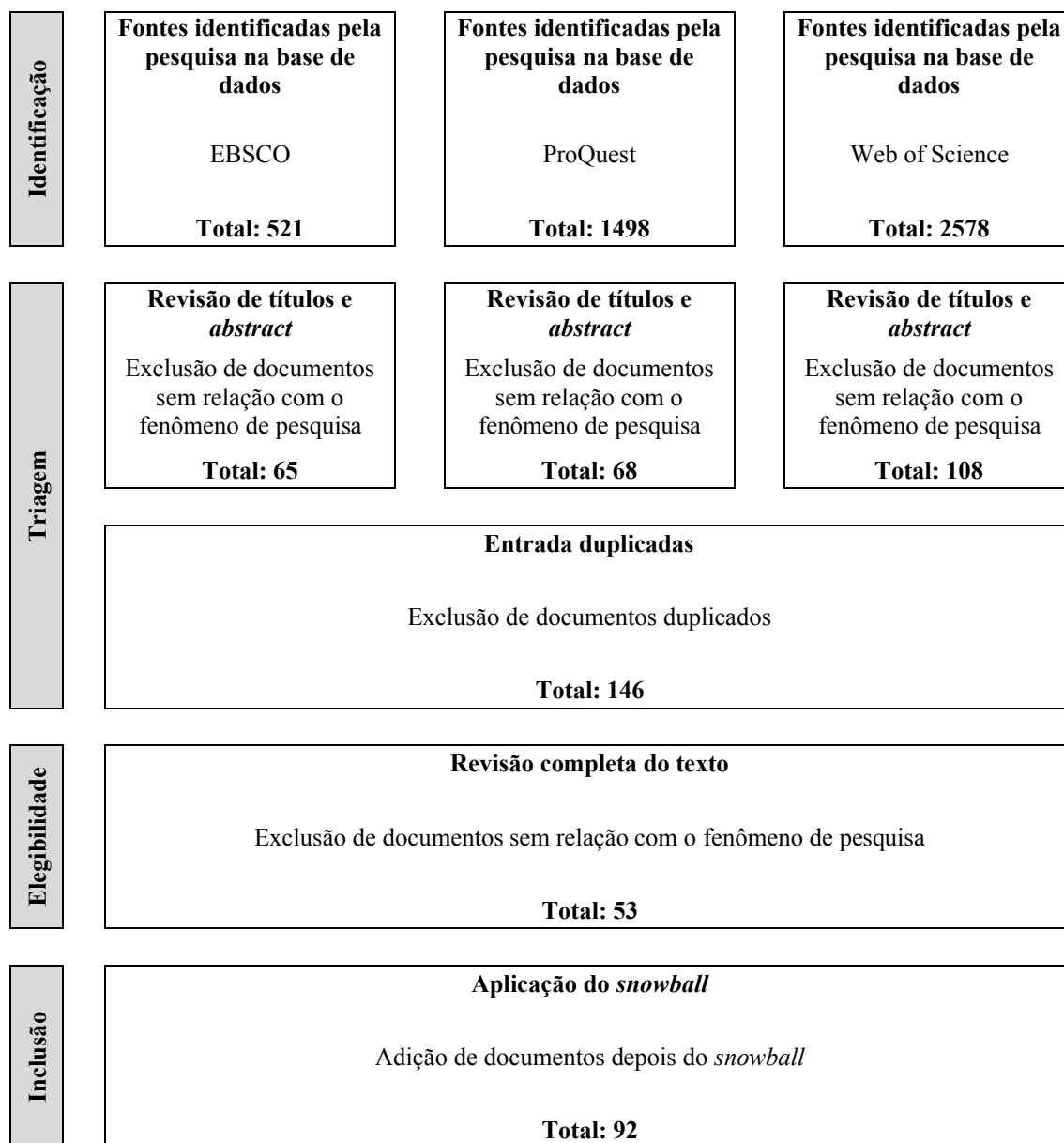
**Quadro 1** – Palavras-chave e termos usados na revisão sistemática

Buyer		Supplier		Dependence		Search limiter
buyer OR	AND	seller OR	AND	*advantage OR	AND	dyad*OR
customer OR		supplier OR		*symmetr* OR		relation* OR
		vendor		*balanc* OR		exchange OR
				*depend* OR		
				power		

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

As bases de dados ProQuest, EBSCO e Web of Knowledge foram selecionadas por estarem entre os maiores catálogos digitais disponíveis de periódicos indexados no mundo. Foram pesquisados títulos, *abstracts* e palavras-chave correspondentes dos

periódicos na base de dados, por meio do Journal Citation Reports (JCR) em Social Science Editions ano base 2018, nas categorias “management” e “business”, de 1989 até novembro de 2018. O levantamento resultou em 521 documentos do banco de dados EBSCO, 1.498 documentos do banco de dados ProQuest e 2.578 documentos do banco de dados Web of Science, sem exclusões iniciais (Figura 1).



**Figura 1** - Fluxo de informação das fases da revisão sistemática  
**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

Na segunda etapa, no intuito de garantir a relevância dos trabalhos e a confiabilidade dos resultados, foram desenvolvidos alguns critérios de inclusão e exclusão, os quais são apresentados no APÊNDICE A. Adicionalmente, apenas artigos publicados em periódicos internacionais de alto nível foram selecionados. Os periódicos foram

identificados com base em dois critérios que foram o fator de impacto maior que 1,5 e sua presença na lista de periódicos (APÊNDICE B), que instituições acadêmicas americanas utilizam para a avaliação das pesquisas em *supply chain e operations management* (MEREDITH; STEWARD; LEWIS, 2011).

Com a leitura dos títulos e resumos, o primeiro critério de exclusão foi reter somente artigos relacionados ao fenômeno de pesquisa da tese. A seleção foi realizada, primeiramente, por meio da leitura dos títulos dos artigos. Em casos em que o título não forneceu uma clara indicação de contexto, realizou-se a leitura do *abstract* para a determinação da exclusão ou da inclusão dos artigos. É importante ressaltar que livros, capítulos de livros e documentos indisponíveis também foram excluídos durante este processo. Sessenta e cinco documentos do banco de dados EBSCO, 68 documentos do banco de dados ProQuest e 108 documentos do banco de dados Web of Science foram selecionados para o prosseguimento da revisão. Sequencialmente, após remover os documentos duplicados, 146 artigos foram retidos.

No terceiro passo, depois da exclusão dos documentos pelos seus títulos, *abstracts* e documentos duplicados, prosseguiu-se para a etapa de leitura dos demais artigos na íntegra. Durante a leitura completa dos documentos, além do critério de documentos publicados em periódicos internacionais de alto impacto, foram selecionados somente aqueles relacionados à dependência, à interdependência e ao uso do poder nos relacionamentos fornecedor-comprador. Isso resultou na retenção de 53 artigos, dentro do período selecionado.

Finalmente, utilizou-se um processo *snowball* para selecionar títulos relevantes dentro das referências dos artigos selecionados na etapa anterior. Esse processo é importante porque é provável que (1) nem todos os artigos estejam disponíveis nas bases de dados pesquisadas, (2) trabalhos possam utilizar outros termos em seus títulos ou (3) os artigos foram publicados em outras revistas. Por isso, na quarta etapa, rastrearam-se as referências durante a leitura dos artigos selecionados. Nesse sentido, para a base final do processo de revisão selecionaram-se 92 artigos.

Na Tabela 1 estão relacionados os resumos quantitativos de *papers*, por periódicos, levantados. *Industrial Marketing Management* e *Journal of Supply Chain Management* são os periódicos com o maior número de publicações. É possível notar que os periódicos

de marketing e de *supply chain* dividem espaço nas discussões acerca do tema, mas nenhuma revista em particular detém o monopólio do conteúdo.

**Tabela 1** – Resultado da revisão sistemática, por *journal*

<b>Journal</b>	<b>Sigla</b>	<b>Fator de impacto</b>	<b>Total</b>
Industrial Marketing Management	IMM	3,166	19
Journal of Supply Chain Management	JSCM	5,789	13
Journal of Operations Management	JOM	5,207	6
Journal of Marketing Research	JMR	4,200	6
Supply Chain Management: An International Journal	SCMij	4,072	6
Journal of Marketing	JM	5,318	5
Journal of Purchasing and Supply Management	JPSM	3,240	4
International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	IJPDLM	2,577	4
Journal of Retailing	JR	3,671	3
European Management Journal	EMJ	2,481	3
International Journal of Production Research	IJPR	3,199	3
Journal of Marketing Management	JMM	2,392	2
Administrative Science Quarterly	ASQ	4,929	2
International Journal of Operations & Production Management	IJOPM	3,339	2
Journal of Business Logistics	JBL	2,878	2
Journal of the Academy of Marketing Science	JAMS	9,360	2
Health Care Management Science	HCMS	2,059	1
International Journal of Logistics Management	IJLM	2,226	1
Transportation Journal	TJ	1,935	1
International Journal of Management Reviews	IJMR	7,600	1
European Journal of Marketing	EJM	1,716	1
Journal of Management	JOM	7,733	1
European Management Review	EMR	1,600	1
Decision Sciences	DS	1,595	1
Production and Operations Management	POM	1,950	1
International Journal of Production Economics	IJPE	3,493	1

**Fonte:** elaboração própria (2019)

Em uma análise mais profunda desta revisão sistemática, alguns pontos podem ser destacados. O primeiro é que somente 13 artigos em *tops journals* utilizaram as dimensões da interdependência – incluindo aqui trabalhos que utilizaram apenas uma delas. O segundo é que apenas cinco artigos trataram assimetria de poder e dependência, quantitativamente, de forma conjunta (CANIËLS et al., 2017; CASCIARO; PISKORSKI, 2005; ELKING et al., 2017; GULATI; SYTCH, 2007; LUSCH; BROWN, 1996a), entretanto, em nenhum trabalho foi realizada uma avaliação das relações entre interdependência e o uso do poder. O terceiro ponto é que Crook, Craighead e Autry (2017) produziram o único trabalho teórico que propõe a relação entre interdependência e o uso do poder. O quarto e último ponto é o fato de que foram encontrados apenas dois artigos diretamente direcionados à perspectiva do ator mais fraco (BASTL; JOHNSON; CHOI, 2013; HABIB; BASTL; PILBEAM, 2015).

Em resumo, a revisão das publicações sobre dependência e poder na rede de suprimentos corrobora a necessidade de aprofundamento da temática escolhida. Nesse sentido, sustenta-se a afirmação sobre a possibilidade de expansão desse campo de pesquisa.

#### 1.4 Estrutura da tese

O trabalho foi construído em cinco seções, contando com esta parte introdutória. Na seção subsequente apresenta-se o referencial teórico, em que foram reunidas argumentações teóricas e evidências empíricas encontradas na literatura. A revisão foi dividida em quatro partes. Na primeira abordam-se as perspectivas teóricas utilizadas e, em seguida, discutem-se a natureza, as fontes e a dinâmica do poder e da dependência para uma abordagem de díades. Na seção seguinte são apresentadas discussões a respeito de estratégias dos atores para lidar com posições de desvantagem de poder. O último tópico consolida a revisão de literatura para a construção do modelo de pesquisa e suas hipóteses. Na terceira seção apresentam-se a metodologia adotada para a realização do trabalho, bem como as abordagens selecionadas para o alcance dos objetivos propostos na seção introdutória. A quarta seção é dedicada à análise e à discussão dos dados, tendo os resultados e as discussões para cada abordagem sido divididos e apresentados subsequentemente, para garantir o melhor sequenciamento do texto, tornando a leitura mais fluida. Finalmente, na quinta seção encontram-se as conclusões do trabalho e suas contribuições para a teoria e a prática dos relacionamentos em díades. Adicionalmente, apresentam-se as limitações encontradas na realização da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é fornecida uma visão abrangente dos conceitos utilizados. Os tópicos abordados estão organizados da seguinte forma: (2.1) o quadro teórico da tese, (2.2) a natureza, as fontes e a dinâmica do poder, (2.3) estratégias do ator mais fraco para lidar com relações com assimetria de poder e (2.4) o modelo de pesquisa e a construção das hipóteses.

### 2.1 Perspectivas teóricas utilizadas

No levantamento dos artigos, apenas um trabalho de revisão sistemática abrangente direcionado a opções estratégicas para lidar com o domínio de um ator mais forte foi encontrado. Habib, Bastl e Pilbeam (2015) realizaram uma revisão na qual 48 estudos foram selecionados para conclusões sobre o fenômeno de interesse. A revisão foi selecionada, portanto, devido à sua relevância; ela cobre 32 anos de publicações que vão desde estudos seminais, na década de 1980, até a artigos publicados em 2012, em cinco bases de dados distintas (Web of Knowledge, Scopus, EBSCO, Proquest e Wiley-Blackwell). Habib, Bastl e Pilbeam (2015) mostram que as perspectivas teóricas mais adotadas são Teoria das Trocas Sociais (SET), Teoria dos Custos de Transação (TCE) e Teoria da Dependência de Recursos (RDT). No entanto, metade dos artigos revisados faz uso de mais de uma perspectiva teórica, fato que parece indicar a necessidade de investigação do fenômeno por mais de uma perspectiva teórica, devido à complexidade do tema.

#### 2.1.1 Quadro teórico para o desenvolvimento da tese

Três abordagens teóricas são utilizadas para construir uma fundamentação teórica sólida e obter ferramentas para o estudo no contexto dos relacionamentos nas redes de suprimentos. Assim, neste estudo utilizaram-se a Teoria da Dependência de Recursos (RDT), para o entendimento do plano de fundo da relação entre dependência e recursos (CROPANZANO; MITCHELL, 2005; ELKING et al., 2017; HOFER, 2015; HUO; FLYNN; ZHAO, 2017; NYAGA et al., 2013; PFEFFER; SALANCIK, 1978; REHME et al., 2016; SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015); a Teoria dos Custos de Transação (TCE), para compreensão de situações em que as firmas agem de forma oportunista nas relações comprador-fornecedor (DE JONG; BENTON, 2018; HANDLEY; BENTON, 2012a; HUO et al., 2019; NYAGA et al., 2013; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007;

WILLIAMSON, 1975; ZHAO et al., 2008) e, por fim, a Teoria das Trocas Sociais (SET), para entender o impacto das relações sociais em transações econômicas (EMERSON, 1976; HOFER, 2015; HUO et al., 2016; HUO; FLYNN; ZHAO, 2017; LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001; SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015; TANSKANEN, 2015; TERPEND; KRAUSE, 2015).

### 2.1.2 Teoria da Dependência de Recursos

A Teoria da Dependência de Recursos (RDT) enxerga as firmas como atores agrupados em uma rede de relações de troca, em um ambiente incerto e dependente de outras firmas para sobrevivência e aquisição de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978). A dependência surge porque uma firma não possui todos os recursos necessários. O nível de dependência dos recursos de outras firmas é determinado por três elementos-chave que são: a relevância do recurso, a disponibilidade de fontes alternativas do recurso e o nível de competição entre firmas pelo controle do recurso específico (HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009; PFEFFER; SALANCIK, 1978). Se uma firma é altamente dependente de outra para um recurso crucial, a última terá poder sobre a primeira (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Nesse sentido, os recursos constituem uma fonte de poder, nos termos do nível de dependência que uma firma tem de outra que possui o controle destes recursos ou de outras fontes alternativas.

Enquanto, de um lado, uma firma tenta aumentar seu poder na medida em que tenta desenvolver recursos mais críticos e escassos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), por outro, sua contraparte tentará reduzir sua dependência. A RDT descreve duas formas principais para este processo: as firmas (1) formam outros vínculos com outras firmas no seu meio ambiente, diminuindo a dependência de uma fonte específica ou (2) fortalecem o laço da relação já existente com uma firma para facilitar seu acesso ao recurso escasso do qual ela é dependente (PFEFFER; SALANCIK, 1978). No entanto, firmas que têm o controle do recurso valioso, muitas vezes, têm pouco incentivo para ceder o controle, e raramente o fazem. Muitas vezes, ao invés de ceder o controle, elas exploram a assimetria de poder que resulta de dependências de recursos (CASCIARO; PISKORSKI, 2005).

Em resumo, na RDT têm-se os seguintes pressupostos básicos (HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009): 1) a unidade fundamental para a compreensão da relação é a transação entre firmas; 2) uma firma é limitada por uma rede de dependências com outras

organizações; 3) a dependência, associada à incerteza sobre as ações dos atores com quem se relacionam, leva a uma situação em que a sobrevivência e o sucesso contínuo são incertos e, assim sendo, 4) as firmas tomam ações para gerenciar dependências externas, embora tais ações não apresentem garantias de serem completamente bem-sucedidas e que possam produzir novos padrões de dependência e 5) esses padrões de dependência resultam em relações de poder interorganizacional e tal poder pode ter algum efeito sobre o comportamento organizacional.

### 2.1.3 Teoria dos Custos de Transação

A Teoria dos Custos de Transação (TCE) advém da economia neoclássica e tem a transação como sua principal unidade de análise (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975). Por meio da análise de custos de transação é possível prever a governança e o desempenho de trocas entre empresas (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). Dessa maneira, se o custo da transação de usar o mercado for menor do que o de produzir o produto internamente, ele, provavelmente, deverá ser contratado (WILLIAMSON, 1975).

Na TCE, o custo de transação é um custo incorrido na realização de uma troca econômica. Esta teoria postula que as trocas ocorrem em mercados livres sem ônus relacionais entre agentes com racionalidade limitada (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). A perspectiva sugere que a estrutura de governança e o desempenho final de uma relação comprador-fornecedor são influenciados pelo nível de investimentos específicos de transação e pelo comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1975). A TCE afirma que um comportamento oportunista é mais provável quando um parceiro de troca exige que a outra parte faça investimentos significativos em ativos na transação (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). Como a parte que fez o investimento específico não tem como transferir o ativo para outra finalidade sem perda de valor, a parte que recebeu o investimento força uma renegociação para se beneficiar. Na TCE, a dependência é o resultado dos custos que decorrem de investimentos específicos no relacionamento, ou seja, investimentos que são inúteis fora de uma determinada parceria (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997; WILLIAMSON, 1975). Sugere-se, então, que a estrutura de governança e o desempenho final de uma troca são influenciados por investimentos específicos de comprador e fornecedor, e por comportamentos oportunistas, uma vez que os investimentos específicos dos parceiros representam ativos que podem reduzir sua motivação para se comportar oportunamente (WILLIAMSON, 1975). Isso, por sua vez, reduz a necessidade

e minimiza os custos do parceiro para monitoramento do desempenho ou para proteção dos ativos.

É por isso que o uso da TCE para examinar o desempenho das relações entre empresas é criticado, já que ela enfatiza a existência de empresas como forma de minimizar o potencial oportunista que surge quando são feitos investimentos em ativos específicos. Além disso, enxerga uma relação “não econômica” com outra firma como um impedimento negativo. Elementos como a confiança e o compromisso não são tidos em conta na equação do desempenho do relacionamento porque, como afirma Williamson (1975), a confiança só faz sentido se for além do interesse próprio calculista. No entanto, como ele manteve a centralidade da “calculabilidade”, não há espaço, em sua visão, para confiança.

#### 2.1.4 Teoria das Trocas Sociais

A Teoria das Trocas Sociais (SET) surgiu da interseção entre economia, psicologia e sociologia e foi desenvolvida para compreender o comportamento social humano no contexto econômico (HOMANS, 1958). Para a SET, o comportamento humano ou a interação social são atividades de troca tangível e intangível de recompensas e custos (BLAU, 1964; EMERSON, 1976; HOMANS, 1958). A troca permeia tanto o mercado quanto o domínio não econômico – relações sociais situadas desde intimidade, interesse próprio ou cálculo de custo-benefício até comportamento desinteressado (BLAU, 1964). Uma troca é uma interação social caracterizada por estímulos recíprocos (HOMANS, 1958). O equilíbrio ou o desequilíbrio da relação de troca que leva aos conceitos de poder e dependência estão implícitos no atributo de reforços recíprocos (EMERSON, 1962). Consequentemente, a SET examina os processos de estabelecer e sustentar a reciprocidade nas relações sociais ou as recompensas mútuas entre os indivíduos (EMERSON, 1976).

A SET foca nas relações duradouras e nas trocas recorrentes que ocorrem entre os parceiros (BLAU, 1964; EMERSON, 1962, 1976). A unidade de análise é a relação entre os atores que se envolvem na troca (EMERSON, 1962). Embora seja fundamentada na economia e na psicologia comportamental, esta teoria enfatiza a estrutura social para o desenvolvimento dos processos de troca entre os atores (HOMANS, 1958). Ela pressupõe que os atores aprendem com experiências passadas e tentam, com base nessas

experiências, maximizar resultados positivos e minimizar resultados negativos (HOMANS, 1958), e adota a norma de reciprocidade, que se refere a responder a uma ação positiva com outra ação positiva (BLAU, 1964; EMERSON, 1976; HOMANS, 1958). No entanto, não assume explicitamente que as trocas entre atores envolvem cálculos conscientes, embora isso possa ocorrer (EMERSON, 1962). Cabe ressaltar que uma díade é a forma mais simples de uma relação de troca no contexto de troca entre agentes independentes, e sobretudo, seguindo-se a perspectiva da estrutura de governança de mercados (CROPANZANO; MITCHELL, 2005; EMERSON, 1976). Apesar disso, as trocas sociais geralmente ocorrem não em estruturas isoladas de duas partes, mas no contexto de sistemas de troca caracterizados pela competição por recursos escassos (COOK et al., 1983; CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

As recompensas geradas pelas relações de troca são o elemento-chave da SET, sendo sinônimo de reforço positivo (EMERSON, 1976). As recompensas podem ser intrínsecas, como o prazer de estar com alguém, ou extrínsecas, como um bem ou serviço que alguém pode fornecer (BLAU, 1964). Nesse sentido, os recursos valiosos de um ator que aumentam a dependência da outra parte constituem a base do poder de recompensa em um relacionamento (EMERSON, 1962, 1976). A distribuição de recompensas, intrínsecas ou extrínsecas, por sua vez, é definida pela assimetria de poder dentro do relacionamento (EMERSON, 1962).

No entanto, os recursos fornecidos pelas partes na troca representam resultados funcionalmente equivalentes para a SET. Nesse sentido, eles seguem o princípio da saciação ou da diminuição da utilidade marginal e, portanto, ao receber um resultado adicional, o valor de todos os resultados dentro da troca serão reduzidos (BLAU, 1964; EMERSON, 1962, 1976; HOMANS, 1958). No contexto das relações entre comprador-fornecedor, um benefício de uma troca social pode ser uma informação privilegiada de mercado ou acesso a uma inovação tecnológica. O valor do benefício se refere à ordem de preferência por um ator entre diferentes conjuntos de benefícios (BLAU, 1964). Dentro de um conjunto, o valor refere-se à magnitude de recompensas que um ator potencialmente pode receber do relacionamento (BLAU, 1964; EMERSON, 1976). Nesse sentido, o valor de um recurso dependerá do valor que este representa para o outro indivíduo (EMERSON, 1976).

Contudo, recursos com alto valor de troca, como, por exemplo, o dinheiro, são menos sensíveis à saciedade (HOMANS, 1958). Considerando que a troca econômica é tipicamente limitada à troca de produtos por dinheiro, a troca social tem um alcance muito mais amplo e pode incluir uma ampla gama de benefícios tangíveis e intangíveis (CROPANZANO; MITCHELL, 2005; LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001).

Como as trocas sociais ocorrem durante um longo período de tempo e incluem obrigações não especificadas, o nível de confiança nas relações de troca de longo prazo tende a ser sempre alto (BLAU, 1964). Mesmo que níveis extremamente altos de confiança possam trazer resultados negativos para a relação (GRANOVETTER, 1985), algum nível de confiança é necessário para que as partes reduzam o risco de comportamento oportunista, minimizem custos de transação e desenvolvam uma orientação a longo prazo (BLAU, 1964; LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001). O risco de oportunismo é inerente às transações de trocas, mas pode ser reduzido se as partes forem mais abertas e honestas (LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001).

Resumidamente, enquanto, na troca econômica, indivíduos e firmas respondem às várias características do mercado (EMERSON, 1962), na SET os atores têm suas ações condicionadas a reações gratificantes de outros atores (BLAU, 1964). A troca econômica tem especificações precisas das transações e prevalência de recompensas extrínsecas, especialmente ganhos materiais (EMERSON, 1962). Muitas vezes, os economistas percebem o valor nas trocas entre firmas como independentes de uma transação e, como tal, o valor da relação em si é tipicamente ignorado e a impessoalidade da transação é assumida (BLAU, 1964; CROPANZANO; MITCHELL, 2005; LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001). Em contraste, uma troca social é caracterizada por obrigações pessoais não especificadas e confiança, bem como um conjunto de recompensas intrínsecas e extrínsecas (BLAU, 1964). É a confiança que condiciona a duração e a extensão da troca social, ao contrário de transações econômicas que dependem de mercados impessoais e regulamentos legais (BLAU, 1964; CROPANZANO; MITCHELL, 2005; EMERSON, 1962). Além disso, esse vínculo criado pelas recompensas recíprocas é o principal resultado e não o efeito colateral da troca social (BLAU, 1964).

### 2.1.5 RDT, TCE e SET

Na Teoria de Dependência de Recursos (RDT), uma empresa não apresenta todos os recursos necessários para a sua sobrevivência (PFEFFER; SALANCIK, 1978). As empresas, portanto, entram em relações de trocas com outra parte para acessar recursos indispensáveis ao alcance de seus objetivos. Nesse sentido, a dependência de recursos sob controle de outros obriga as firmas a estabelecerem relações de trocas entre si (HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009).

A SET sustenta que a motivação primária para uma determinada troca é a busca por recompensas e a fuga das punições (BLAU, 1964; EMERSON, 1976). Já para TCE, as firmas procuram, a partir de um conjunto viável de alternativas, o arranjo com o menor custo total que proteja seu relacionamento (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997; WILLIAMSON, 1975). Uma das principais premissas de SET é que trocas positivas ao longo do tempo produzem normas de troca relacional que regem a relação de troca, ou seja, a própria relação entre os parceiros das redes de suprimentos é um meio eficaz de governança da troca (LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001). Por outro lado, a TCE estipula que o risco de oportunismo do parceiro cria a necessidade de estruturas de governança formalizadas, ou seja, o risco de oportunismo limita a eficácia da governança relacional em relações de troca (LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001; RINDFLEISCH; HEIDE, 1997; WILLIAMSON, 1975). Por conseguinte, a SET não explica os mecanismos de governança transacional, enquanto o TCE não explica a governança relacional (NYAGA et al., 2013)..

Mesmo que a SET, implicitamente, não considere o oportunismo, é possível que as normas relacionais contribuam para isso porque uma das partes pode se aproveitar da confiança do parceiro para atingir seus objetivos (BLAU, 1964; LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001). A SET, além disso, não explica os relacionamentos da rede de suprimentos de curto prazo porque tais relacionamentos podem não ter desenvolvido a confiança e a reciprocidade necessárias para sustentar normas relacionais (LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001). Nesses casos, os parceiros podem ter que confiar em mecanismos de governança formal e, sendo assim, é necessário examinar a SET e a TCE como teorias complementares para o estudo das trocas em redes de suprimentos.

A SET se concentra nas normas de reciprocidade porque as firmas cooperam nas relações com a expectativa de receber recompensas (BLAU, 1964). Nesse sentido, as firmas podem calcular a possível recompensa derivada de uma relação, seja a curto ou a longo prazo, e, com base nela, ajustar seus comportamentos e ações em relação ao parceiro (EMERSON, 1962). Dessa forma, quanto mais uma ação de um parceiro em uma troca é recompensada ou produz benefícios, mais provável é que ela seja repetida (LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001). Por outro lado, quanto mais uma ação em um relacionamento é punida ou não consegue produzir os benefícios esperados, menos provável é que ela seja repetida no futuro (EMERSON, 1962; HOMANS, 1961; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1998).

A noção de reciprocidade implica que os parceiros podem se sentir obrigados a corresponderem a determinadas ações pela outra parte, independentemente da assimetria de poder existente (BLAU, 1964). Quando as firmas fazem ajustes de processo, de produto ou de serviço para ajudar seus parceiros, as empresas beneficiárias tornam-se endividadas, não necessariamente contratualmente, mas socialmente (BLAU, 1964; RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). O endividamento social resultante pode influenciar a vontade dos parceiros de fazer adaptações substanciais específicas de relacionamento em transações futuras ou se envolver em atividades conjuntas com o parceiro (BLAU, 1964). A vontade dos compradores e dos fornecedores de fazer adaptações de relacionamento e colaborar em atividades conjuntas é influenciada por obrigações sociais que se desenvolvem durante suas transações ao longo do tempo (BLAU, 1964; EMERSON, 1976; LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001). Essas obrigações sociais são desenvolvidas e ou embutidas nas estruturas de poder prevaletentes e na dinâmica de relacionamento entre os parceiros (EMERSON, 1962).

A TCE é uma das teorias mais utilizadas no estudo de arranjos de governança em relacionamentos (NYAGA et al., 2013). A noção de especificidade de ativos da TCE é uma dimensão para descrever as transações porque se refere ao grau em que os ativos que suportam uma transação são adaptados a ela e não podem ser substituídos facilmente fora de uma relação de troca particular (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997; WILLIAMSON, 1975). Dada a sua natureza idiossincrática, os ativos específicos criam um problema porque a concorrência do mercado não serve mais como restrição contra o oportunismo dos parceiros de relacionamento (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). Dito pela lente da

RDT, o controle sobre recursos valiosos dá poder àquele que o possui. Uma firma se torna vulnerável na medida em que depende de recursos de outras firmas para seus resultados. Devido a essa diferença de dependência, a RDT assume que a firma mais poderosa usará seu poder para servir a seus próprios interesses, em detrimento da outra empresa (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Williamson (1975) argumenta que os relacionamentos com altos níveis de adaptação mútua podem ter comportamentos oportunistas devido à especificidade de ativos para ambas as partes. Contudo, nos relacionamentos com a assimetria de poder significativo, a adaptação específica do relacionamento coloca o parceiro mais fraco em maior grau de vulnerabilidade ao oportunismo (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). Um ator mais poderoso pode usar sua posição de vantagem para obter um maior retorno à custa da outra parte. Com menos alternativas, o parceiro menos poderoso pode ser coagido para executar tarefas ou incorrer em custos em nome do parceiro. No entanto, a presença de normas relacionais nas relações comprador-fornecedor pode reduzir os riscos do oportunismo porque as normas relacionais prescrevem comportamentos necessários para maximizar as recompensas conjuntas (LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001).

**Quadro 2** – Síntese das perspectivas teóricas apresentadas

Teoria	Pressuposto	Foco	Referências clássicas
RDT	As relações de dependência ocorrem porque uma firma não controla todos os recursos necessários para sua sobrevivência	Recurso	(PFEFFER; SALANCIK, 1978)
SET	As relações são dinâmicas e sua continuidade é dependente das expectativas e do retorno das partes envolvidas e do poder entre elas	Relação	(BLAU, 1964; EMERSON, 1962, 1976; HOMANS, 1961)
TCE	O mecanismo de governança mais efetivo entre duas empresas é aquele que minimiza os custos de transação	Transação	(COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975)

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

Um resumo das três abordagens teóricas é apresentado no Quadro 2. Enquanto a TCE fornece embasamento para entender melhor o mecanismo de governança do ponto de vista econômico para as relações, a SET pode ser utilizada para explicar as relações do ponto de vista social, para compreender como as relações entre as firmas se desenvolvem. A RDT, por sua vez, explica porque as firmas necessitam de recursos de outras firmas e porque isso leva a uma assimetria de poder dentro dos relacionamentos.

## 2.2 Natureza, fontes e dinâmica do poder e da dependência

### 2.2.1 Conceitualização do poder

Inúmeras definições de poder existem na literatura (CLEGG; HARDY; NORD, 2001; MARX, 1988; WEBER, 1982). O poder é um conceito multifacetado, fato que o torna amplo, de difícil captura e compreensão. Por isso, o poder é entendido e definido de várias maneiras, dependendo de seu *locus* de investigação ou da abordagem epistemológica adotada.

Contudo, uma das definições fundamentais de poder como fenômeno social deriva do trabalho de Max Weber. Weber (1947) definiu poder como a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade. Para explicar os processos particulares do fenômeno, ele utiliza a noção de “tipo ideal” em sua teorização que implica uma abstração do que existe de particular nos fenômenos concretos, constituindo um conceito para análise de acontecimentos ou situações históricas concretas (WEBER, 1922). O objetivo, ao se fazer esta abordagem, é preservar a ciência de juízo de valor, de origem subjetiva e especulativa. Dessa forma, qualquer demonstração científica metodologicamente correta deve ser reconhecida sem que existam dúvidas em relação ao valor científico da análise teórica (WEBER, 1982).

Para Weber (1922), a probabilidade de que determinado comando específico seja obedecido por um determinado grupo de pessoas perpassa por diferentes tipos de submissão. Estes tipos, por sua vez, podem depender diretamente de um conjunto de interesses, ou seja, de considerações utilitárias de vantagens e inconvenientes por parte daquele que obedece. Também pode depender de um costume ou pode fundamentar-se no puro afeto, na mera inclinação pessoal do subordinado. Contudo, a dominação que tenha suas bases apenas nesses fundamentos é relativamente instável. Para sustentar a autoridade, Weber enfatiza que é essencial que se acredite que a autoridade seja legítima e que precisa haver uma relação imediata entre comando e obediência. Legitimidade, portanto, é um conceito essencial para o estudo do poder porque qualquer abalo dessa crença pode acarretar consequências nas relações sociais.

Weber faz distinção entre três “tipos ideais de dominação/autoridade”: tradicional, carismática e legal/racional. A autoridade legal/racional baseia-se na crença da legalidade das regras promulgadas e do direito daqueles que são elevados à autoridade sob tais regras

para emitir comandos. A obediência é, portanto, devido à “ordem impessoal legalmente estabelecida” (WEBER, 1982). Em suma, esta autoridade baseia-se nas regras e, portanto, no cargo ou posto, em lugar do funcionário. Uma ordem é seguida apenas se as regras exigirem que os comandos dos superiores sejam obedecidos. Isso visa tornar a forma legal-racional da autoridade impessoal, objetiva e baseada na igualdade. O carisma é definido como certa qualidade de um indivíduo pelo qual ele é considerado extraordinário e tratado como dotado de poderes ou qualidades sobre-humanas ou excepcionais. A autoridade carismática surge do carisma ou “dom da graça” do líder. Cabe aos seguidores reconhecer essa característica nos líderes e agir em conformidade. A autoridade carismática emerge devido à devoção pessoal ao líder, decorrente de entusiasmo, desespero ou esperanças. A autoridade tradicional trata do “direito de governar” em virtude das regras e ordens passadas, independentemente das habilidades técnicas ou de propriedades de carisma da pessoa. Este tipo de autoridade legítima depende, principalmente, da santidade das tradições e dos costumes imemoriais.

Weber (1947), contudo, argumenta que a autoridade não é mais alocada com base nas relações sociais tradicionais, como o parentesco ou a convenção religiosa. Em vez disso, é amplamente fundamentada em posições específicas dentro de estruturas organizacionais burocráticas formais. A autoridade é uma propriedade não da pessoa, mas do cargo que ela ocupa. Então, por ocupar um cargo em uma empresa, o indivíduo tem autoridade limitada por jurisdições específicas. Weber também reconhece a ocorrência da autoridade carismática em tais contextos formais, pela qual o magnetismo pessoal desempenha papel importante nas relações.

O conceito weberiano implica que o poder é algo que os indivíduos possuem. Esse posicionamento inspirou algumas abordagens clássicas (EMERSON, 1962; FRENCH; RAVEN, 1959; PFEFFER; SALANCIK, 1978). Sociólogos, por exemplo, definem poder em termos do conceito de dependência. Emerson (1962) sustenta que o poder de “A” sobre “B” é igual e baseado na dependência de “B” em relação a “A”. Pfeffer e Salancik (1978), por sua vez, afirmam que o poder é baseado no controle de recursos que são considerados estratégicos dentro das firmas. É necessário destacar que a tipologia de poder interorganizacional de French e Raven (1959) é intimamente relacionada com os tipos de autoridades de Weber (1982). French e Raven (1959) apontam que os poderes dos indivíduos nas organizações não apenas derivam do cargo que ocupam (autoridade

legal/racional) e de características pessoais (autoridade carismática), mas também de outras fontes, como a capacidade de punir e recompensar.

Cientistas políticos também contribuíram para o desenvolvimento da literatura sobre o poder. Dahl (1957), o principal representante da ciência política, entende o poder como a capacidade de um indivíduo ou grupo de obter de outra unidade algo que de outra forma ela não teria feito. Outros autores de ciência política o definem como a capacidade para produzir os resultados que desejam ou a habilidade de emitir um pedido com uma expectativa razoável de que será obedecido (STANFIELD; CARROLL, 2004) ou para reestruturar situações reais (MACMILLAN, 1978).

No contexto econômico, o poder é a capacidade de uma firma influenciar as intenções e as ações de outra firma (EMERSON, 1962). Nota-se que em algumas pesquisas na área de canais de marketing examinou-se o poder em termos da dependência de recursos (EL-ANSARY; STERN, 1972). Outros autores também concordam que o poder pode ser visto como uma habilidade para influenciar ou controlar os comportamentos, as decisões, as intenções ou as ações de outros, na busca dos próprios interesses (DAHL, 1957; EL-ANSARY; STERN, 1972). Na visão econômica, pressupõe-se que os atores são motivados pelo retorno e pela possibilidade de lucro (EMERSON, 1976). Nesse sentido, o poder está associado às recompensas, à posse de objetos de valor, à minimização de custos e à maximização de ganhos, mesmo que isso exija atos coercitivos.

Percebe-se uma convergência entre as definições de poder dos autores tradicionalmente citados, a partir de diferentes perspectivas. Desse modo, embora os conceitos não sejam idênticos, o cerne do fenômeno pode ser traduzido pela capacidade de fazer com que um indivíduo faça algo que ele não teria feito sem sua própria vontade.

Muito dessa essência conceitual influenciou diversos estudos na área de marketing (EL-ANSARY; STERN, 1972; GASKI, 1984), de compras (COX, 1999, 2001a, 2007) e de redes de suprimentos (BENTON; MALONI, 2005; IRELAND; WEBB, 2007; KAHKONEN, 2011; MALONI; BENTON, 2000). No entanto, para Meehan e Wright (2012), é a definição de Emerson (1962) que representa a operacionalização comum do poder em estudos interorganizacionais. Segundo Meehan e Wright (2012), a falta de uma definição clara surge porque grande parte das pesquisas se concentra exclusivamente na dinâmica ou no uso do poder. Soma-se a isto o fato de a maioria dos estudos ter seu foco

em contextos sociais ou intraorganizacionais, em lugar dos relacionamentos comprador-fornecedor. Por isso, é necessário entender que o fenômeno exige definição precisa para contextos específicos de pesquisas. Uma aplicação conceitual genérica é problemática devido ao caráter situacional, dinâmico e potencialmente instável do poder (MEEHAN; WRIGHT, 2012). Nesse sentido, nesta tese adota-se a perspectiva de Emerson (1962), detalhada posteriormente, para a operacionalização do conceito.

### 2.2.2 Tipos ou fontes de poder

O poder pode ser diferenciado por sua fonte ou origem (EL-ANSARY; STERN, 1972; FRENCH; RAVEN, 1959). Nesse sentido, o poder total de uma empresa pode ser uma combinação de vários tipos ou fontes de poder. French e Raven (1959), um dos mais citados estudos na literatura sobre poder, foram os primeiros a discutir tipologias de poder interorganizacional. Cinco fontes ou tipos de poder são apresentados: o poder de recompensa, o poder coercitivo, o poder legítimo, o poder de referência e o poder de especialização (Quadro 3).

**Quadro 3** – Fontes de poder nos relacionamentos

<b>Tipo</b>	<b>Definição</b>	<b>Pressuposto</b>
Poder de recompensa	Uma parte promete resultados positivos ou a remoção de resultados negativos para a outra parte	Uma parte tem acesso a recursos que são valorizados pela outra parte
Poder de coerção	Uma parte ameaça produzir resultados aversivos ou deixar de produzir resultados positivos para a outra parte	Uma parte tem acesso a recursos que aumentam a credibilidade de suas ameaças
Poder de especialização	Uma parte acredita que o parceiro sabe o que é melhor a fazer em uma situação particular, em comparação com o seu próprio conhecimento	Uma parte reconhece que o parceiro tem conhecimento ou experiência que ele não possui
Poder de referência	Uma parte quer se identificar e ser semelhante à outra parte	Uma parte acredita que tem muito apreço pelo parceiro
Poder legítimo	Uma parte acredita que o parceiro tem autoridade sobre ele, com base em seu papel, sua posição organizacional ou sua relação contratual	Valores internalizados por uma parte determinam que o parceiro tem o direito genuíno de influenciá-lo e que é obrigado a aceitar essa influência

**Fonte:** Adaptado de Huo, Flynn e Zhao (2017)

Muitos pesquisadores simplificam a pesquisa de poder por meio da dicotomização das diferentes fontes, a saber: coercitivas/não coercitivas e mediadas/não mediadas, conforme mostrado no Quadro 4. A dicotomia entre o poder mediado/não mediado, no entanto, tem sido amplamente adotada na pesquisa em redes de suprimentos (BENTON; MALONI, 2005; ZHAO et al., 2008).

**Quadro 4** – Principais estudos e dicotomias das fontes de poder nos relacionamentos

Referência	Dicotomização das Fontes	Fontes de Poder
Huo, Flynn e Zhao (2017)	Mediado Não mediado	Coerção, recompensa, legítimo Especialização, referência
Zhao <i>et al.</i> (2008)	Mediado Não mediado	Coerção, recompensa Referência, especialização, legítimo
Benton e Maloni (2005)	Não mediado Coercitivo mediado Recompensa mediada	Especialização, recompensa Coerção, legítimo legal Recompensa
Maloni e Benton (2000)	Não mediado Coercitivo mediado Recompensa mediada	Especialização, recompensa Coerção, legítimo legal Recompensa

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

As fontes de poder mediadas são caracterizadas pelo uso consciente e intencional de um ator, para alcançar um resultado desejado (MALONI; BENTON, 2000). Elas envolvem estratégias de influência que a fonte administra especificamente ao alvo, com a intenção de provocar alguma ação direta (BENTON; MALONI, 2005). Em resumo, a utilização do poder mediado é deliberadamente controlada pela empresa que exerce o poder, ou seja, a empresa que oferece recompensa ou punição decide se, quando e como usar seu poder (HUO; FLYNN; ZHAO, 2017; TERPEND; ASHENBAUM, 2012; ZHAO *et al.*, 2008). Esse poder inclui recompensa, coerção e poder legítimo legal. O poder de coerção refere-se à capacidade da empresa dominante de punir a outra parte. O poder de recompensa refere-se à capacidade da empresa dominante de recompensar a empresa alvo pelo atendimento de suas exigências. O poder legítimo legal refere-se ao direito legal da empresa dominante de influenciar a empresa alvo. Tais fontes de poder são ainda divididas em duas categorias, a saber, o poder mediado por coerção, que inclui a coerção e o poder legítimo legal, e o poder mediado pela recompensa (BENTON; MALONI, 2005; MALONI; BENTON, 2000). O poder mediado por coerção, portanto, reflete a capacidade da empresa dominante de afirmar a autoridade legal sobre a empresa alvo e reger punições, como impor penalidades financeiras, reter o apoio ou ameaçar retirada do contrato (HUO; FLYNN; ZHAO, 2017; MALONI; BENTON, 2000).

As recompensas e as punições são definidas em relação à situação atual de um ator. Em geral, ações que aumentam o valor positivo ou diminuem o valor negativo são gratificantes; aquelas que diminuem o valor positivo ou aumentam o valor negativo são punitivas. Nesse sentido, o poder de recompensa pode ser visto por alguns como uma forma implícita de coerção, uma vez que sua retenção é um ato de punição por

incumprimento ou falha na consecução de objetivos de desempenho estabelecidos (NYAGA et al., 2013). Por outro lado, o poder de recompensa é visto como um incentivo positivo para estimular a melhoria do desempenho, em que as duas partes ganham – o doador de recompensas obtém melhores resultados e a empresa receptora obtém a recompensa (BENTON; MALONI, 2005; HANDLEY; BENTON, 2012b, 2012a; HUO; FLYNN; ZHAO, 2017; MALONI; BENTON, 2000; TERPEND; ASHENBAUM, 2012; ZHAO et al., 2008). Contudo, a diferença primordial do uso do poder coercitivo reside em seu risco inerente, tendo em vista que os atores temem por perdas com retaliações de seus parceiros mais do que os benefícios alcançados pela ativação desta fonte de poder.

Benton e Maloni (2005) argumentam que as fontes de poder mediadas representam usos negativos do poder; seu efeito em dimensões mediadoras e em resultados do relacionamento, no entanto, tem impactos variados. No entanto, uma análise agregada não representa os efeitos do uso dos poderes mediados, sendo necessário uma visão segmentada de cada tipo. Nesse sentido, o poder coercivo apresenta, consistentemente, efeito negativo; o poder legal legítimo apresenta efeito negativo ou nenhum, e o poder de recompensa apresenta efeito positivo na maioria dos estudos (MALONI; BENTON, 2000; ZHAO et al., 2008).

Muitas empresas usam seu poder para obter condições favoráveis na troca, para ter maior participação nos benefícios do relacionamento ou para coagir parceiros a fazerem o que de outra forma não fariam (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Um nível elevado de poder em uma relação de troca é susceptível de levar seu possuidor a agir oportunisticamente. Crook e Combs (2007), no entanto, argumentam que os parceiros mais fortes no relacionamento podem renunciar ao uso de poder para, em vez disso, compartilhar ganhos. Os atores poderosos tendem a usar estratégias coercivas somente quando outros tipos de influência não conseguiram produzir resultados satisfatórios (NYAGA et al., 2013). O poder pode ser usado como uma ferramenta efetiva na coordenação e na promoção de relacionamentos harmoniosos, na resolução de conflitos e, portanto, na melhoria do desempenho de toda a rede da cadeia de suprimentos (BELAYA; GAGALYUK; HANF, 2009). Enquanto estudos sugerem que a assimetria de poder pode promover a instabilidade e o conflito, essa assimetria pode, de fato, promover a estabilidade, como é o caso das redes da cadeia de suprimentos, em que uma empresa focal desempenha papel importante na coordenação de outras partes (NYAGA et al.,

2013). Estudos demonstram que, quando o poder não é utilizado de forma exploratória ou coerciva, há uma melhoria geral nos relacionamentos (CROOK; COMBS, 2007; HUO; FLYNN; ZHAO, 2017; MALONI; BENTON, 2000; NYAGA et al., 2013; TERPEND; ASHENBAUM, 2012). Por exemplo, quando um parceiro mais poderoso evita o uso do poder, isso indica para a parte mais fraca que o parceiro é confiável, que valoriza o relacionamento e que é improvável que ele atue oportunisticamente (CROOK; COMBS, 2007). Consequentemente, o uso do poder nas relações da cadeia de suprimentos tem efeitos contrastantes.

O poder não mediado é possuído, em vez de intencionalmente ativado, baseando-se nas percepções de uma empresa sobre o poder de outra empresa. Fontes de poder não mediados fundamentam-se nas percepções que uma empresa tem sobre o poder de outra empresa (FRENCH; RAVEN, 1959) e, assim, é percebido como intrínseco à outra empresa (HUO; FLYNN; ZHAO, 2017; MALONI; BENTON, 2000). O poder não mediado inclui as fontes de poder de referência, poder de especialização e poder legítimo (BENTON; MALONI, 2005; MALONI; BENTON, 2000). O poder de especialização está presente quando uma empresa tem conhecimentos específicos que a outra empresa deseja. Quando uma empresa interage com um parceiro competente e recebe maior valor, seu relacionamento se torna mais importante e por isso ela investe mais esforços para fortalecê-lo e mantê-lo. A experiência torna-se uma fonte de poder, uma vez que a empresa competente exercerá influência significativamente maior sobre o parceiro. O poder de referência existe quando uma empresa admira a forma como outra conduz suas operações e, portanto, depende da identificação do alvo com o ator. Não é surpreendente que ambas as dimensões tenham um efeito semelhante. Uma empresa que tenha uma grande experiência em um setor também tende a ser altamente respeitada pelos seus clientes e concorrentes. À medida que sua experiência se torna conhecida, geralmente aumenta a fonte de poder de referência (HUO; FLYNN; ZHAO, 2017).

Fontes de poder não mediadas tendem a aumentar o valor das relações porque aumentam o nível de cooperação. Isso pode ocorrer porque as empresas mais fracas procuram identificar-se com as empresas concorrentes ou líderes da indústria e, ao fazê-lo, obter alguns efeitos indiretos, como a reputação de ser um fornecedor de uma empresa de marca líder (NYAGA et al., 2013). Nesse sentido, em relacionamentos caracterizados por assimetria de poder não mediado, uma empresa com menos experiência e referência

(empresa mais fraca) adotará comportamentos mais colaborativos e poderá se esforçar mais para aprimorar o relacionamento (BENTON; MALONI, 2005; MALONI; BENTON, 2000; NYAGA et al., 2013). Uma empresa pode estar mais disposta a fazer adaptações específicas de relacionamento como um mecanismo para se apropriar de mais valor (ou seja, experiência e reputação aprimorada) (NYAGA et al., 2013). Além do mais, à medida que a empresa ganha com a expertise e a reputação da empresa mais forte, o poder não mediado, provavelmente, estará positivamente associado ao melhor desempenho operacional (MALONI; BENTON, 2000).

De forma geral, os pesquisadores de redes de suprimentos descobriram que as diferentes fontes de poder afetam as relações interorganizacionais de maneiras distintas (BRITO; MIGUEL, 2017; REIMANN; SHEN; KAUFMANN, 2017). O poder não mediado é, geralmente, positivo a longo prazo e pode impedir a ocorrência de conflitos nas relações interorganizacionais, o que melhora a qualidade do relacionamento (ZHAO et al., 2008). No entanto, no que tange ao poder mediado, pesquisas empíricas sugerem um efeito negativo sobre o desempenho, enquanto formas de poder não mediadas têm efeito positivo no desempenho (REIMANN; KETCHEN, 2017). Os poderes mediados por coerção e recompensa podem fazer com que a empresa dependente se sinta subjugada pela empresa dominante, resultando em conflitos interorganizacionais e danificando o relacionamento de longo prazo (BENTON; MALONI, 2005). Quando uma empresa percebe que seu parceiro está usando o poder coercivo ou legítimo legal, ela pode tornar-se menos disposta a adotar comportamentos cooperativos. Isso ocorre porque o poder mediado pode ser percebido como uma forma de oportunismo, já que aquele que coage geralmente espera ter ganhos em detrimento do desempenho da empresa mais fraca (NYAGA et al., 2013). Por outro lado, ao receber algum tipo de recompensa, uma empresa é encorajada a ter percepções positivas dos parceiros (BENTON; MALONI, 2005). As recompensas são um estímulo de reforço para a continuação da relação, pois aumentam a noção de reciprocidade entre as partes, ou seja, aquele que recebe uma recompensa se sente obrigado a atender às expectativas do parceiro (BLAU, 1964; EMERSON, 1962). Consequentemente, a empresa tende a colaborar com o parceiro para continuar recebendo as recompensas (HOMANS, 1958).

O uso do poder nos relacionamentos da cadeia de suprimentos pode levar à divergência, ressentimento, conflito, insatisfação, baixo desempenho e falta de disposição para

participação do próprio relacionamento (BENTON; MALONI, 2005; GASKI, 1984; LUSCH; BROWN, 1996b). Morgan e Hunt (1994) argumentam que é improvável que uma empresa permaneça no relacionamento a longo prazo, se ela for forçada de alguma maneira. Mesmo o ator menos poderoso na relação é susceptível a tomar maior precaução e procurar mecanismos que possam reduzir sua vulnerabilidade, conseqüentemente enfraquecendo o relacionamento (NYAGA et al., 2013). O uso do poder coercivo leva à redução da criação de valor na relação e, por isso, mesmo que uma empresa poderosa possa apropriar-se de mais valor, o “tamanho da torta” diminui com o uso da coerção (BENTON; MALONI, 2005; HUO et al., 2016; HUO; FLYNN; ZHAO, 2017; MALONI; BENTON, 2000; ZHAO et al., 2008). O poder mediado cria valor no curto prazo para a parte mais poderosa, mas o efeito geral é a redução do valor para o relacionamento, pois a parte mais fraca pode se tornar menos disposta a cooperar, podendo retaliar ou se engajar em conflitos (NYAGA et al., 2013; REIMANN; SHEN; KAUFMANN, 2016).

### 2.2.3 Dependência e interdependência

Nenhuma firma controla inteiramente todas as condições necessárias para a realização de uma ação ou para a obtenção de um resultado desejado e, por isso, toda e qualquer firma necessita de outras para a provisão de recursos vitais (HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009; PFEFFER; SALANCIK, 1978). É essa noção de que as firmas devem negociar com elementos do meio ambiente para obter os recursos necessários para a sobrevivência que cria a dependência. Em muitos casos, essa dependência é fundamentalmente recíproca, gerando, assim, a interdependência (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; EMERSON, 1962; PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Mesmo considerando a importância da RDT para a compreensão desses conceitos nas relações entre organização e meio ambiente, os próprios idealizadores da teoria, Pfeffer e Salancik (2003, p. xxxiii) admitem que essa teoria não foi tão rigorosamente explorada e testada como deveria. Especificamente, ela é contestada tanto em termos empíricos quanto conceituais (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; DAVIS; ADAM COBB, 2010). Empiricamente, a RDT nem sempre produziu trabalhos com resultados consistentes, como apontam levantamentos realizados (SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015). Conceitualmente, na discussão inicial de interdependência, duas dimensões teóricas cruciais não foram cuidadosamente discriminadas. De fato, na formulação original de RDT, a interdependência não é “necessariamente simétrica ou equilibrada, pode ser

assimétrica” (PFEFFER; SALANCIK, 1978, p. 41). Tais discrepâncias conceituais e empíricas fazem com que a ela seja “mais uma metáfora atraente do que uma base para pesquisa empírica testável” (CASCIARO; PISKORSKI, 2005, p. 167).

No trabalho seminal de Emerson (1962) a interdependência é dividida em dependência mútua, ou a soma das dependências dos atores umas com as outras, e a assimetria de dependência, ou a diferença nas dependências dos atores umas com as outras. Emerson (1962) rotulou estes construtos de “coesão” e “vantagem de poder”, respectivamente. O termo “vantagem de poder” é utilizado para especificar a direcionalidade da assimetria de dependência na díade e para indicar qual dos dois atores teve a vantagem de dependência ou poder. A dicotomia estrutural de Emerson (1962) permite que a interdependência varie simultaneamente em ambas as dimensões, tratando a interdependência como um jogo de soma não zero. Diante dessa conceituação precoce da não soma zero da interdependência, é intrigante que, com poucas exceções, a maioria das pesquisas subsequentes tenha sido desenhada apenas para as implicações da assimetria de dependência e sua dinâmica de poder relacionada. Ao se fundamentar principalmente em uma lógica de poder, a pesquisa sobre a interdependência omitiu outras lógicas possíveis que também podem afetar a ação.

Os pesquisadores, inicialmente, se concentraram na dependência da empresa focal. A necessidade de manter um relacionamento com outra parte para alcançar objetivos específicos foi estudada em vários níveis de análise e com diversas empresas focais interorganizacionais (fornecedor ↔ comprador), interpessoais (vendedor ↔ comprador) e relações pessoa-empresa (consumidor ↔ varejista). Pesquisadores posteriores, teoricamente, explicaram e examinaram a interdependência, incluindo tanto a magnitude como a assimetria de interdependência (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1998, 1995). Sequencialmente, um fluxo de pesquisas de interdependência se desenvolveu separadamente e raramente se cruzou com o fluxo contínuo de pesquisa de dependência. Em muitos trabalhos foi investigada a dependência ou a interdependência e raramente discutiu-se porque uma é mais relevante que a outra, se a alternativa foi considerada ou se o precedente simplesmente foi seguido, resultando em modelos mal especificados e resultados enganosos.

**Quadro 5** – Definições dos construtos, dimensões e denominações comuns

Construtos	Dimensões	Definição	Denominações comuns	Referências
------------	-----------	-----------	---------------------	-------------

Dependência	Dependência própria	A necessidade do partido focal de manter sua relação com um parceiro de intercâmbio para alcançar os objetivos desejados	Alternativas da empresa para o parceiro, desempenho do papel do parceiro, substituição do parceiro	(CANIÈLS et al., 2017; CANIÈLS; GELDERMAN, 2007; CASCIARO; PISKORSKI, 2005; EMERSON, 1962; GULATI; SYTCH, 2007; HOFER, 2015; HUO; FLYNN; ZHAO, 2017; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1998, 1995; PFEFFER; SALANCIK, 1978)
	Dependência do parceiro	A necessidade do parceiro de manter sua relação com o partido focal para alcançar os objetivos desejados	Alternativas do parceiro para a empresa, poder sobre o parceiro, custo de troca do parceiro	
Interdependência	Dependência mútua	À medida que a parte focal e o parceiro precisam mutuamente manter sua relação um com o outro	Dependência conjunta, dependência total, interdependência, magnitude de interdependência	
	Vantagem de dependência	À medida que o desequilíbrio entre a dependência do partido focal e do parceiro beneficia o parceiro e coloca o partido focal em desvantagem	Assimetria de dependência, dependência relativa, vantagem de dependência	
	Desvantagem de dependência	À medida que o desequilíbrio entre a dependência do partido focal e do parceiro beneficia a parte focal e coloca o parceiro em desvantagem	Assimetria de dependência, dependência relativa, desvantagem de dependência	

**Fonte:** Adaptado de Scheer, Miao e Palmatier (2015)

No Quadro 5 estão reunidos o domínio conceitual dos construtos da dependência e interdependência, suas dimensões e as denominações comuns.

Em suma, essas inconsistências derivam da incapacidade de completa especificação da estrutura de interdependência do relacionamento pelas pesquisas (SCHEER; MIAO; GARRETT, 2010; SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015), incluindo “a dependência de cada empresa, a magnitude da interdependência total das empresas e o grau de assimetria de interdependência entre as empresas” (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995, p. 349).

Em resumo, a dependência é uma propriedade da unidade focal e sua posição única, exigindo a consideração de seu relacionamento atual e de suas alternativas (SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015). Por sua vez, a interdependência é propriedade do relacionamento coletivo e, portanto, opera inerentemente em um nível diferente de análise (GRIFFITH et al., 2017; SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015). A dependência concentra-se na necessidade da parte de manter seu relacionamento atual com o parceiro, considerando fatores internos e externos ao relacionamento atual, como a disponibilidade de parceiros alternativos viáveis. A interdependência, ao contrário, tem, primariamente, um foco intrarrelacional, enfatizando até que ponto a parte focal e o parceiro estão envolvidos no relacionamento atual entre si.

#### 2.2.4 Natureza das dimensões e do construto de dependência

Embora o conceito de dependência tenha sido definido em diversos estudos (GULATI; SYTCH, 2007; HOFER, 2015; HUO; FLYNN; ZHAO, 2017; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1998, 1995), sua operacionalização varia consideravelmente (SCHEER; MIAO; GARRETT, 2010; SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015). Scheer, Miao e Garrett (2010) caracterizam duas principais correntes de trabalhos. Uma corrente examina a dependência usando uma medida de dependência geral ancorada na dificuldade de substituição do parceiro e/ou a dependência geral da empresa (LUSCH; BROWN, 1996a; PALMATIER; SCHEER; STEENKAMP, 2007). Os construtos centram-se na amplitude da dependência, mas não abordam por que a empresa é dependente, sem revelar nada sobre a configuração ou a natureza desta dependência (SCHEER; MIAO; GARRETT, 2010; SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015).

Outra corrente de pesquisadores avalia os fatores fundamentais que tornam o parceiro de troca mais difícil de ser substituído. Os estudos em marketing e *supply chain* utilizam, predominantemente, medidas de dependência que se concentram em motivações positivas para a manutenção de relacionamentos, medindo os benefícios recebidos da relação atual (HIBBARD; KUMAR; STERN, 2001; MORGAN; HUNT, 1994). Contudo, a necessidade de manter uma relação de troca também pode advir de motivações não tão positivas. Depois que Williamson (1975) destacou as motivações negativas para a manutenção de relacionamento, os pesquisadores começaram a utilizar medidas que se concentrassem em motivações negativas (ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994).

Em vários trabalhos adotou-se o conceito de dependência de Emerson (1962) como o resultado do investimento motivacional em objetivos mediados por um parceiro de troca e a incapacidade de atingir esses objetivos por meio de alternativas. No entanto, nem todos reconheceram que os “custos associados a tais alternativas devem ser incluídos em todos os tipos de avaliação de dependência” (EMERSON, 1962, p. 32).

Scheer, Miao e Palmatier (2010) entendem que qualquer conceituação ou operacionalização de dependência genérica não capta adequadamente motivações positivas e negativas, sendo, portanto, inerentemente incompleta. As escalas de estudos clássicos focalizam na dependência baseada em benefícios, na dependência baseada em

custos e na dependência geral. Um número limitado de escalas apresenta itens que mensuram o mesmo tipo de dependência (SCHEER; MIAO; GARRETT, 2010; SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015). De modo geral, a composição das escalas é mista e frequentemente dominada por um dos três tipos de dependência. Algumas escalas incluem itens com foco em dependência geral e dependência em benefícios (GANESAN, 1994), em dependência geral e dependência em custos (LUSCH; BROWN, 1996a), e outros ainda em dependência em benefícios e dependência em custos (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1998, 1995).

**Quadro 6** – Exemplos de codificação de itens para escalas de dependência

Construto	Item	Natureza da dimensão	Fonte
Dependência em benefícios	Se nosso relacionamento fosse descontinuado, nós teríamos dificuldade em repor este recurso	Substituibilidade do valor	Ganesan (1994)
	Esse recurso é crucial para nosso desempenho futuro	Valor recebido	Ganesan (1994)
	Não existem outros fornecedores que podem nos fornecer produtos semelhantes	Perda de valor	Kumar, Scheer e Steenkamp (1998)
Dependência em custos	Em nosso negócio, o fornecedor incorreria em custos mínimos ao substituir nossa empresa por outro revendedor.	Custos de reposição	Kumar, Scheer e Steenkamp (1995)
	Nossos custos totais da mudança para linha de um fabricante concorrente seriam proibitivos	Custos de mudança abrangentes	Kumar, Scheer e Steenkamp (1998)
	Seria caro perder nosso principal fornecedor	Custos de retirada	Lusch e Brown (1996)
Dependência geral	Somos dependentes deste recurso	Dependência não especificada	Ganesan (1994)
	Não temos uma boa alternativa para esse recurso	Disponibilidade de alternativas	Ganesan (1994)
	Seria difícil de substituir nosso principal fornecedor	Facilidade de substituição	Lusch e Brown (1996)

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

Embora alguns pesquisadores tenham buscado capturar ambas as motivações em uma única e abrangente escala de dependência, incluindo itens que avaliam tanto benefícios como custos (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1998, 1995), tais medidas podem não ser efetivas porque dependência em benefícios e a dependência em custos são afetadas de maneira diferente por antecedentes (SCHEER; MIAO; GARRETT, 2010; SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015). Por esse motivo, neste estudo foi realizado um procedimento de codificação do conteúdo de cada item das escalas. Isto permitiu a detecção de efeitos diferenciais de nuances implícitas na composição e no conteúdo das

medidas de dependência para este estudo. No Quadro 6 são oferecidos exemplos ilustrativos de codificação de conteúdo de dependência.

### 2.2.5 Poder, dependência e interdependência

O fundamento para análise do poder e da dependência organizacionais é atribuído ao trabalho de Emerson (1962) que sustenta que o poder do ator  $j$  em relação ao ator  $i$  é o inverso da dependência de  $i$  em  $j$ . Por sua vez, a dependência é uma função da criticidade dos recursos e da disponibilidade de provedores alternativos. Um ator  $i$ , portanto, depende do ator  $j$  (1) em proporção das necessidades de recursos que  $j$  pode fornecer e (2) em proporção inversa à disponibilidade de atores alternativos capazes de fornecer os mesmos recursos para  $i$ . Por outro lado, a dependência do ator  $j$  pelo ator  $i$  se altera (1) em proporção à necessidade de recursos de  $j$  que  $i$  pode fornecer e (2) inversamente com a disponibilidade de atores alternativos capazes de fornecer os mesmos recursos para  $j$ .

A premissa central de Emerson (1962, p. 32) é a de que “o poder é uma característica da relação social; não é um atributo do ator”. Uma representação precisa das relações de poder em uma díade, entretanto, requer a consideração simultânea de poder de  $i$  em relação a  $j$  e a capacidade de poder de  $j$  em relação a  $i$ . Essa perspectiva produz duas dimensões distintas do poder em uma díade: assimetria de poder e dependência mútua.

A assimetria de poder é a diferença entre o nível de dependência de uma empresa focal em um parceiro de negócio e a dependência recíproca. Se o resultado líquido for negativo, a empresa focal é a parte menos dependente e essa assimetria é rotulada como “vantagem de dependência” (EMERSON, 1962; GULATI; SYTCH, 2007). Por outro lado, se o resultado líquido for positivo, a empresa focal é a parte mais dependente e essa assimetria é denominada “desvantagem da dependência”. A dependência conjunta ou mútua, ou coesão, capta a existência de dependências bilaterais na díade, independentemente de as dependências dos dois atores estarem em desequilíbrio ou não. Formalmente, esta medida pode ser definida como a soma, ou a média da dependência do ator  $i$  no ator  $j$  e dependência do ator  $j$  no ator  $i$ .

A assimetria de poder e a dependência mútua devem ser consideradas simultaneamente para produzir uma representação exaustiva da estrutura de dependência de poder na díade (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; EMERSON, 1962). Isso porque, para qualquer valor de assimetria de poder, uma relação de interdependência de poder pode ser caracterizada

por diferentes níveis de dependência mútua. Por outro lado, para qualquer nível de dependência mútua, pode haver diferentes níveis de assimetria de poder na díade.

**Quadro 7** – Configurações de desequilíbrio de poder e dependência mútua nos relacionamentos

		Dependência do fornecedor		
		Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
Dependência do comprador	<b>Alta (3)</b>	Configuração 7:	Configuração 8:	Configuração 9:
		Desequilíbrio de poder: 2	Desequilíbrio de poder: 1	Desequilíbrio de poder: 0
	Dependência mútua: 4	Dependência mútua: 5	Dependência mútua: 6	
	<b>Média (2)</b>	Configuração 4:	Configuração 5:	Configuração 6:
		Desequilíbrio de poder: 1	Desequilíbrio de poder: 0	Desequilíbrio de poder: 1
	Dependência mútua: 3	Dependência mútua: 4	Dependência mútua: 5	
	<b>Baixa (1)</b>	Configuração 1:	Configuração 2:	Configuração 3:
		Desequilíbrio de poder: 0	Desequilíbrio de poder: 1	Desequilíbrio de poder: 2
	Dependência mútua: 2	Dependência mútua: 3	Dependência mútua: 4	

**Fonte:** Adaptado de Casciaro e Piskorski (2005)

Os dados do Quadro 7 explicam a interação dessas duas dimensões da interdependência em maior detalhe, no contexto dos relacionamentos comprador-fornecedor (CASCIARO; PISKORSKI, 2005). O eixo vertical representa os níveis de dependência do comprador em relação ao fornecedor, variando de baixa (1) a alta (3). O eixo horizontal representa os níveis de dependência do fornecedor em relação ao comprador, variando de baixa (1) a alta (3). As díades sombreadas apresentam relações de equilíbrio de poder, enquanto díades não sombreadas apresentam relações de assimetria de poder. Acima da diagonal, a assimetria de poder favorecer o fornecedor; abaixo da diagonal, a assimetria de poder favorece ao comprador. Mesmo que níveis iguais de assimetria de poder caracterizem muitas das díades, diferentes níveis de dependência mútua os distinguem.

São destacados três pontos importantes com fortes implicações para pesquisas empíricas sobre dependência e poder. Primeiro, a configuração 1 e a configuração 9 representam relações equilibradas em função da dependência, mas a configuração 9 tem alto nível de dependência mútua. Para essas configurações não há assimetria, mas a dependência do comprador em relação ao fornecedor não é eliminada devido ao nível idêntico de dependência do fornecedor em relação ao comprador (ou seja, a dependência é um jogo de soma diferente de zero). Na configuração 9 um comprador percebe que o fornecedor

específico é indispensável para alcançar seus objetivos (e vice-versa), em comparação com a configuração 1.

Segundo, a dependência mútua não se restringe a díades com dependência equilibrada. As configurações 2 e 6, por exemplo, ilustram que as díades podem ter níveis similares de assimetria de dependência e diferentes níveis de dependência mútua. Comportamentos adversos do fornecedor (que tem uma vantagem de dependência) são menos propensos a serem observados na configuração 6 porque existe um nível mais alto de dependência mútua. Por outro lado, dado um nível constante de dependência mútua, um maior nível de assimetria resulta em maior uso do poder pelo ator com uma vantagem de dependência do que a simetria de dependência.

Terceiro, um comprador pode ter o mesmo nível de dependência em relação a atores diferentes e exibir comportamentos distintos em cada relacionamento, o que pode levar a resultados conflitantes em estudos empíricos que medem apenas a dependência do comprador. Observando as configurações 5 e 6, por exemplo, nota-se que o comprador exibe o mesmo nível de dependência para as duas relações distintas. Na configuração 6, o comprador tem uma vantagem de dependência (ou seja, é mais poderoso que a outra parte), por isso pode impor pressão sobre a outra parte para prosseguir com determinadas estratégias e, como resultado, desencadear conflitos na relação. Este comprador é menos susceptível a se envolver em tal comportamento na configuração 5, caracterizada por uma relação de equilíbrio de poder. Portanto, medir apenas a dependência de um comprador ou a assimetria de dependência de fornecedor como preditor de comportamento leva a uma descrição incompleta da dinâmica desse relacionamento e pode levar a resultados aparentemente inconsistentes.

Em resumo, análises que consideram a dinâmica do poder em díade, mas empregam medidas de dependência de nível individual em vez das medidas diádicas, não podem separar o efeito de mudanças na assimetria de poder daqueles referentes às mudanças na dependência mútua. A assimetria de poder e a dependência mútua determinam as condições estruturais nas quais um ator não só será motivado, mas também será capaz de reestruturar dependências (CASCIARO; PISKORSKI, 2005).

## 2.2.6 Poder nas relações entre compradores e fornecedores

As relações entre comprador e fornecedor encontram-se, frequentemente, fora da diagonal destacada no Quadro 7. Nessas situações de assimetria de dependência é provável que a firma dominante exerça sua influência sobre a outra parte e atue para manter seu poder (GULATI; SYTCH, 2007; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). À medida que a assimetria aumenta, o ator mais fraco enfrenta condições de troca cada vez mais indesejáveis e maiores níveis de incerteza. Portanto, um resultado sempre possível nestes cenários de desequilíbrio de poder é a apropriação de uma parcela maior dos benefícios decorrentes da troca pelo ator mais forte (CASCIARO; PISKORSKI, 2005).

A empresa mais poderosa pode atuar de forma oportunista (IRELAND; WEBB, 2007) e forçar acordos que favoreçam seus próprios interesses ou incentivem os fornecedores a fazerem a maioria dos investimentos ou adaptações específicas de relacionamento (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; HUO et al., 2017; TOUBOULIC; CHICKSAND; WALKER, 2014). Os fabricantes automotivos americanos, por exemplo, mantiveram, historicamente, um grande número de fornecedores para confrontá-los e jogar uns contra os outros por concessões de preços e distribuindo, estrategicamente, volumes de compras para mantê-los, perpetuando, assim, o caráter adversário dessas interações (GULATI; SYTCH, 2007). O ator que tem uma vantagem de dependência – e, portanto, o ator mais poderoso em um relacionamento – tende a aumentar o uso de táticas adversárias devido à percepção de baixa probabilidade de punição da outra parte, posicionando-se para capturar maior valor no relacionamento à custa do ator mais poderoso (BLAU, 1964).

Este raciocínio sugere que o grau de vantagem de dependência de um fabricante melhoraria seu desempenho em relações de troca com fornecedores. Corroborando esse pensamento, estudos envolvendo a indústria automotiva demonstraram que os fornecedores assimetricamente dependentes provavelmente seriam espremidos pelos fabricantes para lucros em tempos economicamente difíceis (GULATI; SYTCH, 2007). Em um caso extremo, os fabricantes de automóveis até auditaram fornecedores mais fracos para garantir que o último não ganharia lucros excessivos nas transações, redistribuindo, assim, o valor no relacionamento em seu favor.

As assimetrias de poder podem ter impacto negativo nas relações interorganizacionais, que podem se tornar menos estáveis e menos confiantes (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). A exploração do poder coercitivo pode prejudicar a capacidade de uma organização de atingir seus objetivos e se tornar autodestrutiva no longo prazo (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995; MALONI; BENTON, 2000; TOUBOULIC; CHICKSAND; WALKER, 2014).

É possível que a assimetria de poder resulte na apropriação da maior parcela de benefícios resultantes da troca pelo parceiro mais poderoso (CASCIARO; PISKORSKI, 2005). Isso contrasta com os casos de dependência mútua, que pode levar a uma maior estabilidade de troca e pode promover a colaboração (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). Um uso cuidadoso e controlado do poder pode, no entanto, promover a integração da rede de suprimentos e ter efeitos positivos no desempenho, desde que o detentor de poder compreenda seus parceiros na rede de suprimentos e as fontes de suas dependências (MALONI; BENTON, 2000).

A assimetria de poder não impede, necessariamente, que os atores em posição de desvantagem alcancem seus objetivos, no entanto, certamente pode fazê-lo (GARGIULO; ERTUG, 2014; HABIB; BASTL; PILBEAM, 2015). Mesmo nos casos em que o ator mais poderoso não usa intencionalmente seu poder, atores em posições de desvantagem de poder podem enfrentar dificuldades para acessar os recursos, o que pode comprometer seu desempenho (GARGIULO; ERTUG, 2014). Além disso, atores mais fracos podem não ter recursos que possam ajudá-los a alcançar posições mais favoráveis.

No entanto, nem todos os atores mais fracos são igualmente impotentes para garantir essa ajuda. Alguns podem desenvolver alternativas para reverter ou atenuar as consequências negativas de ser a parte mais fraca em uma situação de dependência (GARGIULO; ERTUG, 2014; HABIB; BASTL; PILBEAM, 2015). Gargiulo e Ertug (2014) apresentam duas estratégias possíveis para atores mais fracos que não conseguem escapar de uma relação de dependência. São elas: eles podem reequilibrar sua dependência, assegurando o controle de recursos críticos para outra parte ou podem tentar mudar a estrutura social em torno da relação de dependência para atenuar as suas consequências (GARGIULO; ERTUG, 2014).

Essas duas opções são fundamentadas em duas tradições teóricas complementares sobre o estudo do poder. A primeira inspirou-se na SET e na RDT (BLAU, 1964; EMERSON, 1962; PFEFFER; SALANCIK, 1978). A segunda, mais diretamente ligada à Teoria das Redes, centrou-se nos laços sociais (COLEMAN, 1988; GRANOVETTER, 1985). Nessa última perspectiva, os atores mais fracos que não podem acumular recursos valiosos para equilibrar a sua relação de dependência podem usar da lógica a imersão na relação para mitigar o uso do poder pela parte mais poderosa, atenuando os efeitos negativos de sua dependência (GARGIULO; ERTUG, 2014).

## 2.3 Estratégias dos atores mais fracos

### 2.3.1 Controle de recursos valiosos

Emerson (1962) identificou quatro diferentes ações para a redução da dependência em relação à outra parte mais poderosa. O ator em posição de desvantagem de dependência pode reduzi-la (1) realizando suas atividades sem os recursos do parceiro; (2) criando ou buscando alternativas à outra parte; (3) aumentando a dependência do parceiro e (4) impedindo que a outra parte tenha alternativas. A primeira ação de equilíbrio raramente está disponível para atores em posição de desvantagem, na qual a dependência resulta, em grande parte, da distribuição de recursos e direitos de decisão enraizados na estrutura formal. Na maioria das vezes, sem os recursos ou as informações controladas pelo ator mais poderoso, o ator mais fraco precisaria encontrar uma alternativa, o que, provavelmente, traria seu próprio conjunto de relações de dependência. Embora mais viável do que a primeira, a segunda ação de equilíbrio também está raramente disponível para atores fracos em configurações organizacionais formais.

Em estudos experimentais, pesquisadores identificaram estruturas de rede que geram o que denominaram “poder fraco”, isto é, aquelas nas quais a distribuição do poder oscila entre uma rede de alta assimetria poder encontrada em estruturas de poder “fortes” e a rede com igual divisão de poder nas quais todos os atores têm as mesmas oportunidades de troca (GARGIULO; ERTUG, 2014). Essencialmente, estruturas de rede de poder fracas atenuam as diferenças na distribuição de poder entre os atores, adicionando alternativas de troca para os atores mais fracos em uma rede de “poder forte”. Em configurações organizacionais, a criação de alternativas, como oportunidades de emprego internas ou externas, pode conferir poder a subordinados que estão dispostos a usufruir

dessas alternativas, ameaçando deixar a organização, especialmente se esses subordinados não forem facilmente substituíveis (GARGIULO; ERTUG, 2014).

As duas últimas ações de balanceamento são as mais utilizadas pelos atores mais fracos, o que é consistente com a observação de que as duas primeiras raramente estão disponíveis para membros organizacionais fracos. A terceira operação de balanceamento que propõe aumentar a dependência do ator mais forte está relacionada ao controle de recursos ou de processos pelo ator mais fraco. Sabendo que o poder acumula para aqueles que controlam recursos valiosos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), atores mais fracos, em um relacionamento, que conseguem estabelecer e influenciar esse controle, podem aumentar seu poder.

Um exemplo da indústria automotiva ilustra como um ator mais fraco é capaz de abordar a assimetria de poder por meio de recursos valiosos dentro da díade (HABIB; BASTL; PILBEAM, 2015). Um fornecedor de peças automotivas (ator mais fraco), ao lidar com fabricantes de automóveis poderosos, adotou uma estratégia de crescimento impulsionada pela inovação para aumentar a importância de seus recursos. O ator mais fraco reinvestiu uma parcela do lucro em pesquisa e desenvolvimento para introduzir regularmente inovações patenteadas, o que resultou no crescimento anual de vendas de mais de vinte por cento, por mais de uma década. Essas inovações eram recursos importantes porque eram pioneiras e exclusivas no setor automotivo, dado o controle de patentes. Por meio dessa estratégia o fornecedor pode aumentar o grau de dependência do ator mais poderoso em seu favor.

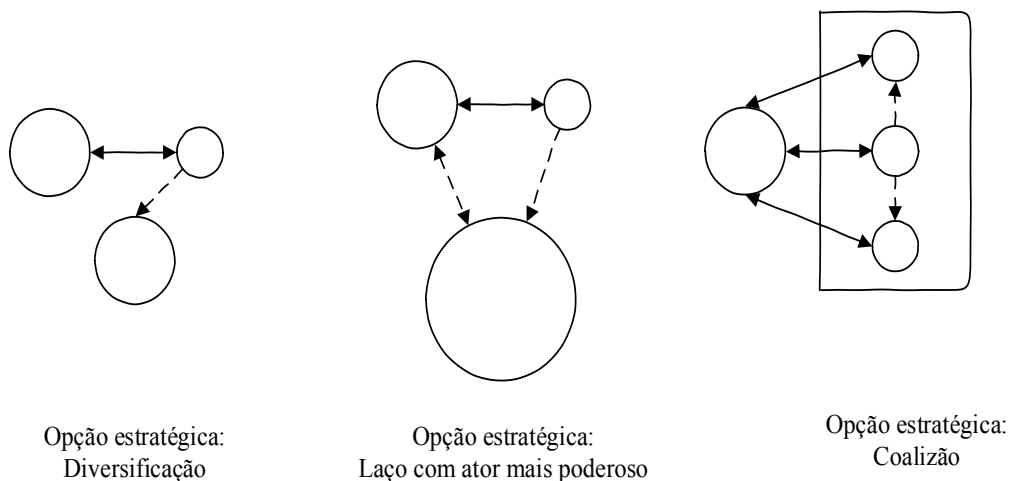
Mudanças organizacionais também criam oportunidades para que atores fracos diminuam as alternativas para os atores mais fortes, aumentando sua influência na relação. Gargiulo e Ertug (2014) citam os efeitos da introdução de um sistema de informação sobre a estrutura de poder informal de uma organização tendo adotantes iniciais da nova tecnologia aumentado o seu poder mais do que os adotantes tardios. Como os adotantes iniciais eram mais propensos a ter pouco poder antes da mudança, o padrão de adoção resultou em uma redistribuição do poder na organização, enquanto atores poderosos, antes da mudança, permaneceram poderosos, a crescente centralidade dos primeiros adotantes aumentou seu poder informal e reduziu sua situação de dependência na organização.

Gargiulo e Ertug (2014) sugerem que as estratégias para reequilibrar a dependência em favor do ator mais fraco, por meio do controle de recursos e informações necessárias ao ator mais poderoso, podem ser implementadas sem a sua cooperação ativa ou a permissão. Tais estratégias são mais propensas ao sucesso se permanecerem despercebidas até que o ator mais fraco tenha acumulado controle suficiente sobre os recursos específicos para reequilibrar a dependência, principalmente se as estratégias empregadas não são percebidas como legítimas. Outra estratégia de equilíbrio, como coalizão ou cooptação, requer a colaboração de outros atores (BASTL; JOHNSON; CHOI, 2013; CASCIARO; PISKORSKI, 2005; GARGIULO; ERTUG, 2014) e, por isso, apesar de ser elucidada por Emerson (1962), não é enquadrada aqui com uma estratégia de controle de recurso e, sim, como de imersão.

### 2.3.2 Imersão da dependência na rede de suprimentos

Outra forma de mitigar os efeitos negativos da dependência é afetar a estrutura da rede na qual a relação de dependência entre duas partes está inserida (GARGIULO; ERTUG, 2014). Esta é a essência das estratégias de imersão (GRANOVETTER, 1985) que podem ser classificadas, pelo tipo de relação das partes, em estratégias de imersão indireta e direta. Estratégias de imersão direta procuram construir uma relação social entre a parte fraca e a forte, enquanto as estratégias indiretas tentam alistar terceiros.

Gargiulo e Ertug (2014) afirmam que estratégias de imersão indireta não são contempladas pela Teoria de Dependência dos Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), que explora as propriedades de controle da rede (COLEMAN, 1988). Três possibilidades estratégicas de imersão indireta são possíveis: diversificação, laço com ator mais poderoso e coalizão (Figura 2).



**Figura 2** - Estratégia de imersão indireta  
**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

A primeira opção estratégica para um ator mais fraco é a diversificação, que indica a intenção de um ator mais fraco de estabelecer uma ou mais relações de longo prazo além da díade, sem realmente prejudicar a relação focal com o ator mais forte (HABIB; BASTL; PILBEAM, 2015). Esta opção permite que o ator mais fraco neutralize o domínio de poder do ator mais forte, envolvendo parceiros de negócios alternativos, minimizando, assim, a dependência do parceiro específico. Por exemplo, os fornecedores da indústria automotiva norte-americana, tradicionalmente dominada pelos compradores, adotaram estratégias de diversificação. Ao entrar em novos mercados, os fornecedores aumentaram a quantidade de compradores e, assim, reduziram sua dependência de um único comprador e, inversamente, aumentaram seu poder nesse relacionamento particular (HABIB; BASTL; PILBEAM, 2015).

Além disso, a diversificação permitiu que os fornecedores melhorassem a importância de seus recursos, tornando-se integradores do sistema. Embora a diversificação tenha permitido mais visibilidade e legitimidade para o ator mais fraco, também aumentou os custos envolvidos na gestão do tempo e dos recursos dos parceiros em um portfólio mais diversificado de relacionamentos. Esses custos podem afetar a sobrevivência do ator mais fraco. Lidar com um portfólio de parceiros poderosos exige que organizações mais dependentes equilibrem diversos interesses e objetivos, o que coloca uma pressão considerável sobre os recursos e as capacidades de organizações mais fracas. Os atores mais fracos devem ser autocríticos, avaliando os custos e os benefícios da diversificação, antes de estabelecer relações com atores mais fortes.

Outra opção estratégica é o desenvolvimento de laços com atores mais poderosos que podem criar pressões e impedir o uso do poder dentro da díade (GARGIULO; ERTUG, 2014). Esse tipo de laço pode evitar o uso do poder sobre atores mais fracos, mesmo que o ator mais poderoso prefira fazer o contrário. A simples percepção de que tal vínculo existe, mesmo que não seja esse o caso, basta para refrear a intenção do uso do poder. Atores mais fracos podem, portanto, cultivar laços com aqueles que têm poder sobre a parte de quem dependem, ou criar a impressão de que eles têm tais laços, para ganhar alguma vantagem. A eficácia da estratégia dependerá da capacidade de manutenção de impressões pelo ator mais fraco ou da falta de vontade do ator mais poderoso para comprovar a existência da relação.

A formação de uma coalizão é outra opção de imersão indireta (BASTL; JOHNSON; CHOI, 2013; GARGIULO; ERTUG, 2014). Uma coalizão é uma tentativa bem-sucedida de organizar atores fracos estruturalmente equivalentes para restringir as alternativas do ator forte. A coalizão é uma aliança temporária, orientada a meios, entre os atores com diferentes objetivos e é claramente diferente das alianças colaborativas formadas por meio da diversificação (HABIB; BASTL; PILBEAM, 2015). Os laços que unem os membros da coalizão permitem que eles controlem o fornecimento dos recursos necessários ao ator forte, mas sua eficácia depende da coordenação bem-sucedida de seus membros, que está condicionada aos laços entre seus participantes.

As coalizões têm um foco de curto prazo e podem ocorrer entre dois atores concorrentes – dois fornecedores ou dois compradores (BASTL; JOHNSON; CHOI, 2013). Uma relação de coalizão típica, geralmente, é informal, não contratual e menos duradoura, em oposição às alianças estratégicas de longo prazo que são formalizadas e na qual os atores perseguem metas alinhadas aos objetivos dos aliados (BASTL; JOHNSON; CHOI, 2013; HABIB; BASTL; PILBEAM, 2015). No entanto, enquanto o interesse comum dos atores fracos deve tornar as coalizões viáveis, os custos mais elevados de coordenar um grande número de atores tornam mais difícil o desenvolvimento das coalizões (GARGIULO; ERTUG, 2014). O caso da LG Electronics representa um exemplo de construção da coalizão para contrariar o domínio de um ator mais forte (BASTL; JOHNSON; CHOI, 2013). A LG estabeleceu uma relação de coalizão informal com a TSMC de Taiwan e um fornecedor da Qualcomm. Esta coalizão era utilizada para influenciar o ator mais forte (Qualcomm), a conceder prazos de entregas mais favoráveis.

Estratégias de imersão direta criam uma nova relação social entre os atores fracos e fortes, de forma a reduzir a capacidade ou a vontade da parte mais forte de usar sua vantagem de poder sobre o ator mais fraco (GARGIULO; ERTUG, 2014). Esta estratégia resulta em manobras, como a imersão no relacionamento pessoal com o ator mais forte por meio da promoção da atração interpessoal ou da gratidão (GARGIULO; ERTUG, 2014; MECHANIC, 1962). Estratégias de imersão direta procuram aumentar o interesse pessoal do ator mais forte pelo mais fraco. Quando bem-sucedida, a estratégia torna o ator mais poderoso menos propenso a usar seu poder sobre o mais fraco e pode até levá-lo a ajudar o ator mais fraco (GARGIULO; ERTUG, 2014).

Nessa lógica, níveis de dependência mútua elevados promovem uma orientação de longo prazo, levando o ator mais forte à renúncia do uso do poder em detrimento do relacionamento. É a dependência mútua que promove o comprometimento afetivo e a cooperação nas relações. Em uma estrutura com dependência mútua, os interesses das empresas são mais propensos a afetar e a serem afetados pelos interesses de seus parceiros de negócios, à medida que eles começam a desenvolver uma compreensão compartilhada da utilidade do comportamento mutuamente benéfico (UZZI, 1996, 1997). Essa compreensão resulta no surgimento de uma forma de governança relacional, indo muito além das obrigações contratuais entre as firmas em relacionamentos (BLAU, 1964; GARGIULO; ERTUG, 2014). Esta orientação mutualista é ainda reforçada pelo controle social e moral, decorrente de relações altamente dependentes (BLAU, 1964).

A lógica da imersão que está subjacente à maior dependência mútua sugere que o aumento da qualidade da interação entre parceiros dependentes conjuntamente aumentaria o potencial de geração de valor da relação, conduzindo, posteriormente, o desempenho de ambos os atores (GULATI; SYTCH, 2007). Primeiro porque as relações altamente dependentes elevam os níveis de identificação dos parceiros entre si; seus valores, atitudes e objetivos tendem a convergir (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; FRENCH; RAVEN, 1959; GULATI; SYTCH, 2007). Parceiros em tais relacionamentos tendem a desenvolver empatia mútua e a ter um foco no sucesso conjunto, abraçando um horizonte de longo prazo para o relacionamento. A convergência de atitudes torna a comunicação e as negociações no relacionamento menos conflituosas, enquanto a congruência estrutural reduz alguns conflitos operacionais, ajudando os atores a evitar custos de transação desnecessários.

Em segundo lugar, devido ao aumento dos níveis de empatia e ao desejo de evitar os custos mais altos gerados pelas rupturas de relações altamente dependentes, os atores em tais relações preferem táticas relacionais não coercivas a estratégias coercivas (GULATI; SYTCH, 2007). O uso reduzido de ações punitivas, aliado à dependência de regras de engajamento colaborativas, facilita o desenvolvimento de uma relação comercial estável, que, por sua vez, promove sua continuidade. Como o comportamento oportunista levaria a um sacrifício proibitivamente caro em futuras trocas, essa continuidade aumenta os níveis de cooperação em uma relação de troca (GULATI; SYTCH, 2007).

Embora possa haver o aumento de conflitos operacionais que, geralmente, caracteriza laços altamente dependentes; os sentimentos residuais de conflitos das partes diminuem em níveis mais altos de dependência mútua (GULATI; SYTCH, 2007). Os conflitos em relações altamente dependentes tendem a ser menos graves e menos persistentes, fazendo com que os confrontos que ocorrem entre os parceiros de trocas sejam menos prejudiciais, de forma econômica e emocional (CASCIARO; PISKORSKI, 2005).

Por fim, cabe ressaltar que dois elementos distinguem a imersão direta das operações de reequilíbrio com base no controle de recursos críticos discutidos anteriormente (GARGIULO; ERTUG, 2014). Em primeiro lugar, as estratégias de imersão direta exigem a cooperação do ator mais poderoso, que deve ceder ou concordar com as tentativas do ator fraco de construir uma relação social. Este não é o caso de estratégias destinadas a aumentar o controle dos recursos necessários ao ator mais poderoso. Embora, em alguns casos, o sucesso de tais estratégias seja possível graças à negligência do ator mais forte, o cenário mais provável é aquele em que o aumento no controle de recursos pelo ator fraco passa despercebido até que seus efeitos de reequilíbrio sejam evidentes. Em segundo lugar, enquanto o ator em posição de vantagem de poder aproveita de alguns benefícios do relacionamento, a natureza dessa troca é diferente da troca que se segue após uma operação de reequilíbrio, na qual o ator fraco conseguiu controlar os recursos críticos necessários ao ator forte. No entanto, o ator mais forte sempre pode usar seu poder para alcançar seus objetivos, sem a concordância do ator em posição de desvantagem de poder. Apesar disso, a opção de fazer negócios sem o ator mais fraco pode não ser viável para o ator mais poderoso.

## 2.4 Modelo da pesquisa e construção das hipóteses

Nesta seção apresentam-se as hipóteses construídas a partir da revisão de literatura desenvolvida anteriormente.

O princípio central do estudo de Emerson (1962) é o de que a interdependência é composta de duas dimensões: assimetria de poder (ou assimetria de dependência ou dependência relativa) e dependência mútua (ou dependência conjunta).

A primeira dimensão é a assimetria de dependência que compreende a distribuição de dependência de forma desigual ou assimétrica nas relações entre comprador e fornecedores (GULATI; SYTCH, 2007; HOFER, 2015), colocando uma das partes em uma posição relativa de poder. Se uma empresa percebe que o parceiro de negócios é a parte mais dependente, a dependência relativa resultante corresponde à vantagem de dependência em relação ao parceiro (EMERSON, 1962; GULATI; SYTCH, 2007; HOFER, 2015). Por outro lado, se uma empresa se considera a parte mais dependente, a dependência relativa é positiva, representando desvantagem da dependência para outra parte, devido à posição de poder relativo do parceiro no relacionamento. Conforme se observou durante a revisão de literatura, argumenta-se que os efeitos isolados da assimetria de dependência nos comportamentos de uma empresa diferem, dependendo de sua posição de vantagem ou de desvantagem de dependência.

Quando uma empresa controla recursos importantes para outras partes, ela detém vantagem de dependência relativa (CROOK; COMBS, 2007; CROOK; CRAIGHEAD; AUTRY, 2017). Uma empresa com vantagem de dependência, por sua vez, é guiada por interesses próprios pela busca de apropriação de valor (GULATI, 1995; GUNDLACH; CADOTTE, 1994). Cox (2007) define a apropriação de valor como a quantia que é retida por uma empresa que participa de um estágio específico da cadeia de suprimentos. A apropriação de valor é condição suficiente do sucesso nos negócios (COX, 2007; CROOK; COMBS, 2007). Nesta perspectiva, uma firma que tenha uma vantagem de dependência terá um incentivo para impor o uso do poder para atingir seus objetivos, mesmo que à custa da parte menos poderosa.

Desse modo, empresas com mais poder podem usar táticas coercitivas, devido à sua percepção do direito de fazê-lo (GASSENHEIMER; RAMSEY, 1994; MALONI; BENTON, 2000; RAMANATHAN; GUNASEKARAN, 2014) ou porque não há ameaça

de retaliação, posicionando-se, dessa forma, para capturar maior valor no relacionamento (GULATI; SYTCH, 2007). Por exemplo, uma parte com uma vantagem de dependência pode exigir que outros façam investimentos substanciais (JAP; GANESAN, 2000) ou pode exercer seu poder durante as negociações por meio de ameaças ou punições (CROOK; COMBS, 2007). Além disso, empresas mais poderosas monitoram constantemente suas posições de poder e mantêm relações com outras empresas para manter a flexibilidade e exercer alavancagem nos negócios (GULATI; SYTCH, 2007). Do ponto de vista da parte mais dependente, pode ser necessário tolerar o exercício do poder pela parte mais poderosa, principalmente os mecanismos coercitivos, devido à necessidade de manter o relacionamento como um meio de acesso a recursos relevantes ou devido à falta de alternativas (GULATI, 1995).

Por outro lado, empresas em posições de vantagem de dependência podem também exercer poder não coercitivo durante as trocas (HUO et al., 2019; KIM; CHOI, 2018). De forma geral, o uso de poder de recompensa pelos clientes, por exemplo, pode indicar que eles desejam compartilhar habilidades e informações (NYAGA et al., 2013). Nesse sentido, uma empresa dominante pode usar incentivos e recompensas (FRENCH; RAVEN, 1959; MALONI; BENTON, 2000) para garantir que as ações de seus parceiros não se desviem das rotas desejadas. Uma empresa pode usar seu poder promovendo benefícios por meio do acesso seletivo a seus recursos para seu parceiro, em troca de termos favoráveis (REIMANN; KETCHEN, 2017). Uma empresa que detém o poder pode usar recompensas para influenciar o alinhamento dos parceiros à sua estratégia de mercado (BROWN; LUSCH; NICHOLSON, 1995) e até incentivar seus parceiros a compartilharem tecnologias (HANDLEY; BENTON, 2012b, 2012a). Por exemplo, em uma situação de alta dependência de fornecedores, os compradores podem usar seu poder de recompensa para incentivar seus fornecedores a reduzirem o tempo de entrega (PULLES et al., 2014). Desse modo, uma empresa que percebe que é mais poderosa, dada a alta dependência dos parceiros, poderá exercer seu poder (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; GULATI; SYTCH, 2007).

Diante disso, nas situações de vantagem de dependência do fornecedor, ou seja, em que o fornecedor é a parte mais poderosa da relação, espera-se que o uso dos poderes coercitivos e não coercitivos do cliente sejam reduzidos em função da posição de desvantagem. Consequentemente, as hipóteses foram assim definidas:

**Hipótese 1:** A vantagem de dependência do fornecedor é negativamente relacionada com o uso do poder de recompensa pelo cliente.

**Hipótese 2:** A vantagem de dependência do fornecedor é negativamente relacionada com o uso do poder coercitivo pelo cliente.

**Hipótese 3:** A vantagem de dependência do fornecedor é negativamente relacionada com o uso do poder legal pelo cliente.

Contrariamente, em situações em que o fornecedor apresenta desvantagem de dependência em relação ao cliente, ou seja, o cliente é a parte mais forte da relação, espera-se que ele exerça seu poder (coercitivo e não coercitivo) devido à sua posição de vantagem. Dessa maneira, as hipóteses foram assim estruturadas:

**Hipótese 4:** A vantagem de dependência do cliente é positivamente relacionada com o uso do poder de recompensa pelo cliente.

**Hipótese 5:** A vantagem de dependência do cliente é positivamente relacionada com o uso do poder coercitivo pelo cliente.

**Hipótese 6:** A vantagem de dependência do cliente é positivamente relacionada com o uso do poder legal pelo cliente.

A segunda dimensão necessária para compreender a dinâmica da interdependência nas relações interorganizacionais é a dependência mútua (EMERSON, 1962). Níveis elevados de dependência mútua podem levar as empresas a renunciarem ao interesse próprio imediato em prol do relacionamento, possivelmente mitigando os impactos negativos da assimetria de dependência entre os atores (GULATI; SYTCH, 2007). Isso implica que, mesmo em uma posição de vantagem de dependência, a probabilidade de a empresa exercer sua vantagem é menor. Níveis de dependência mútua elevados criam uma orientação de longo prazo, promovendo a renúncia do uso do poder em detrimento do relacionamento (BASTL; JOHNSON; CHOI, 2013; GARGIULO; ERTUG, 2014). O mecanismo subjacente à dependência mútua está ligado ao conceito de imersão (*embeddedness*) encontrado, principalmente, na literatura sobre estratégia (GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1996) e a Teoria das Trocas Sociais (BLAU, 1964; EMERSON, 1962, 1976).

Dwyer, Schurr e Oh (1987) acrescentam que níveis elevados de dependência mútua entre um comprador e um vendedor também promovem a dependência um do outro para o desempenho de várias funções do canal, aumentando o incentivo para que o relacionamento dure. Ao mesmo tempo, pode-se esperar que eles não atuem oportunisticamente porque o oportunismo de uma empresa pode provocar retaliações, colocando em risco a colaboração mútua das empresas no relacionamento (LUSCH; BROWN, 1996a; NYAGA et al., 2013; WILLIAMSON, 1975). Assim, mesmo na presença de expectativas diferentes ou conflitos no relacionamento, essa orientação de longo prazo é crítica para a alegação de que ocorre uma transformação nas atitudes das partes em relação ao relacionamento. Espera-se, portanto, que empresas envolvidas em relacionamentos de terceirização logística, marcados por altos níveis de dependência mútua, renunciem ao uso de poder coercitivo, legal e de recompensa (HOFER, 2015).

A lógica da imersão é alinhada aos princípios da SET (BLAU, 1964; EMERSON, 1976; HOMANS, 1958), nos quais os atores percebem que a relação é recompensadora e ações positivas são retribuídas pelo parceiro de troca, desenvolvendo normas sociais que ajudam a governar o relacionamento. Em uma situação de alta dependência mútua, essas normas sociais sustentam uma orientação de longo prazo para o relacionamento (LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001). Diante disso, a presença de dependência mútua em relações de assimetria de dependência pode promover o “não uso do poder” pelo ator mais poderoso no relacionamento (CROOK; CRAIGHEAD; AUTRY, 2017; HUO; FLYNN; ZHAO, 2017). Como consequência, as hipóteses foram assim definidas:

**Hipótese 7:** A dependência mútua é negativamente relacionada com o uso do poder de recompensa pelo cliente.

**Hipótese 8:** A dependência mútua é negativamente relacionada com o uso do poder coercitivo pelo cliente.

**Hipótese 9:** A dependência mútua é negativamente relacionada com o uso do poder legal pelo cliente.

O uso de recompensas e incentivos é um sinal tangível para um parceiro de que o relacionamento é de longo prazo (BENTON; MALONI, 2005; HANDLEY; BENTON, 2012b, 2012a; MALONI; BENTON, 2000). Quando uma parte oferece recompensa, é provável que incentive percepções positivas por parte do parceiro, o que leva a uma

melhor percepção do desempenho do relacionamento. As recompensas sinalizam a disposição da empresa com vantagem de poder em compartilhar ganhos de relacionamento, o que, subsequentemente, incentiva os parceiros a retribuírem a ação positiva, conforme a SET (BLAU, 1964; EMERSON, 1962). As recompensas podem reforçar a relação por meio do aumento da noção de que o recebedor da recompensa se sentirá obrigado a agir de acordo com as expectativas do parceiro (BLAU, 1964; LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001). Nessas condições, as hipóteses seguintes foram estruturadas:

**Hipótese 10:** O uso do poder recompensas pelo parceiro é positivamente relacionado ao desempenho financeiro do relacionamento.

**Hipótese 11:** O uso do poder recompensas pelo parceiro é positivamente relacionado ao desempenho estratégico do relacionamento.

**Hipótese 12:** O uso do poder recompensas pelo parceiro é positivamente relacionado a satisfação com desempenho do relacionamento.

O uso do poder coercitivo pode levar a divergência, ressentimento, conflito, insatisfação, percepção de desempenhos ruins e falta de comprometimento (BENTON; MALONI, 2005; NYAGA et al., 2013; ZHAO et al., 2008). Portanto, é improvável que uma parte coagida permaneça no relacionamento a longo prazo (MORGAN; HUNT, 1994) em que não há qualquer percepção de benefícios em estar naquele relacionamento (BLAU, 1964; EMERSON, 1962). É provável que a empresa mais fraca tome mais precauções e busque mecanismos para reduzir sua vulnerabilidade, o que pode enfraquecer o relacionamento (BASTL; JOHNSON; CHOI, 2013; GRIFFITH; HARVY; LUSCHH, 2006; NYAGA et al., 2013). O uso do poder coercitivo leva à diminuição da criação de valor em um relacionamento, mesmo que uma empresa poderosa possa se apropriar de mais valor. Em outras palavras, o poder coercitivo pode criar valor de curto prazo para a parte mais poderosa, mas o efeito geral é a redução do valor do relacionamento, pois a parte mais fraca pode não querer adaptar seus processos ou cooperar, podendo retaliar ou se envolver em conflitos dispendiosos (J. HOPNER; A. GRIFFITH; YEO, 2014; MALONI; BENTON, 2000; NYAGA et al., 2013; ZHAO et al., 2008). Como decorrência disso, estruturaram-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese 13:** O uso do poder coercitivo pelo parceiro é negativamente relacionado ao desempenho financeiro do relacionamento.

**Hipótese 14:** O uso do poder coercitivo pelo parceiro é negativamente relacionado ao desempenho estratégico do relacionamento.

**Hipótese 15:** O uso do poder coercitivo pelo parceiro é negativamente relacionado à satisfação com desempenho do relacionamento.

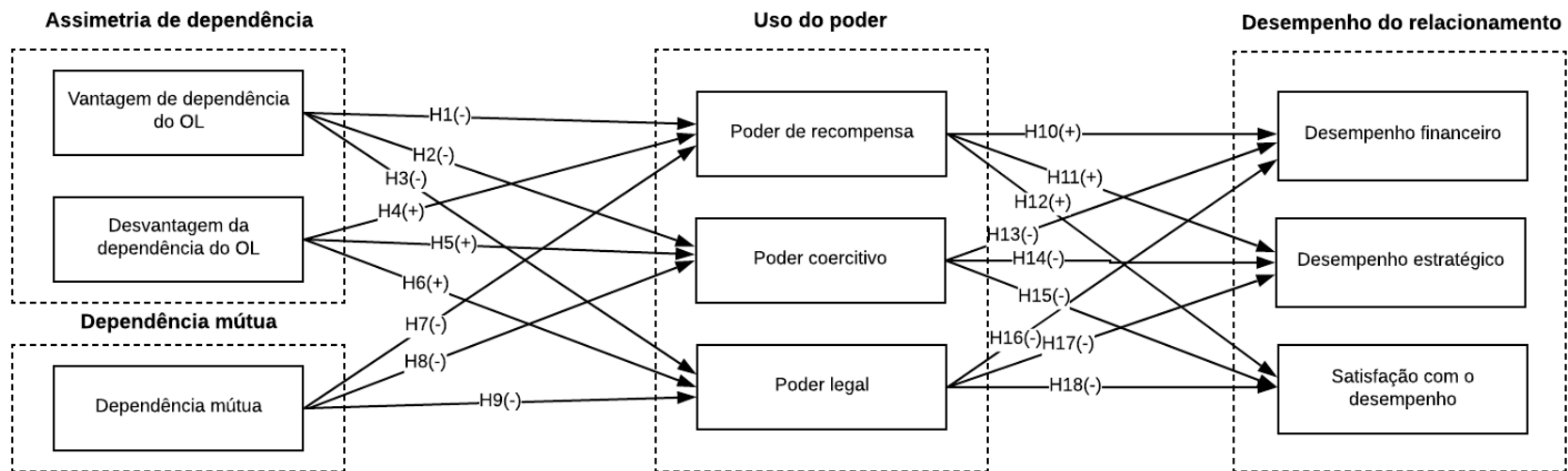
O uso de ameaças e punições legais tem efeito negativo nos relacionamentos (MALONI; BENTON, 2000). O uso do poder legal é associado a uma diminuição da motivação intrínseca e a uma visão menos favorável do relacionamento (HANDLEY; BENTON, 2012b, 2012a; MALONI; BENTON, 2000; REIMANN; SHEN; KAUFMANN, 2017). Da mesma forma, mesmo que o uso do poder legal tenha um efeito na conformidade da ação do alvo do poder (isto é, agir conforme os interesses da parte mais forte), um efeito negativo na internalização e na identificação com a outra parte poderá ocorrer (BROWN; LUSCH; NICHOLSON, 1995). Nesse sentido, o poder legal pode obter conformidade de aceitação de curto prazo à custa da percepção de valor do relacionamento no longo prazo. Maloni e Benton (2000) oferecem evidências de que o poder legal tem um impacto negativo nas relações comprador-fornecedor. Suas constatações empíricas apoiam a noção de que o uso extensivo do poder legal pode prejudicar o tecido social do relacionamento e levar a uma deterioração do compromisso e da cooperação do alvo do poder (MALONI; BENTON, 2000; REIMANN; KETCHEN, 2017). Com base nesses argumentos, entende-se que o uso do poder legal pode prejudicar o relacionamento. Nesse sentido, espera-se que o uso do poder legal reduza a percepção de benefícios em participar da relação para quem é alvo dos mecanismos punitivos legais. Consequentemente, as seguintes hipóteses foram definidas:

**Hipótese 16:** O uso do poder legal pelo parceiro é negativamente relacionado ao desempenho financeiro do relacionamento.

**Hipótese 17:** O uso do poder legal pelo parceiro é negativamente relacionado ao desempenho estratégico do relacionamento.

**Hipótese 18:** O uso do poder legal pelo parceiro é negativamente relacionado à satisfação com desempenho do relacionamento.

Na Figura 3 estão resumidos o modelo testado e as diferentes hipóteses de pesquisa mencionadas.



**Figura 3** – Modelo de pesquisa proposto  
**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção apresentam-se os procedimentos sólidos e sistemáticos de planejamento e execução de pesquisa utilizados para assegurar que a investigação fosse realizada de maneira rigorosa. Esses procedimentos incluem a delimitação de pesquisa, a seleção de métodos e a coleta de dados apropriados, o uso de técnicas corretas para análise de dados e a interpretação dos resultados. Diante da importância destas questões, nesta seção detalha-se a metodologia, organizada nos seguintes tópicos: (3.1) caracterização do setor, (3.2) delimitação da pesquisa, (3.3) construção do instrumento de coleta de dados (3.4) análise dos construtos e seleção das escalas, (3.5) refinamento dos itens, (3.6) métodos para análise dos dados e (3.7) coleta de dados.

#### 3.1 Caracterização do setor

A prestação de serviços logísticos se caracteriza como um importante setor para a economia brasileira, em função da relevância e de sua representatividade. A atividade logística é estratégica e tão importante quanto as atividades desempenhadas pelas áreas de marketing, de finanças e de produção das empresas. É por meio dela que produtos e serviços chegam aos clientes finais.

Como muitos setores da indústria no Brasil, não existem estatísticas oficiais para o profundo conhecimento do papel da prestação de serviços logísticos, o que dificulta a compreensão no cenário atual (FDC, 2018). Dessa maneira, informações primordiais para acompanhar e prever os rumos da indústria no país ou para subsidiar decisões de investimento têm sido projetadas indiretamente. Um dos fatores responsáveis por esse resultado é a falta de marco regulatório, ou seja, os operadores logísticos (OLs) não estão previstos na Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE).

As pesquisas e os estudos, portanto, enfrentam um grande desafio, pois é necessário realizar um enorme esforço para a obtenção de dados primários e secundários. Além disso, em muitas situações é necessária a utilização de variáveis proxy e extrapolações estatísticas. No entanto, a criação da Associação Brasileira de Operadores Logísticos (ABOL), em 2012, contribuiu para o fortalecimento do setor por meio do levantamento de estatísticas, tanto sobre o perfil do OL quanto da indústria de prestação de serviços logístico. O último levantamento, realizado em 2018, aponta que o setor é composto por 269 empresas de médio e grande porte, que respondem por uma receita bruta igual a R\$

81,4 bilhões anuais e faturamento médio anual aproximado de R\$ 302,6 milhões, por empresa (FDC, 2018). Sua importância pode também ser constatada pela geração de empregos, sendo responsável pela contratação de 502.491 funcionários (CLT) e 532.563 empregos indiretos. O setor emprega 959.757 pessoas, arrecada R\$ 12,7 bilhões em tributos e R\$ 10,4 bilhões de encargos, refletindo seu impacto na economia nacional. Na Figura 4 é apresentada uma comparação evolutiva entre as pesquisas de 2014, 2017 e 2018, considerando os parâmetros relacionados de variável proxy e a extrapolação dos resultados da pesquisa.

	2013/14	2016/17	2017/18
<b>Tamanho do Mercado – OL Brasil</b>	159 Empresas	249 Empresas	269 Empresas
<b>Receita Operacional Bruta (ROB) Faturamento Total Estimado</b>	R\$ 44,3 Bilhões	R\$ 65,2 Bilhões	R\$ 81,4 Bilhões
<b>Faturamento Médio Anual por Empresa</b>	R\$ 278,6 Milhões	R\$ 266,1 Milhões	R\$ 302,6 Milhões
<b>Empregos Diretos - CLT</b>	177.521 Funcionários	365.902 Funcionários	246.559 Funcionários
<b>Empregos Diretos - Terceiros</b>	66.031 Funcionários	Não foi medido	255.932 Funcionários
<b>Empregos Diretos - Total</b>	243.552 Funcionários	365.902 Funcionários	502.491 Funcionários
<b>Empregos Indiretos (Cadeias Periféricas)</b>	466.532 Empregos	731.805 Empregos	959.757 Empregos
<b>Total Pessoal Empregado</b>	710.084 Pessoas	1.097.707 Pessoas	1.462.248 Pessoas
<b>Tributos Recolhidos</b>	R\$ 7,2 Bilhões	R\$ 10,6 Bilhões	R\$ 12,7 Bilhões
<b>Encargos Trabalhistas Recolhidos</b>	R\$ 2,0 Bilhões	R\$ 3,0 Bilhões	R\$ 10,4 Bilhões

**Figura 4** – Resumo dos levantamentos feitos pela Associação Brasileira de Operadores Logísticos  
**Fonte:** Adaptado de FDC (2018)

Os CNAEs primários e secundários dos OLs apontam que 85% das empresas apresentam o CNAE no segmento de transporte (em qualquer modal ou condição), seguido por armazenagem (em qualquer regime fiscal e/ou condição física), com 79% (FDC, 2018). Os mercados de maior representatividade atendidos pelos OL foram automotivos e autopeças, alimentos e bebidas, químicos e agroquímicos, cosméticos, saúde humana e eletroeletrônicos. Além disso, a armazenagem geral e o transporte de carga apresentam os maiores destaques de atuação e, no caso do transporte, se alinha ao perfil da matriz de transporte brasileira que concentra mais de 60% no modal rodoviário (ILOS, 2019).

### 3.2 Caracterização da pesquisa

Nesse estudo, objetivou-se identificar como as relações entre dependência mútua e assimetria de dependência afetam o uso de poder, bem como o desempenho dos relacionamentos entre compradores e fornecedores em redes de suprimentos. Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois o interesse principal é o de gerar conhecimentos para aplicação prática, direcionados para a solução de problemas específicos (MARCONI; LAKATOS, 2017). Foram utilizadas a Teoria das Trocas Sociais, a Teoria dos Custos de Transação e a Teoria da Dependência de Recursos para dar suporte e explicação ao objeto estudado.

Em relação à estratégia de investigação, esta pesquisa identifica-se como quantitativa (BELL; BRYMAN; HARLEY, 2019; CRESWELL; CRESWELL, 2018). O problema está vinculado à análise das relações entre variáveis, buscando compreender uma causalidade entre os fenômenos e esses fenômenos estão relacionados ao poder, à dependência e ao desempenho da relação (CRESWELL; CRESWELL, 2018). Nesse sentido, houve o emprego de métodos quantitativos para a coleta de informações e o refinamento do instrumento de pesquisa e das análises dos dados, buscando evidências conclusivas e pautadas em análises estatísticas.

Quanto aos objetivos gerais, a pesquisa classifica-se como descritiva (MARCONI; LAKATOS, 2017), tendo em vista que se propôs a estudar e a descrever as relações dos construtos dependência mútua, assimetria de dependência e uso do poder nos relacionamentos em redes de suprimentos. Em síntese, em uma pesquisa descritiva busca-se descrever particularidades e características do objeto em estudo ou indicar as relações entre as variáveis e a sua natureza (BELL; BRYMAN; HARLEY, 2019). Uma pesquisa descritiva, por sua vez, não tem a incumbência de explicar os eventos que descreve, embora possa servir de suporte para tal explicação.

O procedimento, ou a estratégia de investigação utilizada, foi um *survey* (BELL; BRYMAN; HARLEY, 2019; CRESWELL; CRESWELL, 2018), que enfatizou o relacionamento vertical do OL, ou seja, dele com seus embarcados, analisando as díades. A perspectiva do relacionamento adotada foi o ponto de vista do fornecedor, o qual representa diferentes soluções, processos e tecnologias utilizados de maneira competitiva no relacionamento com empresas de diferentes setores. A coleta de dados foi feita por

meio de envio de questionários eletrônicos, de modo a refletir as estratégias das organizações que eles representam, voltadas para um cliente específico. O instrumento de coleta de dados partiu de escalas validadas previamente na literatura, que foram refinadas para que estivessem mais bem adaptadas ao contexto do estudo.

A *survey* foi aplicada junto a operadores logísticos com atuação no Brasil. A escolha do setor de prestação de serviços logísticos é adequada pelos seguintes motivos: (i) é um serviço e por isso os efeitos da dependência são mais significativos do que em relacionamentos que se concentram no fornecimento de bens (SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015); (ii) a logística é relevante porque, no Brasil, dois terços dos gastos das empresas com logística são direcionados ao pagamento de prestadores de serviços logísticos (ILOS, 2014), realidade similar à da Europa e dos Estados Unidos onde cerca de metade dos gastos são utilizados para este fim (HOFER, 2015; LIEB; LIEB, 2016); (iii) fornece um contexto relevante para a pesquisa da dinâmica dependência porque os operadores têm um papel estratégico nas operações de seus clientes (MARASCO, 2008; SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015; ZACHARIA; SANDERS; NIX, 2011); além disso, (iv) o setor dispõe de um potencial relevante para a construção de relacionamentos duradouros, tendo em vista a complexidade dos serviços devido à sua própria natureza, bem como o nível de customização exigido nas soluções dos problemas (HOFER, 2015; LIEB; LIEB, 2016), e as (v) relações de dependência entre as firmas perpassam pela criação de valor, a despeito da ocorrência de mecanismos de assimetria de poder gerados por um cenário de compressão de margens (SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015).

**Quadro 8** – Estrutura de pesquisa com base na questão de pesquisa e nos objetivos específicos

<b>Questão de pesquisa</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Tipo</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Técnica</b>	<b>Resultado</b>	<b>Seção</b>
Como a dependência mútua e a assimetria de dependência afetam o uso do poder e o desempenho nas relações entre compradores e fornecedores?	Identificar dimensões da dependência e das fontes de poder	Qualitativa	Teórica	Revisão de literatura sistemática e avaliação de especialistas	Instrumento de coleta de dados, modelo, hipóteses	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 3.4, 3.5
	Mensurar os efeitos interativos existentes entre assimetria de dependência, dependência mútua e o uso do poder	Quantitativa	Empírica	Modelagem de equações estruturais e análise de superfície de resposta	Teste de hipóteses	4.3; 4.4
	Mensurar o efeito do uso de poder e o desempenho dos relacionamentos	Quantitativa	Empírica	Modelagem de equações estruturais	Teste de hipóteses	4.3

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

Em resumo, no Quadro 8 apresentam-se a questão de pesquisa, os objetivos específicos, as estratégias utilizadas para alcançar os objetivos, bem como as abordagens e os resultados. Para alcançar o primeiro objetivo, utilizou-se uma abordagem qualitativa. Por meio de uma revisão de literatura sistemática foram desenvolvidos o modelo teórico e as hipóteses a serem testadas. Ainda, também foi desenvolvido o instrumento de coleta com base nas discussões teóricas ligadas a este trabalho. Foram utilizadas abordagens quantitativas para alcançar os objetivos dos objetivos finais. Além da modelagem de equações estruturais, também foi utilizada a análise de superfície de resposta para uma maior riqueza de resultados no que tange ao segundo objetivo específico.

Nas próximas seções abordam-se questões relacionadas à metodologia de forma ainda mais detalhada, como: o instrumento de coleta de dados, a seleção e o refinamento de escalas de mensuração, as variáveis de controle, as técnicas para análise de dados, os processos de coleta de dados e a caracterização da amostra.

### 3.3 Construção do instrumento de coleta de dados

O desenvolvimento dos construtos e escalas teve como objetivo a elaboração de um instrumento de coleta de dados alinhado à teoria utilizada e que, ao mesmo tempo, permitisse uma maior confiabilidade dos dados obtidos do campo. Dessa forma, o processo teve início a partir da análise da abordagem dos construtos na literatura para posterior seleção criteriosa das escalas utilizadas. Sequencialmente, estas escalas passaram por um processo de refinamento por meio da tradução reversa dos itens e da utilização da técnica de Q-sort para analisar a adequação dos itens ao fenômeno investigado.

### 3.4 Análise dos construtos e seleção das escalas

Para análise dos construtos e seleção das escalas, foi desenvolvido um levantamento de artigos teóricos e empíricos publicados nos principais periódicos da área. Dessa forma, foi possível identificar e analisar como os construtos e as escalas têm sido utilizados pela comunidade científica. A revisão ultrapassou uma tradicional verificação da confiabilidade dos itens das escalas utilizadas por cada artigo, dado que a preocupação do pesquisador, *a priori*, estava relacionada ao alinhamento destas escalas à definição conceitual dos construtos. Nesse sentido, foi analisado se a operacionalização do construto refletia realmente a sua definição conceitual. Por fim, as escalas reflexivas

foram privilegiadas devido à natureza dos construtos utilizados. Desse modo, cada construto é reflexo de múltiplos indicadores, o que possibilita maior confiabilidade à mensuração.

#### 3.4.1 Dependência

No presente estudo adotou-se o modelo de duas dimensões independentes que refletem motivações positivas e negativas para dependência: dependência em benefícios e dependência em custos (SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015). Nesta estrutura de dependência bidimensional, elaborada a partir do modelo de Emerson (1962), cada dimensão conceitualmente distinta tem suas raízes no investimento motivacional no relacionamento (BLAU, 1964; CROPANZANO; MITCHELL, 2005) e em suas alternativas disponíveis (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997; WILLIAMSON, 1975). A dependência baseada em benefícios fundamenta-se no investimento motivacional derivado dos benefícios exclusivos obtidos por uma empresa em uma troca, que é função do valor recebido da relação e da facilidade de se obter estes incentivos em outra troca (BLAU, 1964; CROPANZANO; MITCHELL, 2005). A dependência baseada em custos, por sua vez, fundamenta-se nos custos latentes que seriam realizados após a rescisão do relacionamento, incluindo o investimento motivacional decorrente dos custos de desvinculação, além de custos de pesquisa, avaliação, aquisição, adaptação e instalação que seriam incorridos para garantir uma alternativa viável. Nesse sentido, a dependência baseada em benefícios representa os custos de oportunidade dos benefícios líquidos perdidos se o relacionamento terminasse, enquanto a dependência baseada em custos está enraizada nos custos latentes que corroem a capacidade de substituir o parceiro atual (SCHEER; MIAO; GARRETT, 2010; SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015).

#### 3.4.2 Dependência relativa e dependência mútua

Para obter esses dois construtos foram realizadas duas etapas para o cálculo. Inicialmente, “dependência do OL” e “dependência do embarcador” foram mensuradas com itens adaptados da literatura (Quadro 9) e de acordo com os critérios definidos na seção anterior. Os itens incluem “se nossa empresa substituísse nosso parceiro, incorreríamos em custos de reposição significativos” e “nossa empresa recebe benefícios por fazer negócios com nosso parceiro que não poderiam ser obtidos por meio de nossa próxima alternativa”, respectivamente, dependência em custo e dependência em benefício. Como esses construtos apresentam diversos itens de mensuração, foi necessário o cálculo da

média dos escores para dependência relativa do OL e do embarcador, para o desenvolvimento dos construtos de dependência relativa (vantagem e desvantagem) e de dependência mútua.

O cálculo da vantagem e da desvantagem de dependência do OL seguiu o procedimento realizado em estudos anteriores (GULATI; SYTCH, 2007; HOFER, 2015; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1998, 1995), o qual permitiu mensurar a extensão e a direção da assimetria de dependência do OL em relação ao embarcador e vice-versa. A vantagem de dependência do OL foi criada pela subtração entre a dependência do embarcador e a dependência OL. Todos os valores negativos foram recodificados como zero. A desvantagem do OL ou a vantagem do embarcador foi calculada subtraindo-se a dependência OL da dependência do embarcador, recodificando-se todos os valores negativos para zero.

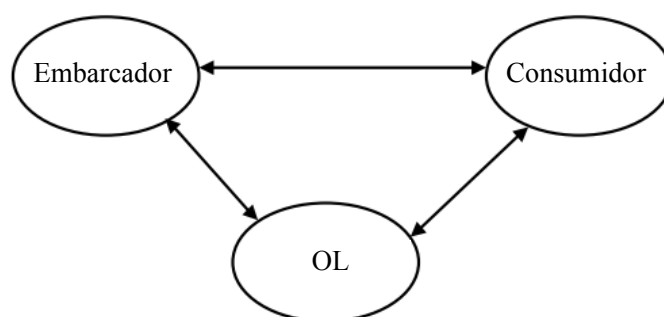
**Quadro 9** – Construtos e itens para dependência

Construto	Dimensões	Código	Item	Fonte
Dependência	Dependência em custos	dc1	Se nossa empresa encerrasse o relacionamento comercial com nosso parceiro, seria caro localizar e implementar um substituto	Scheer, Miao e Garrett (2010)
		dc2	Se nossa empresa substituísse nosso parceiro, incorreríamos em custos de reposição significativos	
		dc3	Seria custoso para nossa empresa encerrar sua relação comercial com nosso parceiro	
		dc4	Nosso custo total de mudança para outro parceiro seria proibitivo	Kumar, Scheer e Steenkamp (1995)
	Dependência em benefícios	db1	Nossa empresa recebe benefícios por fazer negócios com nosso parceiro que não poderiam ser obtidos por meio de nossa próxima alternativa	Scheer, Miao e Garrett (2010)
		db2	Se parássemos de fazer negócio com nosso parceiro, nossos produtos/serviços seriam menos atraentes para nossos clientes	
		db3	Se a nossa empresa tivesse que substituir nosso parceiro, a(s) alternativa(s) não seria(m) tão eficaz(es)	
		db4	Seria difícil para nossa empresa repor vendas e lucros gerados por nosso parceiro	Kumar, Scheer e Steenkamp (1995)

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

Emerson (1962), em sua proposição original, e estudos mais recentes (GULATI; SYTCH, 2007; HOFER, 2015; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1998, 1995) mensuraram a dependência mútua pela média dos escores de dependência do fornecedor em relação ao comprador e da dependência do comprador em relação ao fornecedor. O procedimento proposto por acadêmicos anteriormente na literatura também foi adotado neste trabalho.

Em resumo, três construtos foram criados: (1) dependência mútua (a soma das dependências), (2) vantagem de dependência do OL (dependência cliente menos dependência do operador logístico) e (3) vantagem de dependência do embarcador (dependência do operador logístico menos dependência do cliente).



**Figura 5** – Relação entre operador logístico, embarcador e consumidor final

Por fim, cabe destacar que o embarcador neste estudo representa uma pessoa física ou jurídica que contrata os serviços de um operador logístico. Pela perspectiva de terceirização logística, existem duas interfaces importantes: (1) operador logístico-embarcador e (2) operador logístico-consumidor final. O operador logístico está posicionado entre o embarcador e seus consumidores finais. O operador logístico representa o terceiro de uma transação (o primeiro e o segundo são o comprador e o vendedor) e atende a parte ou a todas as necessidades logísticas relacionadas a essa transação, de maneira que uma tríade de relações de troca é formada (ver Figura 5). Contudo, este trabalho enfatiza a relação operador logístico-embarcador, evitando as nomenclaturas de cliente ou consumidores o que poderia ocasionar equívocos de interpretação quanto aos consumidores finais.

### 3.4.3 Uso do poder

O construto de poder é multidimensional (FRENCH; RAVEN, 1959) e, por esse motivo, pode ser classificado de diversas formas. Para a elaboração do modelo, neste trabalho

adotou-se a visão mais utilizada na literatura em rede de suprimentos, que é a dicotomia entre poder mediado (recompensa, coerção e legítimo legal) e não mediado (de especialização e de referência) (BENTON; MALONI, 2005; HUO; FLYNN; ZHAO, 2017; MALONI; BENTON, 2000; ZHAO et al., 2008).

O foco deste estudo, entretanto, é o poder mediado. O poder mediado implica exercer de forma proposital o poder sobre outra parte, para alcançar um resultado desejado (BENTON; MALONI, 2005; FRENCH; RAVEN, 1959; MALONI; BENTON, 2000; NYAGA et al., 2013; ZHAO et al., 2008). O poder mediado tem maior aderência com o objetivo desta tese, no que tange ao uso do poder, e por isso foi adotado na elaboração do modelo conceitual.

No Quadro 10 mostram-se itens de escala das fontes de poder de recompensa, poder coercitivo e poder legal mensurados por Maloni e Benton (2000) e Zhao et al. (2008) adaptados de Brown et al. (1995).

**Quadro 10** – Construtos e itens para o poder mediado

Construto	Dimensões	Código	Item	Fonte
Poder mediado	Poder de recompensa	pr1	Se não fizessemos o que nosso parceiro pede, não receberíamos um tratamento muito bom dele	Brown et al. (1995)
		pr2	Nós sentimos que, estando de acordo com nosso parceiro, temos sido favorecidos em algumas ocasiões	
		pr3	Estando de acordo com as solicitações do nosso parceiro, nós evitamos alguns dos problemas que outras empresas enfrentam	
		pr4	Nosso parceiro frequentemente nos recompensou para que aceitássemos seus desejos	
	Poder coercitivo	pc1	O pessoal do nosso parceiro iria, de alguma forma, nos punir se eles descobrissem que não fizemos o que eles pediram	Brown et al. (1995)
		pc2	Nosso parceiro frequentemente sugeriu que tomaria certas ações que reduziriam nossos lucros se não atendêssemos seus pedidos	
		pc3	Nosso parceiro poderia retirar certos produtos/serviços necessários a nós se nós não estivéssemos de acordo com eles	
		pc4	Se não concordássemos com as sugestões de nosso parceiro, ele poderia tornar as coisas mais difíceis para nós	
	Poder legal	pl1	Nosso parceiro geralmente se refere a uma parte do contrato para obter nossa conformidade em alguma solicitação específica	Maloni e Benton (2000)
		pl2	Nosso parceiro, geralmente, faz questão de se referir a qualquer acordo legal ao tentar nos influenciar	
pl3		Nosso parceiro usa seções de nosso contrato como uma “ferramenta” para nos fazer concordar com suas demandas		

**Fonte:** Adaptado de Brown et al. (1995) e Maloni e Benton (2000)

### 3.4.4 Desempenho do relacionamento

A Teoria das Trocas Sociais (SET) explica como empresas interagem para alcançar os resultados desejados de desempenho no relacionamento (EMERSON, 1976; GRIFFITH; HARVY; LUSCH, 2006; HOMANS, 1958; J. HOPPNER; A. GRIFFITH; YEO, 2014; LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001). O desempenho do relacionamento, neste caso, refere-se aos resultados multidimensionais, incluindo elementos financeiros, estratégicos e de satisfação, resultantes das atividades realizadas pelas empresas em nome do relacionamento (ZOU; TAYLOR; OSLAND, 1998). As interações entre as partes têm o potencial de gerar relacionamentos com desempenho superior; no entanto, de acordo com a SET, a obtenção de tais resultados ocorre apenas sob certas circunstâncias (CROPANZANO; MITCHELL, 2005). Os itens para este construto capturam a percepção do desempenho do relacionamento entre comprador e fornecedor. Nove itens foram utilizados para mensurar o desempenho do relacionamento a partir do trabalho de Hoppner, Griffith e Yeo (2014) adaptado de Zou et al. (1998) e três itens dos estudos de Jap (1999) e Benton e Maloni (2005). O desempenho do relacionamento foi modelado utilizando-se as três dimensões: percepção do desempenho financeiro, percepção do desempenho estratégico e satisfação com o desempenho do relacionamento (Quadro 11).

**Quadro 11** – Construtos e itens para o desempenho do relacionamento

Construto	Dimensões	Código	Item	Fonte
Desempenho do relacionamento	Desempenho financeiro	df1	O relacionamento tem sido muito rentável	Zou et al. (1998)
		df2	O relacionamento gerou um grande volume de negócios	
		df3	O relacionamento nos ajudou a alcançar um rápido crescimento	
		df4	O relacionamento aumentou os lucros compartilhados entre nós	Jap (1999)
	Desempenho estratégico	de1	O relacionamento melhorou nossa competitividade	Zou et al. (1998)
		de2	O relacionamento fortaleceu nossa posição estratégica	
		de3	O relacionamento aumentou significativamente nosso mercado	
		de4	O relacionamento gerou resultados estrategicamente importantes	Jap (1999)
	Satisfação com o desempenho da relação	sa1	O relacionamento teve um desempenho muito satisfatório	Zou et al. (1998)
		sa2	O relacionamento atendeu plenamente às nossas expectativas	
		sa3	O relacionamento tem sido muito bem-sucedido	
		sa4	O relacionamento com o parceiro foi vantajoso para nossa organização	Benton e Maloni (2005)

**Fonte:** Adaptado de Zou et al. (1998), Jap (1999) e Benton e Maloni (2005)

No questionário aplicado neste estudo utilizou-se a escala Likert de 7 pontos para avaliação dos itens que variavam entre discordo totalmente (1) até concordo totalmente (7). Uma escala de linha (ou barra deslizante) foi selecionada, pois fornecia aos respondentes um número infinito de posições para indicar a intensidade relativa de sua percepção (dentro da restrição do comprimento da linha). O mecanismo é importante para o desenvolvimento dos construtos de dependência relativa com certo grau de variabilidade indispensável nesta pesquisa. A barra deslizante é intuitiva, fácil de usar e permite aos respondentes completar uma longa lista de itens de forma rápida e com alto grau de confiabilidade (LIU; CONRAD, 2019).

A escala tinha início no canto esquerdo e se direcionava para a direita com intensidade crescente. A tarefa do respondente era posicionar o marcador na linha horizontal, no ponto que melhor refletisse a intensidade relativa para o atributo em análise (LIU; CONRAD, 2019). O questionário foi aplicado por meio da ferramenta Qualtrics® e, nessa plataforma, o respondente pressionava o círculo que estava no ponto inicial e o movimentava para a direita até o ponto em que desejasse marcar sua resposta. A barra deslizante não contemplava uma âncora central (ou o ponto do meio), pois os respondentes poderiam utilizar a posição inicial do controle deslizante como um ponto de ancoragem, o que levaria a estimativas tendenciosas (FUNKE; REIPS; THOMAS, 2011; TOEPOEL; FUNKE, 2018). A remoção do ponto teve como objetivo incentivar o uso completo da escala para expressar a resposta e representou uma melhoria substancial na sensibilidade dos respondentes. Por fim, cada escala foi configurada para exigir alguma ação do respondente, impedindo que uma pergunta fosse completamente ignorada e, por conseguinte, que a resposta fosse registrada com o valor padrão 1.

Em resumo, o uso da barra deslizante (1) é mais atraente e amigável, (2) reduz a tendência de seguir a mesma resposta para diversos itens sequencialmente, (3) oferece um *continuum* no qual os respondentes podem colocar livremente sua resposta, sugerindo intervalos iguais, (4) possibilita uma precisão superior para expectativas subjetivas dos respondentes, (5) permite maior variabilidade das respostas obtidas e (6) é superior, em termos de possibilidades de mensuração, em comparação com escalas discretas.

### 3.4.5 Variáveis de controle

Algumas variáveis de controle foram coletadas, pois poderiam influenciar o desempenho na relação. Desse modo, o efeito destas variáveis foi controlado a fim de fornecer resultados mais robusto para este estudo. Nesse sentido, quatro variáveis de controle foram incluídas nos modelos: tempo do relacionamento, tamanho da empresa, faturamento e concentração de vendas.

O tempo do relacionamento trata do tempo de duração da relação de troca. O tempo de relacionamento foi capturado no intuito de caracterizar a relação do fornecedor com o comprador. As normas relacionais são desenvolvidas ao longo do tempo e regem comportamentos aceitáveis dentro dos relacionamentos (BLAU, 1964; HOMANS, 1958). À medida que os relacionamentos se desenvolvem e as empresas começam a mudar o foco de transações discretas para relacionamentos de longo prazo, os comportamentos cooperativos se desenvolvem e servem para promover maiores benefícios para os parceiros de troca. Os participantes da troca começam a esperar que seus parceiros participem de comportamentos cooperativos que beneficiem as firmas. Quando esses comportamentos cooperativos se tornam comuns, esperados e aceitáveis, de forma implícita ou explícita, a cooperação se torna uma norma (LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001), conseqüentemente, maiores níveis de dependência mútua são esperados. A duração do relacionamento foi medida por um único item, ou seja, o número de anos da relação de troca selecionada. Resumidamente, os benefícios relacionais só podem aparecer após algum tempo, dada a curva de aprendizagem da relação (BLAU, 1964; SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015; WHIPPLE; LYNCH; NYAGA, 2010).

O porte comparado e a concentração de vendas buscaram mensurar efeitos dos mecanismos de poder de barganha na relação presentes em estudos anteriores (CROOK; COMBS, 2007). O faturamento foi mensurado por meio dos critérios adotados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). As três variáveis foram incluídas porque podem ajudar a explicar a assimetria de poder dentro das relações.

### 3.5 Refinamento dos itens

O refinamento dos itens envolveu duas etapas antes da elaboração do instrumento de coleta de dados. A primeira etapa consistiu na avaliação de conteúdo do instrumento por meio do Q-Sort. As escalas selecionadas foram analisadas por juízes que indicaram os

itens que deveriam ser eliminados ou reexaminados, em caso de redação inadequada ou ambígua (MOORE; BENBASAT, 1991). Sequencialmente, os itens selecionados foram submetidos a uma tradução reversa, do português para o inglês, para garantir a fidedignidade dos itens às fontes originais.

No método Q-Sort, a combinação de múltiplos juízes é um fator importante para a melhoria da confiabilidade do processo de desenvolvimento de escalas (PERREAULT; LEIGH, 1989). Os cinco respondentes convidados a participar do Q-Sort tinham experiência acadêmica e profissional e o perfil deles englobou, em geral, profissionais de diferentes gêneros, com atuação no mercado entre 15 a 20 anos e experiência acadêmica de 5 a 10 anos. Os juízes incluídos nesta avaliação também tinham experiência na área de *supply chain* nos mais diversos setores, como químico, automobilístico, alimentício e bebidas. O uso de múltiplos juízes não significa total validade e confiabilidade das escalas, mas esse procedimento oferece garantias extras contra problemas em escalas mal codificadas.

Cada juiz recebeu um arquivo com instruções para a realização da avaliação contendo uma lista de definições dos construtos e um link de acesso para o questionário eletrônico com os itens ordenados aleatoriamente, bem como questões para a caracterização do respondente. Foi solicitado aos juízes que relacionassem cada um dos itens aos construtos anteriormente apresentados. Os itens foram dispostos em dois grupos e cada juiz realizou seu julgamento, incluindo também a possibilidade de não classificar o item em nenhuma categoria. As sugestões de melhorias de redação e outros comentários foram realizados por *e-mail*, após o fim do processo. O método utilizado pode ser considerado um indicador da validade porque é capaz de indicar a convergência e a divergência dos indicadores em relação a cada construto. Indicadores consistentemente alocados pelos juízes a um determinado construto demonstram a validade convergente deste construto (MOORE; BENBASAT, 1991; STRATMAN; ROTH, 2002).

As avaliações feitas pelos juízes foram analisadas por diferentes métodos, a saber convergência das respostas individuais, índice de Kappa, análise de indicadores alocados aos construtos e análise do percentual de concordância dos juízes com a teoria. A primeira análise dos resultados foi feita pelo índice de convergência das respostas individuais, que mensurou a quantidade de acertos individuais de cada juiz em relação aos construtos teóricos pesquisados na literatura. Os 31 itens avaliados resultaram nos índices de

convergência de 71%; 81%; 87%; 74% e 84%. A análise de convergência das respostas individuais demonstra que, embora não existam parâmetros de avaliação, existe uma média de acertos individuais superior a 70% dos indicadores.

Nas análises seguintes utilizaram-se as respostas de todos os juízes. A avaliação quantitativa de conteúdo foi realizada por meio do cálculo do Índice de Kappa (Tabela 2) (COHEN, 1960), uma medida que pode ser interpretada como a proporção do julgamento conjunto em que existe concordância entre dois ou mais juízes a respeito da permanência ou não dos itens que compõem o instrumento de coleta de dados. As três hipóteses básicas para este coeficiente são: 1) as unidades são independentes, 2) as categorias da escala nominal são independentes e mutuamente exclusivas e 3) os juízes operam de forma independente. Não há acordo quanto aos escores adequados para o Índice de Kappa, no entanto, em vários estudos considerou-se que os escores dos valores pareados (juiz(n) x juiz(n+1)) superiores a 65% são aceitáveis (MOORE; BENBASAT, 1991). A média total dos índices de Kappa para esse estudo foi de 72%, superior ao valor preconizado pela literatura.

**Tabela 2** – Índice de Kappa

	<b>Juiz 1</b>	<b>Juiz 2</b>	<b>Juiz 3</b>	<b>Juiz 4</b>
Juiz 2	60%			
Juiz 3	70%	71%		
Juiz 4	63%	79%	79%	
Juiz 5	63%	75%	75%	82%

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

A análise do percentual dos indicadores alocados a cada construto avalia a confiabilidade do esquema de classificação e a validade (MOORE; BENBASAT, 1991). O método indica quantos itens foram alocados pelo conjunto de juízes dentro do construto alvo teórico correto. Como cada item foi incluído para medir um determinado construto, utilizou-se a frequência total com a qual os juízes alocaram os itens dentro do construto teórico adequadamente como um indicador. Quanto maior a porcentagem de itens colocados no construto alvo, maior o grau de concordância entre os juízes. Na Tabela 3 está demonstrado como foram alocados os itens pertencentes a cada construto desta pesquisa. O total de acertos foi de 123, em 155 possíveis, ou seja, 79%. Nenhum dos construtos apresentou concordância inferior a 50%. Moore e Benbasat (1991) indicam que o percentual de acertos aceitável é igual a 70% ou superior. Nesse sentido, o construto

de dependência baseada em benefícios e satisfação com o desempenho do relacionamento indica possibilidades de melhorias. As alterações necessárias foram realizadas, sequencialmente, levando em consideração a avaliação de concordância item a item, bem como sugestões individuais feitas por cada juiz.

**Tabela 3** – Comparativo entre a alocação de itens dos construtos da pesquisa

Construtos teóricos	Construtos apontados pelos juízes									Total	Índice de alocação correta
	1	2	3	4	5	6	7	8	NA		
1 - Poder de recompensa	15	3							2	20	75%
2 - Poder coercitivo	1	17	2							20	85%
3 - Poder legal			14						1	15	93%
4 - Dependência em custo				2						20	100%
5 - Dependência em benefícios				4	13			2	1	20	65%
6 - Desempenho financeiro					3	16			1	20	80%
7 - Desempenho estratégico					3		17			20	85%
8 - Satisfação com o desempenho da relação					7			11	2	20	55%

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

A análise do percentual de concordância dos juízes por item avalia a confiabilidade dos indicadores. Ainda que esse procedimento não seja tão rigoroso quanto o cálculo do índice de Kappa, pois não há padrões para a determinação da confiabilidade, ele é útil para indicar possíveis problemas com indicadores (MOORE; BENBASAT, 1991). Hair et al. (2018, p. 594), entretanto, sugerem que “itens que recebem menos do que 50% de concordância são candidatos para exclusão da análise”.

A avaliação da confiabilidade dos indicadores para os construtos poder de recompensa, poder coercitivo e poder legal são apresentados na Tabela 4. No intuito realizar um refinamento robusto dos itens, decidiu-se revisar todos os indicadores com percentual inferior a 70%. Com base nesse critério, dos onze itens para este conjunto de construtos, dois apresentaram concordância inferior a 70%, ou seja, necessitavam uma possível revisão.

**Tabela 4** – Índice de concordância de indicadores para uso do poder

Construto	Item	Concordância
Poder de recompensa	pr1	40%
	pr2	100%

Poder coercitivo	pr3	60%
	pr4	100%
	pc1	100%
	pc2	80%
	pc3	80%
Poder legal	pc4	80%
	pl1	100%
	pl2	100%
	pl3	80%

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

A análise dos construtos do uso de poder indica possíveis revisões dos itens pr1 e pr3. Quanto ao primeiro, embora tenha apresentado índice menor 50%, optou-se por mantê-lo após reversão da escala porque o formato original pode ter levado os juízes a interpretarem o item como um tipo de punição em lugar de recompensa. De maneira geral, buscou-se manter o número mínimo de quatro indicadores por construto nesta etapa, pois a validade dos construtos também foi verificada via Análise Fatorial Confirmatória (AFC), que pode indicar a possibilidade de nova exclusão, deixando o construto com três indicadores, que é o número mínimo desejável. Por esta razão, o indicador pr1 foi mantido nesta etapa, mas passou por uma revisão de texto, com o objetivo de melhorar seu entendimento. Não foi possível atender a tal critério para o construto poder legal, pois a única escala validada utilizada na literatura apresentava apenas três itens. O item pr3 teve o texto revisado devido a considerações feitas pelos juízes quanto à redação.

Na Tabela 5 apresenta-se a concordância dos itens por construto, pelos juízes, em relação aos construtos de dependência baseada em benefícios e a dependência baseada em custos. Não houve item com concordância inferior a 50%, contudo, os itens db2, db3 e db4 foram revisados. Considerando o comentário de um juiz, a redação do item db2 foi alterada, com vistas a facilitar o entendimento por parte do respondente e melhorar o nível de confiabilidade. Os itens db3 e db4 foram revistos e sofreram pequenas alterações. As revisões foram necessárias, pois houve um indicativo de semelhança entre os construtos de dependência baseada em custos.

**Tabela 5** – Índice de concordância de indicadores para dependência

Construto	Item	Concordância
Dependência em benefícios	db1	80%
	db2	60%
	db3	60%
	db4	60%
Dependência em custos	dc1	100%

	dc2	100%
	dc3	100%
	dc4	100%

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

Na Tabela 6 encontra-se sumarizada a convergência dos itens por construto, com o objetivo de analisar a confiabilidade dos indicadores referentes ao desempenho do relacionamento. Considerando os itens cuja concordância foi inferior a 70%, optou-se por manter o item sa4. A utilização da palavra benefício, no texto do indicador, pode ter influenciado a classificação do item com dependência baseada em benefícios em lugar de desempenho do relacionamento. Por sua vez, o termo foi alterado e pequenas revisões no texto dos demais itens foram realizadas.

**Tabela 6** – Índice de concordância de indicadores para o desempenho do relacionamento

Construto	Item	Concordância
Desempenho financeiro	df1	60%
	df2	60%
	df3	100%
	df4	100%
Desempenho estratégico	de1	80%
	de2	80%
	de3	100%
	de4	80%
Satisfação com o desempenho da relação	sa1	80%
	sa2	60%
	sa3	60%
	sa4	20%

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

O procedimento de Q-Sort prevê que a análise pelos juízes seja feita em tantas etapas quanto forem necessárias para a obtenção de índices adequados de validade de conteúdo, para todos os construtos. No entanto, neste estudo foi realizada apenas uma rodada, em função dos resultados satisfatórios, conforme análises anteriormente realizadas.

### 3.6 Métodos para análise dos dados

#### 3.6.1 Modelagem de Equações Estruturais

O modelo teórico foi inicialmente testado por meio da Modelagem de Equação Estrutural (*Structural Equation Modeling*, SEM), técnica que possibilita a avaliação da contribuição de cada item da escala, a adequação da escala na mensuração do conceito e a estimação da relação entre variáveis independentes e dependentes do modelo. As relações entre as variáveis latentes e entre as variáveis mensuradas podem ser examinadas conjuntamente.

A utilidade da SEM para análise do fenômeno pode ser comprovada pelas diversas investigações dos fenômenos, na revisão de literatura realizada (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; GULATI; SYTCH, 2007; HOFER, 2015; HUO; FLYNN; ZHAO, 2017; SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015).

Existem duas abordagens distintas amplamente utilizadas para a SEM. A primeira abordagem é a SEM (CB-SEM) baseada em covariância, utilizando-se pacotes de software, como AMOS, EQS, LISREL, MPlus e o pacote *lavaan* do software *R*. A segunda abordagem é *Partial Least Squares* (PLS), que se concentra na análise de variância e pode ser realizada empregando-se PLS-Graph, VisualPLS, SmartPLS, WarpPLS ou por diversos pacotes no software *R*.

O CB-SEM (*covariance-based SEM*) é aplicado no campo das ciências sociais há décadas e ainda é o método bastante utilizado para confirmar ou rejeitar teorias por meio do teste de hipóteses. Por esse motivo, neste trabalho utilizou-se essa abordagem para análise dos dados (HAIR et al., 2018; HAIR et al., 2017).

### 3.6.2 Análise de Superfície de Resposta

A Análise de Superfície de Resposta (ASR) é uma abordagem estatística empregada para avaliar o impacto dos efeitos combinados de duas variáveis preditoras em outra variável de resultado. Particularmente, o método é útil para casos em que a diferença ou a convergência entre as duas variáveis preditoras é questão central no problema abordado. Nesse sentido, muitas questões de pesquisa em contextos de díades se referem a problemas desta natureza.

A ASR possibilita uma visão diferenciada das relações entre as variáveis porque representa graficamente os resultados em um espaço tridimensional (KIM; HSIEH, 2003; SHANOCK et al., 2010). As abordagens tradicionais de mensuração da dependência entre as partes, por exemplo, utilizam a diferença ou a soma algébrica entre dependências para estudo das relações (GULATI; SYTCH, 2007; J. HOPNER; A. GRIFFITH; YEO, 2014; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1998, 1995). Por exemplo, a diferença entre a dependência do fornecedor ( $df$ ) e a dependência do comprador ( $dc$ ) é calculada e, então, a dominância do fornecedor é igual a  $df - dc$ , se  $dc > df$ , e zero, caso contrário. Por outro lado, o domínio do comprador é  $dc - df$ , se  $df > dc$ , e zero, caso contrário. Contudo, em estudos tem sido apontadas desvantagens metodológicas nesse tipo de abordagem

(CANIËLS et al., 2017; KIM; HSIEH, 2003; SCHÖNBRODT; HUMBERG; NESTLER, 2018; SHANOCK et al., 2010). A abordagem anterior condensa duas variáveis explicativas (isto é, dependência do comprador e dependência do fornecedor) numa única pontuação, o que reduz a quantidade de informação disponível na análise. Nesse sentido, situações completamente diferentes podem levar a escores médios semelhantes. Por esse motivo, a proposta deste estudo é aplicar a ASR para superar essa desvantagem tratada pelo método tradicional.

A ASR modela a (in)congruência sem usar operações matemáticas que ocultam ou distorcem informações (SHANOCK et al., 2010). As (in)congruências entre as variáveis explicativas são operacionalizadas de maneira intuitiva, por meio da correspondência exata dos construtos originais. Além disso, ao plotar os resultados no espaço tridimensional, é possível obter uma visualização completa e didática que facilita o entendimento do pesquisador sobre seus dados.

Destaca-se que a ASR consegue responder a perguntas mais detalhadas, em comparação aos procedimentos tradicionais. A abordagem testa se a convergência das respostas para um construto está associada a mais (ou a menos) resultados do que a divergência de respostas. Contudo, a ASR foi projetada para resolver outras complexidades. Particularmente, em vez de se limitar à conclusão geral de que as congruências entre variáveis levam a melhores resultados do que as incongruências, o pesquisador pode usar ASR para descobrir se diferentes níveis de combinações das variáveis explicativas têm diferentes impactos na variável dependente. Por exemplo, a ASR detectaria – mas abordagens alternativas não conseguiriam demonstrar – que um cliente é menos propenso a exercer seu poder contra o OL se ambos tiverem níveis elevados de dependência do que se ambos tiverem baixos níveis de dependência. Situações como essa são fáceis de ocorrer no mundo real, mas não são capturadas por abordagens que não detectam níveis de concordância em níveis diferentes de uma variável explicativa. A ASR pode ser utilizada, ainda, para testar se um tipo de incompatibilidade (por exemplo, uma superestimativa) é pior que outra (por exemplo, uma subestimativa). Por exemplo, será que o uso do poder por parte do cliente é reduzido se o nível de dependência dele for maior do que o nível de dependência do OL? Assim, em vez de limitar hipóteses à questão básica de saber se uma congruência é melhor ou pior do que uma incongruência, a ASR responde a questões mais detalhadas sobre (in)congruências das variáveis.

A rigor, a ASR pode ser empregada em qualquer situação em que o pesquisador esteja interessado em como a combinação de duas variáveis explicativas se relaciona com uma variável de resultado. No entanto, existem pelo menos três pressupostos que devem ser atendidos para condução das análises (BARRANTI; CARLSON; CÔTÉ, 2017; HUMBERG, 2019). Primeiro, as duas variáveis explicativas devem ser comensuráveis, ou seja, devem representar o mesmo domínio conceitual. Dessa forma, qualquer variação entre as duas variáveis explicativas poderia ser interpretada de maneira significativa. Segundo, devem-se medir as variáveis explicativas com a mesma escala numérica para que seu grau de correspondência possa ser determinado (SHANOCK et al., 2010). Por exemplo, ambas as variáveis devem ser medidas em uma mesma escala, como a do tipo Likert de 7 pontos). Finalmente, como em qualquer técnica de regressão, todas as hipóteses usuais da análise de regressão múltipla também devem ser atendidas (HAIR et al., 2018).

A ASR envolve duas etapas: (a) executar um modelo de regressão polinomial e (b) usar os efeitos desse modelo para gerar uma superfície de resposta e testar se e como as discrepâncias ou convergências importam (BARRANTI; CARLSON; CÔTÉ, 2017; EDWARDS; PARRY, 1993; HUMBERG, 2019). Nesse sentido, a interpretação dos resultados da ASR concentra-se na superfície de resposta dos gráficos, em vez dos efeitos de regressão polinomial (SHANOCK et al., 2010).

No entanto, antes de executar a regressão polinomial, é necessário realizar dois procedimentos que são (i) a verificação da discrepância das respostas e (ii) a centralização da escala no ponto médio (BARRANTI; CARLSON; CÔTÉ, 2017; EDWARDS; PARRY, 1993; SHANOCK et al., 2010). Inicialmente, é importante verificar o percentual de observações discrepantes entre as duas variáveis explicativas, para que se obtenha uma taxa básica da amostra. Basicamente, é importante verificar quantas observações são discrepantes entre as duas variáveis explicativas, para que se obtenha uma taxa básica da amostra. Na ausência de discrepância ou de congruência entre as observações, os resultados das análises não são confiáveis. É preciso também centralizar as variáveis explicativas no ponto médio da escala. Se o procedimento for realizado, o pesquisador pode entender, de forma consistente, como a discrepância entre as observações está relacionada à variável dependente. Não centralizar as variáveis explicativas no ponto

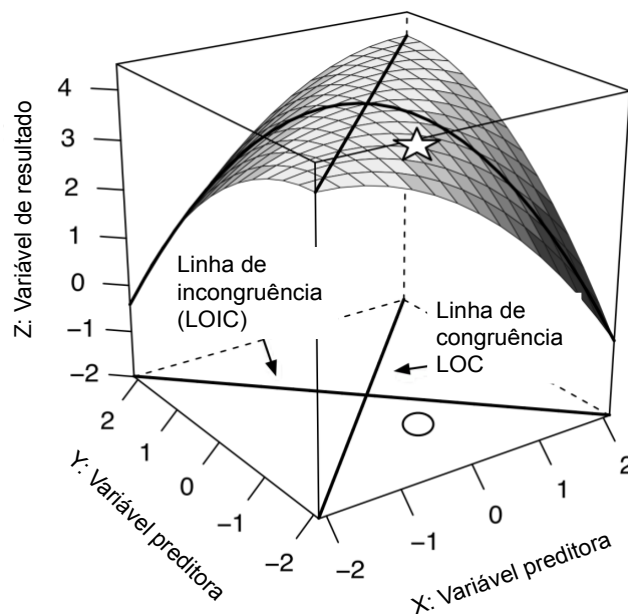
médio da escala, no entanto, pode tornar a interpretação dos resultados mais complexa, não intuitiva e, muitas vezes, inconsistente com a teoria utilizada.

A regressão polinomial fornece uma maneira bem-sucedida para revelar complexidades nas teorias de congruência (BARRANTI; CARLSON; CÔTÉ, 2017). A equação geral para o teste das relações usando regressão polinomial é  $Z = b_0 + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4XY + b_5Y^2 + e$ , na qual  $Z$  é a variável de resultado,  $X$  é variável preditora 1 e  $Y$  é variável preditora 2. Assim, a variável resultado é regredida em relação a cada uma das variáveis explicativas ( $X$  e  $Y$ ), à interação entre as variáveis explicativas ( $XY$ ) e ao quadrado dos termos ( $X^2$  e  $Y^2$ ). Se o modelo de regressão polinomial for significativo, o próximo passo é examinar a superfície de resposta tridimensional.

Na segunda etapa do ASR, o gráfico do modelo de regressão estimado é utilizado como um guia para interpretar os coeficientes de regressão estimados pela regressão polinomial em termos das associações de  $X$ ,  $Y$  e  $Z$  (BARRANTI; CARLSON; CÔTÉ, 2017; EDWARDS; PARRY, 1993; SHANOCK et al., 2010). O gráfico é uma superfície no sistema de coordenadas tridimensional que pode ter a forma de um domo, um cume ou uma tigela. Além disso, a superfície pode ser plana, ou seja, ter o valor 0 para os termos quadráticos e de interação. A metodologia de ASR (EDWARDS; PARRY, 1993; SHANOCK et al., 2010) fornece ferramentas para simplificar a interpretação de uma superfície de resposta.

A ideia principal por trás da ASR é uma visualização da equação de regressão estimada em um gráfico tridimensional. Um exemplo de superfície de resposta para um efeito de similaridade é mostrado na Figura 6; as duas variáveis preditoras  $X$  e  $Y$  estão localizadas nos dois eixos que abrangem o fundo do gráfico. Para cada combinação de  $X$  e  $Y$ , o respectivo valor  $Z$  previsto pelo modelo é refletido no eixo vertical, indicado pela altura da superfície. Os eixos  $X$  e  $Y$  variam de valores negativos a positivos, enquanto zero reflete o ponto médio. Assim, valores positivos (por exemplo, +2) representam os pontos acima do ponto médio e os valores negativos (por exemplo, -2) representam pontos abaixo do ponto médio. O eixo  $Z$  representa o resultado da própria escala de medição da variável dependente. Na figura, por exemplo, dada a coordenada  $(X, Y)$   $(0, -1)$  (por exemplo, uma díade em que  $X$  tem uma pontuação de abertura igual a 0 e  $Y$  tem uma pontuação de abertura igual a -1), que é representada pelo círculo na parte inferior do cubo, a

representação gráfica prediz um valor simbolizado pela estrela na superfície de resultados.



**Figura 6** – Superfície de resposta com itens rotulados  
**Fonte:** Adaptado de Schönbrodt et al., (2018)

A inclinação e a curvatura de duas linhas específicas representam padrões da superfície de resposta: a linha de congruência (LOC) e a linha de incongruência (LOIC). A linha de “congruência perfeita” representa  $X = Y$ . Quando considerada em relação à variável (Z), a inclinação da linha de congruência perfeita representa o impacto da concordância entre duas variáveis explicativas na variável de resultado. Ou seja, a linha de inclinação mostra os vários níveis da variável Z para observações cujos níveis das variáveis X e Y são essencialmente os mesmos em todo o *continuum*, para valores baixos (parte frontal, em que ambos são -2) e altos (parte de trás, em que ambos são +2). O teste para uma curvatura ao longo da linha de concordância perfeita (como relacionado à altura da variável de resultado) nos diz se a relação é linear ou não linear. Se este teste for significativo, a relação entre as classificações que estão de acordo e o resultado é não linear.

A linha perpendicular à LOC é chamada de “linha de incongruência” ( $X = -Y$ ), isto é, quando as variáveis X e Y não estão de acordo, veja linha tracejada na Figura 4. A LOIC capta como o grau de discrepância entre as duas variáveis explicativas influencia a variável de resultado. Por exemplo, valores negativos indicam que a variável de resultado é afetada quando os níveis das duas variáveis explicativas divergem, isto é, se afasta da linha de concordância perfeita. A inclinação da LOIC, no que tange à altura da variável

de Z, informa até que ponto a direção da discrepância importa, de tal forma que Z é mais afetado quando a discrepância está em uma direção  $X > Y$  ou  $X < Y$ .

Diante do exposto, utilizou-se a ASR concomitantemente na análise dos dados para superar as desvantagens da metodologia de modelagem de equação estrutural. A abordagem usou a dependência do cliente e a dependência do OL como dois construtos distintos, não reduzindo, assim, as informações disponíveis em uma única pontuação. Soma-se a isso a capacidade da técnica de capturar relações do tipo U, impossíveis de serem obtidas pela modelagem de equações estruturais. O efeito tipo U representa uma relação curvilínea entre as variáveis pesquisadas. Por todas as razões expostas, a ASR se mostrou útil para entender complexidades da relação entre a dependência do OL e do cliente, em relação ao uso do poder, neste estudo.

### 3.7 Coleta de dados da pesquisa

O servidor Qualtrics® foi a plataforma utilizada para a elaboração e a distribuição do questionário deste estudo. Para responder às questões, os participantes foram instruídos no sentido de que “todas as perguntas devem ser respondidas sobre o relacionamento de sua empresa com o embarcador selecionado”.

No intuito de capturar relações entre operadores logísticos e embarcadores com um nível relativo de dependência mútua, cada OL escolheu um dos três principais embarcadores da carteira. A seleção do parceiro de relacionamento que o OL utilizou para responder o questionário foi importante para evitar algum viés externo.

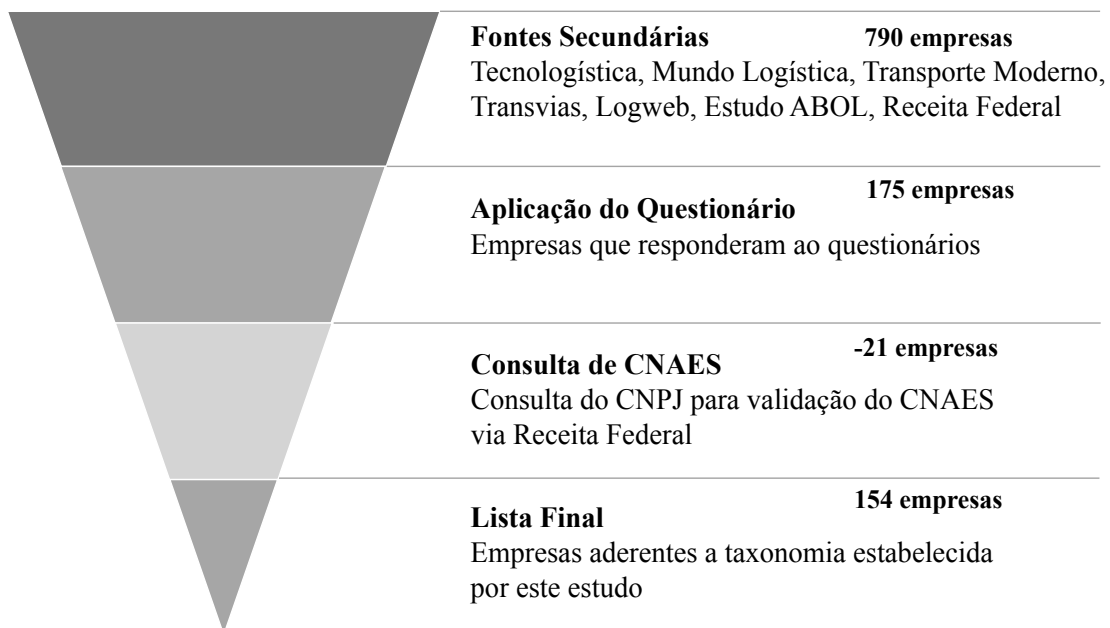
As empresas focais que integraram este estudo são os OLs com atuação no território nacional. A base de dados da pesquisa foi elaborada por meio de fontes secundárias das principais publicações, revistas e anuários do setor de logística brasileiro. Uma lista inicial de OLs identificados pela primeira vez por um estudo divulgado pela Associação Brasileira de Operadores Logísticos (ABOL), em 2015, foi o ponto de partida. No entanto, para garantir que a amostra de empresas utilizadas fosse suficientemente representativa, outras fontes de dados atualizadas foram utilizadas, a saber, Revista Tecnológica, Revista Mundo Logística, Revista Transporte Moderno, Revista Logweb e Guia Transvias. Os dados de 2015 a 2018, para cada uma das fontes, quando disponíveis, foram incorporados excluindo-se, posteriormente, eventuais repetições. Também foram

utilizados dados públicos da Receita Federal de empresas ativas que tinham endereço eletrônico e telefônico disponível em página própria na internet.

É válido salientar que, embora o setor de OL apresente notável relevância para o país, ele não é regulamentado e, por isso, não dispõe de uma Classificação Nacional da Atividade Econômica (CNAE) própria. O OL é um integrador de atividades logísticas que, de igual forma, acaba se tornando um gestor de CNAE, dentro do portfólio de serviços prestados, o que lhe confere *expertise* operacional com compreensão dos aspectos fiscais, tributários, trabalhistas e sindicais dos elos da rede logística de valor, incumbindo-se da gestão profissional e responsável pelo *compliance* das operações, propiciando segurança jurídica ao embarcador.

Dessa forma, a definição do tamanho do setor torna-se uma tarefa extremamente difícil, dada a questão apontada anteriormente. Um exemplo desta dificuldade é ilustrado pelas pesquisas realizadas pela Associação Brasileira de Operadores Logísticos (ABOL) e outras instituições parceiras. Na primeira pesquisa, realizada em 2014 (base 2013), chegou-se ao número de 154 empresas. O critério utilizado para definir quando uma empresa se enquadraria na taxonomia foi a presença das CNAEs, na qual estão incluídos os serviços mínimos que um OL, de fato, deve oferecer, sendo CNAE 49.30-2: Transporte Rodoviário, sob a qual são faturados os serviços de transporte e CNAE 52.11-7: Armazéns Gerais (Emissão de Warrant), sob a qual são faturados os serviços de armazenagem e atividades conexas e de suporte ou serviços de valor agregado. O mesmo filtro foi utilizado na pesquisa de 2017, considerando o mesmo grupo de CNAE, extrapolado o mercado para um universo de 249 empresas. No último estudo, realizado em 2018, foram identificadas 269 empresas. É nítido, portanto, que o mercado sugere ser muito maior do que é relatado até o momento, pois, ainda que tenha sido realizado um trabalho criterioso nos estudos anteriores, parece não ter sido alcançado o número real de empresas do setor.

Na Figura 7 apresentam-se os processos e os parâmetros de filtragem que foram utilizados para a seleção da amostra final de OLs para este estudo.



**Figura 7** – Filtros aplicados para a lista final das empresas estudadas nesta pesquisa

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

Foram levantados dados (endereço, telefone, website e *e-mail*) de 790 empresas listadas pelas fontes secundárias. Inicialmente, os respondentes foram acessados por *e-mail*, com posterior contato telefônico de OLs relevantes para reforçar o convite feito por *e-mail*. A utilização de duas vias de contato teve o intuito de aumentar a taxa de resposta. Os respondentes da pesquisa foram profissionais do setor comercial das empresas, como gerentes ou diretores comerciais, de vendas ou de marketing, ou, ainda, presidentes ou vice-presidentes. Os respondentes foram convidados a descrever as características da relação com um cliente específico. A escolha deste cliente ficou a critério do respondente. Além disso, ele foi alertado para o fato de que precisaria conhecer bem as características do relacionamento. Por fim, um novo *e-mail* foi enviado, posteriormente, renovando o convite para que participasse do estudo.

Com o questionário objetivou-se capturar a visão dos dois lados do relacionamento, para uma confrontação das percepções. Para isso, no final do questionário, os respondentes foram convidados a informar os próprios dados e a identificação do responsável pelo cliente escolhido no ato do preenchimento. Assim, num segundo momento, o pesquisador convidaria o cliente a participar, respondendo ao questionário a respeito da relação com o fornecedor previamente identificado. Em ambos os casos, seria oferecido um sumário executivo com os principais resultados da pesquisa, como forma de agradecer-lhes pela participação. No entanto, o número de indicações feitas pelos OLs foi de apenas três. O

baixo número de respostas pode ser fruto tanto de um ambiente pouco colaborativo quanto de restrições de *compliance* presentes no setor.

O fato de apenas um dos lados da relação responder pela díade pode levar ao questionamento acerca da precisão desta mensuração. Contudo, acredita-se que este viés não esteja presente nos dados, pois, conforme demonstram alguns estudos meta-analíticos (BAUMAN; DENT, 1982; FARH; WERBEL; BEDEIAN, 1988; MABE; WEST, 1982), respostas artificiais tendem a ocorrer apenas em contextos em que há alguma recompensa atrelada às respostas. Dessa forma, acredita-se na confiabilidade dos dados para o estudo do fenômeno proposto.

O ponto de vista do fornecedor sobre a relação é especialmente interessante, pois ele tem a capacidade de melhor avaliar os efeitos do uso do poder. Cabe ressaltar que em outros estudos encontrados na revisão de literatura também foi utilizada a perspectiva do fornecedor para analisar o relacionamento entre comprador e fornecedor (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; GULATI; SYTCH, 2007; HOFER, 2015; HUO; FLYNN; ZHAO, 2017).

O instrumento de coleta também possibilitou que um mesmo respondente participasse novamente, por meio do preenchimento de um novo questionário sobre o relacionamento dele com outro embarcador (MYHR; SPEKMAN, 2005). Para isso, o envio de *e-mails* foi controlado pelo Internet Protocol (IP) do respondente evitando que o mesmo usuário respondesse a mais de um questionário sem o conhecimento do pesquisador. Esta possibilidade teve o objetivo de ampliar a variabilidade de respostas, uma vez que o respondente escolhia aleatoriamente um outro cliente sobre o qual responderia. Somente cinco respondentes se dispuseram a responder sobre um segundo cliente e, uma vez enviado um novo link para preenchimento, nenhum dos respondentes o fez.

**Quadro 12** – CNAEs para o filtro aplicado para a lista final de operadores logísticos nesta pesquisa

<b>Grupo</b>	<b>Descrição</b>
Transporte rodoviário de carga (CNAE 2.2: 49.30-2)	<b>Atividades abrangidas pela CNAE 49.30-2 (Transporte rodoviário de cargas)</b>
	Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, municipal (4930-2/01);
	Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, intermunicipal, interestadual e internacional (4930-2/02); Transporte rodoviário de produtos perigosos (4930-2/03)
Armazenamento (CNAE 2.2: 52.11-7)	<b>Atividades abrangidas pela CNAE 52.11-7 (Armazenamento)</b>
	Armazéns gerais - emissão de <i>warrant</i> (5211-7/01);

	Depósitos de mercadorias para terceiros, exceto armazéns gerais e guarda-móveis (5211-7/99)
Carga e descarga (CNAE 2.2: 52.12-5)	<b>Atividades abrangidas pela CNAE 52.12-5 (Carga e descarga)</b> Carga e descarga (5212-5/00)
Atividades relacionadas à organização do transporte de carga (CNAE 2.2: 52.50-8)	<b>Atividades abrangidas pela CNAE 52.50-8 (Atividades relacionadas à organização do transporte de carga)</b> Comissária de despachos (5250-8/01); Atividades de despachantes aduaneiros (5250-8/02); Agenciamento de cargas, exceto para o transporte marítimo (5250-8/01); Organização logística do transporte de carga (5250-8/01); Operador de transporte multimodal - OTM (5250-8/05)

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

No período considerado, de 3 de fevereiro a 3 de março de 2019, foram obtidas 175 respostas, das quais 154 estavam completas e atendiam à classificação pré-estabelecida pelos CNAEs, e, sendo assim, foram aproveitadas. O critério utilizado neste estudo para definir um OL nesta pesquisa foi a presença da combinação de, no mínimo, duas CNAEs constantes no Quadro 12. O procedimento teve o intuito de garantir que as empresas fossem realmente OLs, ou seja, empresas capazes de prestar, por meio de um ou mais contratos, por meios próprios ou por intermédio de terceiros, os serviços de transporte, armazenagem e gestão de estoque. Dessa forma, buscou-se evitar, por exemplo, que empresas com capacidade de prestar apenas uma atividade fossem selecionadas.

Para utilizar a modelagem de equações estruturais de forma que resultados significantes fossem encontrados, o tamanho mínimo da amostra foi estimado. Para tal, recorreu-se a um software gratuito, o Free Statistics Calculators v.4.0 (SOPER, 2019). Os parâmetros utilizados na estimação seguiram as recomendações da literatura especializada (COHEN, 1992; WESTLAND, 2010). Assim, foi assumido um tamanho do efeito que mede a magnitude do fenômeno, de 0,15; o nível de significância de 5% e um poder estatístico de 80% (WESTLAND, 2010). O número mínimo necessário foi de 108 respondentes. Nesse sentido, o número de participantes finais é superior ao mínimo recomendado.

**Tabela 7** – Cargos dos respondentes

Cargo	Frequência	Percentual
Diretor	57	37,01%
Gerente	39	25,32%
Presidente ou vice-presidente	36	23,38%
Coordenador	11	6,0%
Vendedor	6	4,0%
Supervisor	5	2,7%

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

O perfil profissional dos respondentes está listado na Tabela 7. A maioria deles ocupa cargos de direção, gerência ou presidência na empresa (87%). Essa concentração era esperada pela abordagem de coleta de dados que buscou identificar a relação dos OLS com seus clientes.

**Tabela 8** – Tempo de atuação profissional no setor, na empresa e no cliente específico

<b>Tempo de atuação profissional no setor</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Menos de 2 anos	8	5,19%
Entre 2 e 5 anos	12	7,79%
Entre 5 e 10 anos	27	17,53%
Entre 10 e 15 anos	23	14,94%
Mais de 15 anos	84	54,55%
<b>Tempo de atuação profissional na empresa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Menos de 2 anos	13	8,44%
Entre 2 e 5 anos	24	15,58%
Entre 5 e 10 anos	50	32,47%
Entre 10 e 15 anos	24	15,58%
Mais de 15 anos	43	27,92%
<b>Tempo de atuação com o cliente específico</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Menos de 2 anos	27	17,53%
Entre 2 e 5 anos	37	24,03%
Entre 5 e 10 anos	36	23,38%
Entre 10 e 15 anos	28	18,18%
Mais de 15 anos	26	16,88%

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

Os dados sobre tempo de atuação profissional do respondente no setor, na empresa e no cliente específico podem ser observados na Tabela 8. A amostra era formada por profissionais (71%) com mais de 10 anos de atuação no mercado, dos quais 47% têm tempo de atuação na empresa entre 5 a 10 anos e 49% se relacionam com o cliente escolhido pelo período de 2 a 10 anos. Como o tempo de relacionamento foi mensurado de forma livre em anos, calculou-se o tempo médio do relacionamento com o cliente, que foi de 8,5 anos.

**Tabela 9** – Segmentos de atuação por CNAE

<b>Segmentos de atuação por CNAE</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Transporte	108	70,13%
Armazenamento, carga e descarga	97	62,99%
Atividades relacionadas à organização do transporte de carga	72	46,75%
Outros	15	9,74%

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

A partir da análise da Tabela 9 pode-se observar que 70,13% das empresas têm o CNAE no segmento de transporte (em qualquer modal ou condição), seguido por armazenagem, carga e descarga (em qualquer regime fiscal e/ou condição física), com 62,99%. É importante destacar que o número de OLS da amostra engloba empresas que movimentam algum tipo de carga, em qualquer modal ou condição. Os percentuais encontrados são semelhantes ao perfil dos operadores logísticos descrito em estudos anteriores (FDC, 2018). No entanto, como o setor não é regulamentado (não dispõe de uma CNAE), não é possível determinar o universo real de OLS no Brasil.

**Tabela 10** – Faturamento médio anual e porte dos operadores logísticos frente ao cliente

<b>Faturamento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Menor que R\$2,4 milhões	28	16,10%
De R\$2,4 milhões a R\$16 milhões	65	42,30%
De R\$16 milhões a R\$90 milhões	46	30,20%
De R\$90 milhões a R\$300 milhões	10	8,10%
Maior que R\$300 milhões	5	3,40%
<b>Porte</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Maior	31	17,40%
Menor	4	1,30%
Mesmo porte	8	6,00%
Muito maior	104	71,80%
Muito menor	7	3,40%

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

A predominância entre os respondentes foi de OLS com faturamento médio anual entre a R\$ 2,4 milhões e R\$ 90 milhões (ver Tabela 10). Conforme classificação do BNDES, que se baseia no faturamento bruto anual das empresas, 72% das firmas participantes do estudo são consideradas pequenas ou médias. Comparativamente aos OLS, o porte relativo dos clientes apresentou predominância relativamente muito maior ou maior que os OLS (89%), sendo que 31 clientes têm porte maior e 104 têm porte muito maior do que os OLS.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção é dividida em quatro tópicos, sendo (4.1) Análise descritiva dos dados, (4.2) Análise Fatorial Confirmatória, (4.3) Análise da Modelagem de Equações Estruturais e (4.4) Análise de Superfície de Resposta.

### 4.1 Análise descritiva

A análise descritiva das variáveis do modelo da pesquisa é apresentada na Tabela 11. A média amostral de quase todos os itens apresenta um deslocamento para cima, ou seja, a média das respostas ficou acima de 4, que era o valor médio nas escalas. A mediana foi maior que a média na maioria dos itens. Os dois indicadores – média e mediana – mostram que os respondentes atribuíram notas elevadas à díade que estava sendo avaliada ao responderem o questionário.

Para realizar uma avaliação da distribuição dos dados mais apurada, analisou-se a normalidade da distribuição de todas as variáveis. Essa análise é necessária para a seleção do método de estimação para modelagem de equação estrutural (KLINE, 2015). Não existe um consenso em relação a quais são os valores que indicam um desvio à normalidade capaz de comprometer a confiabilidade das conclusões relativas à qualidade do modelo e às estimativas dos parâmetros. Nesse sentido, estudos de simulação e observação empírica têm produzido diferentes recomendações ao pressuposto de normalidade. Valores absolutos de assimetria superior a 3 e curtose univariada e multivariada superior a 10 indicam a violação séria do pressuposto de normalidade e a inadequação dos métodos de *maximum likelihood* (ML) e *generalised least squares* (GLS) para a estimação do modelo (HAIR et al., 2018; KLINE, 2015). Outras pesquisas mais conservadoras revelaram que os estimadores ML e GLS produzem resultados viesados para valores absolutos de assimetria e curtose de 2 a 7, respectivamente (HAIR et al., 2018; KLINE, 2015). Em relação à curtose multivariada também não existem valores consensuais que indiquem desvios severos à normalidade multivariada. Do mesmo modo, estudos de simulação têm sugerido que os resultados obtidos com os métodos ML e GLS são apropriados quando o valor absoluto do coeficiente é inferior a 3 (HAIR et al., 2018; KLINE, 2015).

**Tabela 11** – Estatística descritiva dos dados

Itens	Média	Desvio padrão	Mediana	Min	Max	Assimetria	Curtose
fin1	5,66	1,23	5,80	1,75	7	-0,73	0,03
fin2	5,72	1,28	6,00	1,17	7	-0,89	0,54
fin3	5,42	1,46	5,50	1	7	-0,69	-0,17
fin4	5,09	1,53	5,22	1	7	-0,73	0,10
str1	5,43	1,39	5,75	1	7	-0,89	0,62
str2	5,63	1,28	5,99	1	7	-1,04	1,22
str3	4,95	1,64	5,00	1	7	-0,60	-0,22
str4	5,55	1,43	6,00	1,01	7	-1,03	0,54
sat1	5,73	1,22	6,00	1,01	7	-0,91	0,46
sat2	5,35	1,37	5,50	1	7	-0,95	0,73
sat3	5,85	1,23	6,02	1	7	-1,33	2,01
sat4	5,70	1,42	6,00	1	7	-1,19	1,16
doc1	5,54	1,53	6,00	1	7	-0,99	0,35
doc2	4,96	1,82	5,31	1	7	-0,72	-0,40
doc3	5,36	1,76	5,91	1	7	-0,90	-0,20
doc4	3,34	1,83	3,58	1	7	0,29	-0,93
dob1	2,86	1,83	2,50	1	7	0,69	-0,59
dob2	3,39	2,19	3,14	1	7	0,37	-1,32
dob3	3,56	1,91	3,92	1	7	0,15	-1,08
dob4	4,44	1,89	4,61	1	7	-0,34	-0,94
dcc1	4,82	1,97	5,03	1	7	-0,57	-0,85
dcc2	4,70	2,00	5,02	1	7	-0,51	-0,95
dcc3	4,42	2,13	4,40	1	7	-0,29	-1,27
dcc4	3,16	1,91	3,01	1	7	0,41	-1,05
dcb1	4,13	2,06	4,10	1	7	-0,22	-1,22
dcb2	3,47	1,95	3,97	1	7	0,14	-1,16
dcb3	4,49	1,99	4,80	1	7	-0,36	-1,09
dcb4	3,83	2,04	4,00	1	7	-0,04	-1,23
prw1	5,72	1,52	6,06	1	7	-1,35	1,19
prw2	5,34	1,67	5,78	1	7	-1,10	0,47
prw3	5,55	1,70	6,07	1	7	-1,25	0,70
prw4	4,06	2,14	4,03	1	7	-0,10	-1,34
pco1	5,03	2,05	5,71	1	7	-0,83	-0,65
pco2	4,04	2,15	4,02	1	7	-0,10	-1,39
pco3	4,70	2,10	5,13	1	7	-0,59	-0,99
pco4	4,95	1,92	5,25	1	7	-0,65	-0,73
ple1	4,25	2,07	4,04	1	7	-0,22	-1,17
ple2	3,56	2,13	3,84	1	7	0,24	-1,32
ple3	3,67	2,23	4,00	1	7	0,15	-1,50

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

O maior valor de assimetria absoluto encontrado foi de 1,35 e o de curtose foi de 2,01 (Tabela 11). Desse modo, os valores estão dentro dos critérios mais conservadores, sendo de 2, para assimetria e de 7 para curtose e, portanto, não há indícios de desvios graves de normalidade (KLINE, 2005). Esse resultado permitiu que a máxima verossimilhança fosse utilizada como método de estimação (HAIR et al., 2018).

## 4.2 Análise Fatorial Confirmatória

O passo inicial para a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) é a elaboração do modelo de mensuração. O procedimento envolve a especificação dos indicadores (variáveis observadas) para cada variável latente (construto), possibilitando a avaliação da validade e da confiabilidade dos mesmos. As escalas de mensuração dos construtos deste estudo foram construídas com base na literatura (conforme apresentado no capítulo anterior). Embora as escalas tenham passado por um processo de refinamento, foi feita uma AFC para testar o modelo de mensuração. O teste envolveu a análise da validade convergente e discriminante dos construtos, bem como dos índices de ajuste e de confiabilidade do modelo (HAIR et al., 2018).

Na análise do ajuste do modelo utilizaram-se índices absolutos e incrementais. Os índices absolutos de ajuste representam quão bem o modelo especificado pela pesquisa reproduz os dados observados (HAIR et al., 2018) Os índices mais utilizados são a estatística qui-quadrado ( $\chi^2$ ), o índice de qualidade de ajuste (*Goodness of Fit*, GFI) e a raiz do erro médio quadrático de aproximação (*Root Mean Square Error of Approximation*, RMSEA). Esses índices foram utilizados nesta pesquisa. Os índices incrementais de ajuste, por sua vez, avaliam quão bem um modelo especificado se ajusta a algum modelo de base alternativo (HAIR et al., 2018a). Um modelo nulo, com variáveis não correlacionadas e variação irrestrita, foi utilizado como modelo de base. Empregaram-se três índices incrementais nas análises, sendo o índice de ajuste normalizado (*Normed Fit Index*, NFI), o índice de Tucker-Lewis (*Tucker Lewis Index*, TLI) e o índice de ajuste comparativo (*Comparative Fit Index*, CFI).

**Tabela 12** – Índices de ajuste do modelo de medição da Análise Fatorial Confirmatória

Índice	Dependência	Uso de poder	Desempenho da relação	Valor recomendado	Referência
$\chi^2/df$	2,00	2,02	2,45	Menor que 3	KLINE (2005)
GFI	0,912	0,940	0,887	Maior que 0,90	KLINE (2005), BENTLER, BONNETT (1980)
NFI	0,887	0,910	0,890	Maior que 0,90	KLINE (2005), BENTLER, BONNETT (1980)
CFI	0,939	0,951	0,931	Maior que 0,90	KLINE (2005)
TLI	0,916	0,927	0,910	Maior que 0,90	KLINE (2005)
RMSEA	0,081	0,082	0,097	Maior que 0,05	KLINE (2005)

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

Devido ao tamanho da amostra e seguindo as recomendações encontradas na literatura, a AFC foi realizada separadamente para cada um dos construtos (ANDERSON; GERBING, 1988; BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1991; GERBING; ANDERSON, 1988). Dessa forma, três modelos foram analisados: dependência, uso do poder e desempenho do relacionamento. Os indicadores eliminados nesta etapa foram retirados somente depois de uma análise crítica da importância de cada item na preservação da ideia fundamental do construto. O processo teve início a partir da análise dos índices de modificação calculados pelo pacote *lavaan* do software *R*, que refletem o impacto dos parâmetros livremente estimados sobre o  $\chi^2$  do modelo analisado (GERBING; ANDERSON, 1988; KLINE, 2015). Os critérios e os procedimentos utilizados buscaram não privilegiar o ajuste do modelo em detrimento da teoria de suporte fundamental dos construtos. Um resumo dos índices de ajuste dos três modelos de medição e os valores recomendados na literatura de ajuste e suas características são apresentados na Tabela 12.

Diversos autores recomendam o uso de índices de ajuste de diferentes tipos (HAIR et al., 2018; HU; BENTLER, 1999b; KLINE, 2015) sugerindo que a análise do p-valor do qui-quadrado ( $\chi^2$ ), dos graus de liberdade, do índice CFI e do RMSEA oferecem um conjunto de informações complementares e suficientes para avaliação do modelo. Desse modo, os construtos e as variáveis deste trabalho estão dentro dos níveis aceitáveis (GFI e NFI) ou bem próximos do limite de aceitação proposto na literatura (HU; BENTLER, 1999a; KLINE, 2015), sendo, portanto, adequadamente mensurados por este modelo.

Depois de atingir o ajuste para o modelo, procedeu-se à avaliação da validade discriminante por meio da comparação entre modelos *nested* (quando a correlação entre os construtos é igual a 1) e modelos em que a correlação entre os construtos é livre (ANDERSON; GERBING, 1988; BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1991; GERBING; ANDERSON, 1988). Nesse sentido, os construtos são distintos, se a diferença do  $\chi^2$  é significativa. Considerando todos os pares de construtos, os resultados confirmam que os construtos são distintos, pois a diferença do  $\chi^2$  para todos os pares é significativa em  $p < 0,01$  (Tabela 13).

**Tabela 13** – Validade discriminante: diferenças  $\chi^2$  entre os modelos restrito e irrestrito

	DepCustOL	DepBenOL	DepCustEmb	DepBenEmb	Precom	PCoer	PLeg	DesFin	DesEst
Dependência em custos do OL (DepCustOL)									
Dependência em benefícios do OL (DepBenOL)	73,409								
Dependência em custos do embarcador (DepCusEmb)	116,867	113,959							
Dependência em benefícios do embarcador (DepBenEmb)	96,737	89,334	54,082						
Poder de recompensa (PRecom)	93,105	96,195	101,294	104,002					
Poder coercitivo (PCoer)	103,093	97,457	103,759	103,482	97,722				
Poder legal (PLeg)	157,027	124,513	222,121	120,702	103,988	67,484			
Desempenho financeiro do relacionamento (DesFin)	146,565	123,951	180,802	116,373	89,550	102,877	187,715		
Desempenho estratégico do relacionamento (DesEst)	144,632	124,381	221,235	118,647	94,940	103,161	250,019	55,065	
Satisfação com o desempenho do relacionamento (SaDes)	142,040	122,811	207,286	104,672	93,860	95,965	244,705	51,526	134,000

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019). Nota: todas as diferenças  $\chi^2$  são significativas, a 0,01.

Para que os construtos de vantagem, desvantagem de dependência e dependência mútua entre as partes fossem apropriadamente estimados pela diferença de escores, um teste adicional foi realizado, para garantir que a dependência do OL e a percepção da dependência do embarcador eram construtos distintos entre si.

Submeteram-se os itens dos construtos de dependência a uma AFC de um fator único e de dois fatores. Resumidamente, os itens de dependência do OL e do embarcador foram agrupados em um único construto e testados tanto para os construtos baseados em custo quanto para aqueles baseados em benefícios. Os índices de ajuste não atenderam a nenhum dos valores críticos recomendados para o modelo de fator único dos itens para dependência em custo ( $\chi^2 = 195,725$ , GFI = 0,748, NFI = 0,653, CFI = 0,672, TLI = 0,541; RMSEA = 0,239), mas atenderam aos valores críticos recomendados para o modelo de dois fatores ( $\chi^2 = 63,238$ , GFI = 0,917, NFI = 0,888, CFI = 0,917, TLI = 0,878; RMSEA = 0,123). Do mesmo modo, os índices de ajuste não atenderam a nenhum dos valores críticos recomendados para o modelo de fator único dos itens de dependência baseada em benefícios ( $\chi^2 = 180,487$ , GFI = 0,734, NFI = 0,587; CFI = 0,608, TLI = 0,451; RMSEA = 0,228), mas atenderam aos valores críticos recomendados para o modelo de dois fatores ( $\chi^2 = 37,816$ , GFI = 0,948, NFI = 0,913; CFI = 0,954, TLI = 0,932; RMSEA = 0,080). Portanto, é possível concluir que, a partir desta análise, os construtos são distintos, permitindo, assim, que os construtos de dependência relativa e dependência mútua sejam calculados (HU; BENTLER, 1999b; KLINE, 2015).

Na Tabela 14 apresentam-se todos os itens finais após o processo de purificação da escala. Os itens retirados apresentavam cargas fatoriais abaixo da recomendação mínima ( $> 0,5$ ) (HAIR et al., 2018; KLINE, 2015). A partir das cargas deste modelo foi possível avaliar em que medida os indicadores de um determinado construto convergiam ou compartilhavam uma elevada proporção da variância em comum. A validade convergente pode ser avaliada se a porcentagem de Variância Média Extraída (AVE) entre um conjunto de itens do construto for igual ou superior a 0,5, bem como se o valor da confiabilidade composta (CR) do construto é igual ou superior a 0,7 (HAIR et al., 2018).

**Tabela 14** – Itens e estatísticas básicas do construto

Construtos	Itens		CR	AVE	Cargas
Dependência em custo do OL	doc1	Se nossa empresa encerrasse o relacionamento comercial com nosso parceiro, seria caro localizar e implementar um substituto	0,808	0,597	0,768
	doc2	Se nossa empresa substituísse nosso parceiro, incorreríamos em custos de reposição significativos			0,839
	doc3	Seria custoso para nossa empresa encerrar sua relação comercial com nosso parceiro			0,697
Dependência em benefício do OL	dob1	Nossa empresa recebe benefícios por fazer negócios com nosso parceiro que não poderiam ser obtidos através de nossa próxima alternativa	0,735	0,496	0,686
	dob2	Se parássemos de fazer negócio com nosso parceiro, nossos produtos/serviços seriam menos atraentes para nossos clientes			0,543
	dob3	Se a nossa empresa tivesse que substituir nosso parceiro, a(s) alternativa(s) não seria(m) tão eficaz(es)			0,885
Dependência em custo do embarcador	dcc1	Se nosso parceiro encerrasse o relacionamento comercial conosco, seria caro para ele localizar e implementar um substituto	0,856	0,682	0,696
	dcc2	Se nosso parceiro nos substituísse, ele incorreria em custos de reposição significativos			0,89
	dcc3	Seria caro para nosso parceiro encerrar sua relação comercial conosco			0,869
Dependência em benefício do embarcador	dcb1	Nosso parceiro recebe benefícios por fazer negócios conosco que não poderiam ser obtidos através de sua próxima alternativa	0,774	0,53	0,795
	dcb2	Se nosso parceiro encerrasse os negócios conosco, os produtos/serviços deles seriam menos atraentes para seus clientes			0,686
	dcb3	Se nosso parceiro tivesse que nos substituir, a(s) alternativa(s) dele não seria(m) tão eficaz(es)			0,691
Poder de recompensa	pr2	Nós sentimos que, estando de acordo com nosso parceiro, temos sido favorecidos em algumas ocasiões	0,737	0,485	0,737
	pr3	Estando de acordo com as solicitações do nosso parceiro, nós evitamos alguns dos problemas que outras empresas enfrentam			0,725
	pr4	Nosso parceiro frequentemente nos recompensou para que aceitássemos seus desejos			0,65
Poder coercitivo	pc1	O pessoal do nosso parceiro iria, de alguma forma, nos punir se eles descobrissem que não fizemos o que eles pediram	0,708	0,455	0,579
	pc2	Nosso parceiro frequentemente sugeriu que tomaria certas ações que reduziriam nossos lucros se não atendêssemos seus pedidos			0,755
	pc3	Nosso parceiro poderia retirar certos produtos/serviços necessários a nós se nós não estivéssemos de acordo com eles			0,67
Poder legal	pl1	Nosso parceiro geralmente se refere a uma parte do contrato para obter nossa conformidade em alguma solicitação específica	0,873	0,71	0,735
	pl2	Nosso parceiro geralmente faz questão de se referir a qualquer acordo legal ao tentar nos influenciar			0,927
	pl3	Nosso parceiro usa seções de nosso contrato como uma “ferramenta” para nos fazer concordar com suas demandas			0,849
Desempenho financeiro do relacionamento	df1	O relacionamento tem sido muito rentável	0,718	0,483	0,593
	df2	O relacionamento gerou um grande volume de negócios			0,716
	df3	O relacionamento nos ajudou a alcançar um rápido crescimento			0,744
Desempenho estratégico do relacionamento	de1	O relacionamento melhorou nossa competitividade	0,828	0,62	0,795
	de2	O relacionamento fortaleceu nossa posição estratégica			0,865
	de3	O relacionamento aumentou significativamente nosso mercado			0,73
Satisfação com o desempenho do relacionamento	sa1	O relacionamento teve um desempenho muito satisfatório	0,855	0,667	0,82
	sa2	O relacionamento atendeu plenamente às nossas expectativas			0,838
	sa3	O relacionamento tem sido muito bem-sucedido			0,786

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

Todos os construtos superaram o valor de referência de 0,70, indicando um nível satisfatório de confiabilidade (FORNELL; LARCKER, 1981). Os índices de CR dos três construtos ficaram acima de 0,70, que é o valor mínimo recomendado por diversos autores (FORNELL; LARCKER, 1981; O'LEARY-KELLY; VOKURKA, 1998). Desse modo, considera-se que os construtos têm um nível satisfatório de confiabilidade. Finalmente, a validade convergente foi avaliada com base na variância média extraída (AVE). Fornell e Larcker (1981) e Hair et al. (2018) indicam que um construto tem validade convergente quando a AVE é maior ou igual a 0,5. Isso não acontece em quatro casos, conforme Tabela 14. No entanto, pode-se dizer que sua validade convergente é satisfatória, uma vez que o modelo tem um bom ajuste e apresenta cargas positivas. Finalmente, a matriz de correlação dos construtos pode ser consultada no APÊNDICE D deste estudo.

Para controlar a existência de variância comum ao método, uma preocupação nos casos de *surveys* em que o mesmo respondente é a fonte de obtenção dos dados de variáveis dependentes e independentes no mesmo momento, foram realizados dois procedimentos. Primeiramente, seguiram-se algumas recomendações antes da aplicação do instrumento de pesquisa, dentre elas, (i) redação clara dos indicadores e enunciados das questões, evitando respostas socialmente desejáveis e emprego de palavras-âncora (extremamente, sempre, nunca, etc.); (ii) mescla de indicadores para evitar recorrência a indicadores do mesmo construto; (iii) concisão e clareza nos itens; (iv) utilização de diferentes escalas e seções para avaliar as variáveis dependentes e independentes e (v) confidencialidade das respostas (PODSAKOFF et al., 2003; PODSAKOFF; ORGAN, 1986). Sequencialmente, a existência de variância comum ao método também foi avaliada após a aplicação da pesquisa por meio do teste de um fator de Harman (PODSAKOFF; ORGAN, 1986). Seis fatores, com autovalor maior que 1, explicaram 68% da variância dos dados. O primeiro fator, que remete ao desempenho financeiro do relacionamento, explicava 13% da variância. Nenhum dos fatores incluiu variáveis dependentes e independentes simultaneamente. Nesse sentido, a variância comum ao método não é uma preocupação significativa neste estudo (CAO; ZHANG, 2011; PODSAKOFF; ORGAN, 1986; WONG; BOON-ITT; WONG, 2011).

#### 4.3 Análise da Modelagem de Equações Estrutural

O passo seguinte da análise dos dados foi a avaliação do modelo estrutural pela Modelagem de Equações Estruturais. O método de modelagem de equações estruturais com o método de estimação de máxima verossimilhança e o pacote *lavaan* do software *R* foram utilizados para estimar as relações entre os construtos. As análises foram divididas

em dois modelos, sendo um para dependência baseada em custo e outro para dependência baseada em benefícios, conforme recomendações feitas em estudos anteriores (SCHEER; MIAO; GARRETT, 2010; SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015).

Na preparação dos dados para a análise estrutural, os construtos de dependência relativa (vantagem e desvantagem) e dependência mútua foram criados. Esses indicadores de item único são combinações lineares criadas por meio da subtração (dependência relativa) ou da média (dependência mútua) dos itens que constituem suas dimensões subjacentes. De forma mais precisa, como apresentado na metodologia, operacionalizou-se a dependência mútua como a média da dependência do OL e da dependência do embarcador e dependência relativa por meio da diferença das médias (GULATI; SYTCH, 2007; KIM; HSIEH, 2003; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1998, 1995). Na interpretação do construto de vantagem de dependência, valores positivos indicam a dependência relativa de um OL (ou seja, o fornecedor é mais dependente de seu comprador do que vice-versa), o valor zero indica um nível equivalente de dependência entre o OL e o embarcador e valores negativos indicam uma dependência relativa do embarcador (ou seja, o OL é menos dependente do comprador do que vice-versa).

**Tabela 15** – Distribuição de níveis de vantagem e desvantagem de dependência dos operadores logísticos

Grupos	Dependência em custos		Dependência em benefícios	
	N	%	N	%
Vantagem de dependência do OL	65	42,21%	57	37,01%
Simetria de dependência	2	1,30%	7	4,55%
Vantagem de dependência do embarcador	87	56,49%	90	58,44%
Total	154	100,00%	154	100,00%

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

Os resultados demonstram que há um predomínio de vantagem de dependência dos embarcadores, sendo 56,49% das relações dominadas pelo embarcador para dependência baseada em custo e 58,44% para dependência baseada em benefícios (ver Tabela 15). No entanto, mesmo com essa distribuição, a amostra deste estudo é relativamente equilibrada, em termos de assimetria de dependência. Por fim, o número de relações em que há uma percepção de balanceamento de poder é relativamente baixo (menos de 5% para ambos os tipos de dependência).

### 4.3.1 Resultados da Modelagem de Equações Estruturais

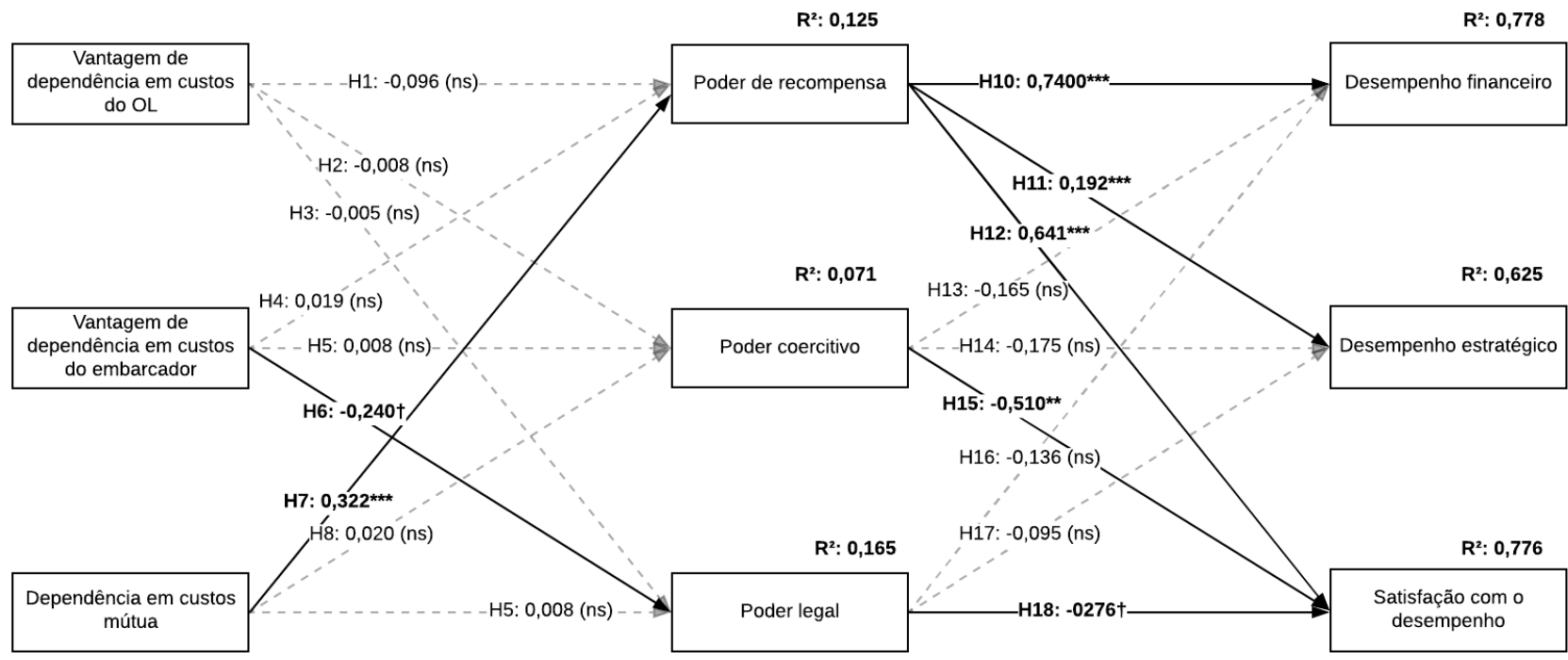
#### 4.3.1.1 Dependência baseada em custos

Os índices de ajustes obtidos para o modelo estrutural baseado em custos foram:  $\chi^2 = 546,041$ , GFI = 0,978, NFI = 0,923; CFI = 0,918, TLI = 0,978; RMSEA = 0,092. Todos os valores excedem os limiares comumente aplicados (HAIR et al., 2018; HU; BENTLER, 1999b). Assim, o modelo é aceitável. Os caminhos foram examinados de forma individual no modelo proposto. Os resultados com os coeficientes padronizados para os caminhos são apresentados na Figura 7 e na Tabela 16.

**Tabela 16** – Resultados para o modelo de dependência baseada em custos

Hipóteses			Valor estimado	R <sup>2</sup>	
Vantagem de dependência em custos do OL	-->	Poder de recompensa	H1 (-)	-0,096	0,125
Vantagem de dependência em custos do embarcador	-->		H4 (+)	0,019	
Dependência mútua	-->		H7 (-)	<b>0,322***</b>	
Tempo de relacionamento	-->		controle	0,019	
Concentração das vendas	-->		controle	-0,002	
Porte comparado	-->		controle	-0,107	
Faturamento	-->		controle	-0,022	
Vantagem de dependência em custos do OL	-->	Poder coercitivo	H2 (-)	-0,008	0,071
Vantagem de dependência em custos do embarcador	-->		H5 (+)	0,088	
Dependência mútua	-->		H8 (-)	0,020	
Tempo de relacionamento	-->		controle	0,025	
Concentração das vendas	-->		controle	<b>0,007†</b>	
Porte comparado	-->		controle	0,071	
Faturamento	-->		controle	-0,028	
Vantagem de dependência em custos do OL	-->	Poder legal	H3 (-)	-0,005	0,165
Vantagem de dependência em custos do embarcador	-->		H6 (+)	<b>-0,240†</b>	
Dependência mútua	-->		H9 (-)	0,018	
Tempo de relacionamento	-->		controle	<b>-0,031*</b>	
Concentração das vendas	-->		controle	<b>0,010**</b>	
Porte comparado	-->		controle	0,108	
Faturamento	-->		controle	-0,051	
Poder de recompensa	-->	Desempenho financeiro do relacionamento	H10 (+)	<b>0,740***</b>	0,778
Poder coercitivo	-->		H13 (-)	-0,165	
Poder legal	-->		H16 (-)	-0,136	
Poder de recompensa	-->	Desempenho estratégico do relacionamento	H11 (+)	<b>0,192***</b>	0,625
Poder coercitivo	-->		H14 (-)	-0,175	
Poder legal	-->		H17 (-)	-0,095	
Poder de recompensa	-->	Satisfação com desempenho do relacionamento	H12 (+)	<b>0,641***</b>	0,776
Poder coercitivo	-->		H15 (-)	<b>-0,510**</b>	
Poder legal	-->		H18 (-)	<b>-0,276†</b>	

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019). Nota: † p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001



**Figura 8** – Modelagem da equação estrutural para dependência baseada em custos  
**Fonte:** elaborado pelo autor (2019). Nota: †  $p < 0,1$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Não foram encontrados efeitos significativos do construto de vantagem de dependência do OL em relação a qualquer um dos três tipos de poder mediado (recompensa, coercitivo e legal). Assim, H1, H2 e H3 não foram suportados (Figura 8). Os coeficientes de caminhos associados aos efeitos da vantagem de dependência do embarcador no uso do poder de recompensa e do poder coercitivo do embarcador também não foram significativos. No entanto, os resultados ilustram que o coeficiente de caminho do construto de vantagem de dependência do embarcador em relação ao uso do poder legal é negativo e significativo (H6,  $p > 0,1$ ), contrário à hipótese colocada. Assim, H6 foi suportada, enquanto H4 e H5 não foram. Adicionalmente, a dependência mútua teve um efeito significativo para o uso do poder de recompensa (H7,  $p < 0,001$ ), no entanto, esse efeito foi positivo e, portanto, contrário ao hipotetizado em H7. Por fim, as hipóteses H8 e H9 não foram suportadas, ou seja, nenhum dos coeficientes de caminhos foi significativo.

**Quadro 13** – Resumo das hipóteses da dependência baseada em custos

<b>Caminhos do modelo estrutural</b>	<b>Resultado</b>
H1: Vantagem de dependência em benefícios do OL --> Poder de recompensa	Não suportada
H2: Vantagem de dependência em benefícios do OL --> Poder coercitivo	Não suportada
H3: Vantagem de dependência em benefícios do OL --> Poder legal	Não suportada
H4: Vantagem de dependência em benefícios do embarcador --> Poder de recompensa	Não suportada
H5: Vantagem de dependência em benefícios do embarcador --> Poder coercitivo	Não suportada
H6: Vantagem de dependência em benefícios do embarcador --> Poder legal	Suportada
H7: Dependência mútua --> Poder de recompensa	Suportada
H8: Dependência mútua --> Poder coercitivo	Não suportada
H9: Dependência mútua --> Poder legal	Não suportada
H10: Poder de recompensa --> Desempenho financeiro do relacionamento	Suportada
H11: Poder de recompensa --> Desempenho estratégico do relacionamento	Suportada
H12: Poder de recompensa --> Satisfação com desempenho do relacionamento	Suportada
H13: Poder coercitivo --> Desempenho financeiro do relacionamento	Não suportada
H14: Poder coercitivo --> Desempenho estratégico do relacionamento	Não suportada
H15: Poder coercitivo --> Satisfação com desempenho do relacionamento	Suportada
H16: Poder legal --> Desempenho financeiro do relacionamento	Não suportada
H17: Poder legal --> Desempenho estratégico do relacionamento	Não suportada
H18: Poder legal --> Satisfação com desempenho do relacionamento	Suportada

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

O modelo evidencia o efeito positivo do uso do poder de recompensa no desempenho financeiro, estratégico e na satisfação com o relacionamento (H10,  $p < 0,001$ ; H11,  $p < 0,001$ , H12,  $p < 0,001$ ), suportando H10, H11 e H12 (Figura 7). Os coeficientes de caminhos para o uso do poder coercitivo confirmam o efeito negativo no desempenho do relacionamento. Contudo, somente a satisfação com o desempenho do relacionamento foi significativa. Desse modo, H13 e H14 não foram suportadas, enquanto H15 foi.

Finalmente, o mesmo comportamento é observado no coeficiente de caminho do poder legal. Assim, enquanto H18 foi suportada, H16 e H17 não foram. As hipóteses de pesquisa e os respectivos resultados para o modelo baseado em custos estão no Quadro 13.

Quanto às variáveis de controle, apenas o tempo de relacionamento e a concentração de vendas tiveram efeitos significativos para o modelo testado. O tempo de relacionamento apresentou efeito negativo ( $p < 0,05$ ) para o uso do poder legal. A concentração de vendas, por sua vez, teve efeito positivo, tanto para o uso do poder coercitivo ( $p < 0,1$ ) quanto para o uso do poder legal ( $p < 0,01$ ).

#### 4.3.1.2 Dependência baseada em benefícios

Os resultados da modelagem para os construtos de dependência baseada em benefícios estão expostos na Tabela 16 e na Figura 8. Os índices de ajustes obtidos para o modelo estrutural foram:  $\chi^2 = 521,416$ , GFI = 0,985, NFI = 0,932; CFI = 0,929, TLI = 0,9801; RMSEA = 0,088. Os índices de ajustes tornam o modelo aceitável (HAIR et al., 2018). É possível observar algumas diferenças em relação ao modelo baseado em custos, no que tange ao primeiro conjunto de hipóteses.

Na Figura 9 são expostos os resultados da modelagem com os coeficientes padronizados para cada um dos caminhos. Os efeitos da vantagem dependência do OL no uso do poder de recompensa e no poder legal não são significativos, não suportando H1 e H3. No entanto, um efeito significativamente negativo (H2,  $p < 0,1$ ) foi constatado em relação ao uso do poder coercitivo, suportando H2. Adicionalmente, foi observado que não houve efeito significativo do construto de vantagem de dependência do embarcador em relação a qualquer um dos três tipos de poder mediado, não suportando, portanto, H4, H5 e H6. Os resultados evidenciam efeito significativo da dependência mútua no uso do poder de recompensa (H7,  $p < 0,05$ ), no entanto, de forma semelhante ao modelo baseado em custos, o efeito foi contrário ao esperado pela H7. Além disso, a dependência mútua teve efeito significativo e negativo (H8,  $p < 0,1$ ) para o uso do poder coercitivo. O efeito é consistente com as previsões do SET e com a lógica de imersão (BLAU, 1964; EMERSON, 1962; GRANOVETTER, 1985). Nenhum efeito significativo da dependência mútua foi encontrado para o poder legal. Nesse sentido, as hipóteses H7 e H8 foram suportadas, mas H9 não.

**Tabela 17** – Resultados para o modelo de dependência baseada em benefícios

Hipóteses			Valor estimado	R <sup>2</sup>	
Vantagem de dependência em benefícios do OL	-->	Poder de recompensa	H1 (-)	0,077	0,101
Vantagem de dependência em benefícios do embarcador	-->		H4 (+)	-0,120	
Dependência mútua	-->		H7 (-)	<b>0,195*</b>	
Tempo de relacionamento	-->		controle	<b>-0,029†</b>	
Concentração das vendas	-->		controle	-0,001	
Porte comparado	-->		controle	-0,076	
Faturamento	-->		controle	-0,024	
Vantagem de dependência em benefícios do OL	-->	Poder coercitivo	H2 (-)	<b>-0,197†</b>	0,110
Vantagem de dependência em benefícios do embarcador	-->		H5 (+)	-0,090	
Dependência mútua	-->		H8 (-)	<b>-0,165†</b>	
Tempo de relacionamento	-->		controle	0,027	
Concentração das vendas	-->		controle	0,006	
Porte comparado	-->		controle	0,106	
Faturamento	-->		controle	-0,032	
Vantagem de dependência em benefícios do OL	-->	Poder legal	H3 (-)	-0,039	0,010
Vantagem de dependência em benefícios do embarcador	-->		H6 (+)	-0,098	
Dependência mútua	-->		H9 (-)	0,079	
Tempo de relacionamento	-->		controle	<b>-0,028†</b>	
Concentração das vendas	-->		controle	<b>0,009**</b>	
Porte comparado	-->		controle	0,086	
Faturamento	-->		controle	-0,057	
Poder de recompensa	-->	Desempenho financeiro do relacionamento	H10 (+)	<b>1,817***</b>	0,787
Poder coercitivo	-->		H13 (-)	-0,196	
Poder legal	-->		H16 (-)	-0,148	
Poder de recompensa	-->	Desempenho estratégico do relacionamento	H11 (+)	<b>1,221***</b>	0,627
Poder coercitivo	-->		H14 (-)	-0,185	
Poder legal	-->		H17 (-)	-0,101	
Poder de recompensa	-->	Satisfação com desempenho do relacionamento	H12 (+)	<b>1,658***</b>	0,771
Poder coercitivo	-->		H15 (-)	<b>-0,514**</b>	
Poder legal	-->		H18 (-)	<b>-0,287†</b>	

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019). Nota: † p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001



**Figura 9** – Modelagem da equação estrutural para dependência baseada em benefícios  
**Fonte:** elaborado pelo autor (2019). Nota: †  $p < 0,1$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

O modelo também suportou o efeito positivo do uso do poder de recompensa no desempenho financeiro, estratégico e na satisfação com o relacionamento (H10,  $p < 0,001$ ; H11,  $p < 0,001$ , H12,  $p < 0,001$ ), suportando H10, H11 e H12 (Figura 8). O uso do poder coercitivo, por sua vez, foi significativo e negativo (H15,  $p < 0,01$ ) para a satisfação com o desempenho do relacionamento, enquanto, para os desempenhos financeiros e estratégicos não houve significância. Dessa maneira, H15 é suportada, e H13 e H14 não são. Além disso, o coeficiente de caminho do poder legal é significativamente negativo (H18,  $p < 0,01$ ), mas apenas para a satisfação com desempenho do relacionamento. Logo, somente H18 é suportada. As hipóteses de pesquisa e os respectivos resultados para o modelo baseado em benefícios estão resumidas no Quadro 14.

**Quadro 14** – Resumo das hipóteses da dependência baseada em benefícios

<b>Caminhos do modelo estrutural</b>	<b>Resultado</b>
H1: Vantagem de dependência em benefícios do OL --> Poder de recompensa	Não suportada
H2: Vantagem de dependência em benefícios do OL --> Poder coercitivo	Suportada
H3: Vantagem de dependência em benefícios do OL --> Poder legal	Não suportada
H4: Vantagem de dependência em benefícios do embarcador --> Poder de recompensa	Não suportada
H5: Vantagem de dependência em benefícios do embarcador --> Poder coercitivo	Não suportada
H6: Vantagem de dependência em benefícios do embarcador --> Poder legal	Não suportada
H7: Dependência mútua --> Poder de recompensa	Suportada
H8: Dependência mútua --> Poder coercitivo	Suportada
H9: Dependência mútua --> Poder legal	Não suportada
H10: Poder de recompensa --> Desempenho financeiro do relacionamento	Suportada
H11: Poder de recompensa --> Desempenho estratégico do relacionamento	Suportada
H12: Poder de recompensa --> Satisfação com desempenho do relacionamento	Suportada
H13: Poder coercitivo --> Desempenho financeiro do relacionamento	Não suportada
H14: Poder coercitivo --> Desempenho estratégico do relacionamento	Não suportada
H15: Poder coercitivo --> Satisfação com desempenho do relacionamento	Suportada
H16: Poder legal --> Desempenho financeiro do relacionamento	Não suportada
H17: Poder legal --> Desempenho estratégico do relacionamento	Não suportada
H18: Poder legal --> Satisfação com desempenho do relacionamento	Suportada

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

Finalmente, em relação às variáveis de controle, o tempo de relacionamento e a concentração de vendas também foram novamente significativos para o modelo testado. No entanto, o tempo de relacionamento teve impacto negativo no poder de recompensa ( $p < 0,1$ ) e no poder legal ( $p < 0,1$ ), diferentemente do modelo anterior. E, por fim, a concentração de vendas teve efeito positivo no uso do poder legal ( $p < 0,01$ ).

#### 4.3.2 Discussões dos resultados da Modelagem de Equações Estruturais

##### 4.3.2.1 Dependência baseada em custos

Os resultados demonstram que a vantagem de poder do OL não afeta significativamente o uso do poder de recompensa, coercitivo ou legal, no contexto da dependência com base

em custo. Como as relações entre OL-embarcador, neste estudo, apontam para um grau de dominância maior dos embarcadores (Tabela 15), a posição de vantagem do OL parece não apresentar grande impacto na predição do uso do poder pelo embarcador. Consistente com Özen, Uysal e Çakar (2016), outro fator que poderia explicar este resultado é a relação de tamanho dos negócios. Três quartos da amostra coletada são de relações com embarcadores maiores ou muito maiores (Tabela 10). Pela ótica da dependência de recursos e no contexto da prestação de serviços, um embarcador de grande porte tende a possuir mais recursos e, portanto, um número maior de alternativas de OLs para atingir seus objetivos (CANIËLS; ROELEVELD, 2009; HANDLEY; BENTON, 2012b). Por fim, em relações deste tipo, a exigência de investimento específico na transação (HUO et al., 2016, 2017), como veículos, instalações e sistemas de informações, por parte do embarcador, dificulta situações de vantagem de dependência relativa do OL.

Nesse sentido, de acordo com a SET e RDT, em situações de posição de vantagem relativa poder de uma parte é esperado que ela exerça seu poder. Na posição de vantagem de poder o embarcador em relação ao OL, os resultados deste estudo apontam que o embarcador tende a não utilizar mecanismos legais. Portanto, contrariamente ao que foi encontrado por autores em estudos prévios (NYAGA et al., 2013; REIMANN; KETCHEN, 2017; REIMANN; SHEN; KAUFMANN, 2016), esse resultado não é suportado. Considerando, entretanto, a natureza complexa e a especificidade dos serviços prestados pelo OL é possível explicar esse resultado. A prestação de serviços logístico é inerentemente caracterizada por sua complexidade operacional, dada a customização exigida para as soluções desenvolvidas pelo OL. Por isso, espera-se que exista certo grau de flexibilidade para lidar com circunstâncias imprevistas. Isso pode ser válido, mesmo em situação em que o contrato apresente algum respaldo. Para obter flexibilidade em relacionamentos desta natureza é necessário o desenvolvimento de certos níveis de cooperação, planejamento conjunto e adaptação às necessidades dos parceiros (EMERSON, 1962; GULATI; SYTCH, 2007; HOFER, 2015; NYAGA et al., 2013). Dessa maneira, embora o uso de mecanismos contratuais possa atuar como regulador de comportamentos (COX, 2007; DE JONG; BENTON, 2018; WILLIAMSON, 1975), seu uso de forma excessiva, em certa medida, pode reduzir a flexibilidade necessária para um ambiente dinâmico, como a prestação de serviço logístico (NYAGA et al., 2013).

Outra questão a ser considerada diz respeito aos custos envolvidos em tais situações. Similarmente à estudos anteriores (NYAGA et al., 2013; REIMANN; SHEN; KAUFMANN, 2016), um embarcador pode utilizar outros métodos para influenciar seu OL, em lugar do uso de sanções legais em eventuais disputas. Uso de sanções e ameaças legais pode ser uma medida extrema e um preço muito alto a ser pago, seja em função da morosidade, dos encargos jurídicos ou por demais consequências indesejáveis (NYAGA et al., 2013). Nesse sentido, esse tipo de poder não é ativado, embora exista uma vantagem, em termos de dependência em custo, pelo embarcador.

Mesmo mediante a existência de contratos formais, um contrato relacional também é desenvolvido em relações de longo prazo. Nesse sentido, a própria estrutura de dependência do relacionamento pode reduzir a necessidade do uso de mecanismos contratuais (GULATI; SYTCH, 2007; LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001; NYAGA et al., 2013). Portanto, mecanismos de governança construídos por meio da confiança e do comprometimento podem substituir ou complementar os mecanismos mais formais de governança (HUO; FLYNN; ZHAO, 2017; LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001; ZHAO et al., 2008), por conseguinte, reduzindo sua necessidade de uso.

Finalmente, é importante levar em consideração a hipótese de inexistência de contratos formais. Nesse sentido, não há uso dos mecanismos legais contratuais, mesmo considerando outras vias pelo arcabouço do sistema jurídico, simplesmente porque não há nenhum contrato. Desse modo, o efeito encontrado também pode ser explicado.

Contrariamente ao esperado, o uso do poder de recompensa é estimulado pela dependência mútua em custos. O efeito não foi hipotetizado, pois existe uma relação posta na literatura entre dependência mútua e orientação para longo prazo dos parceiros no relacionamento (GULATI; SYTCH, 2007; HOFER, 2015), fato que levaria à redução do poder mediado pelas normas sociais do relacionamento (BLAU, 1964; EMERSON, 1962). O próprio relacionamento, nestas situações, se torna o mecanismo de governança na troca relacional (LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001). Nesse sentido, poderia existir uma renúncia da parte mais poderosa de seu interesse próprio imediato pelo bem do relacionamento (GULATI; SYTCH, 2007), possivelmente não exercendo seu poder em função dos custos com o fim da relação. Por essa lógica, a dependência mútua criaria, entre OLs e embarcadores, um entendimento compartilhado da utilidade do

comportamento mutuamente colaborativo em função dos malefícios, dos investimentos específicos e dos riscos futuros (MALONI; BENTON, 2000; NYAGA et al., 2013; WILLIAMSON, 1975).

Por outro lado, nenhum relacionamento está livre de conflitos. Os relacionamentos com altos níveis de dependência das partes tendem, paradoxalmente, a apresentar maior frequência de atritos operacionais, dada a maior proximidade (J. HOPNER; A. GRIFFITH; YEO, 2014; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1998, 1995; NYAGA et al., 2013). Nesse sentido, para garantir que o relacionamento continue funcionando pela lógica da imersão social, o uso do poder de recompensa pode ser justificado (GRANOVETTER, 1985). Por exemplo, para garantir que o OL perceba que a troca é vantajosa e que poderia ser custoso obter os mesmos resultados com outro parceiro, ele incentiva sua permanência no relacionamento, mesmo que existam atritos (ANDERSON; NARUS, 1990; DWYER; SCHURR; OH, 1987; NYAGA et al., 2013). Esses resultados também são consistentes com a TCE e a SET, que sugerem que, quando um fabricante percebe que seu cliente está usando métodos coercitivos, o fabricante pode reduzir o investimento específico da transação como uma forma de autoproteção, a fim de evitar o oportunismo potencial do embarcador (HANDLEY; BENTON, 2012a; WILLIAMSON, 1975). Nesse sentido, mesmo que o uso de recompensas possa representar algum custo para a parte mais poderosa (REIMANN; SHEN; KAUFMANN, 2016), influenciar o comportamento da outra parte por essa via pode evitar custos de transação desnecessários (NYAGA et al., 2013; REIMANN; SHEN; KAUFMANN, 2016) e a percepção de injustiça dentro do relacionamento (GRIFFITH; HARVY; LUSCHH, 2006; J. HOPNER; A. GRIFFITH; YEO, 2014).

Consistente com resultados encontrados em estudos anteriores (BLAU, 1964; CROPANZANO et al., 2017; LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001), o tempo do relacionamento reduz o uso do poder legal pelo embarcador, na medida em que o foco passa de transações isoladas para relacionamentos de longo prazo, favorecendo comportamentos cooperativos. Além disso, o fato de existir concentração de vendas propicia o uso do poder em função do poder de barganha da parte mais poderosa neste contexto (CROOK; COMBS, 2007).

Os resultados indicam, ainda, que o uso do poder mediado apresenta impactos diferentes no desempenho dos relacionamentos. Nesse sentido, efeitos distintos em relação ao uso

do poder de recompensa e dos poderes coercitivo e legal foram consistentes estudos anteriores. Por exemplo, enquanto o uso de recompensas é positivamente relacionado ao desempenho do relacionamento, tanto o uso do poder coercitivo e quanto o poder legal são negativamente relacionados ao desempenho do relacionamento (BENTON; MALONI, 2005; HANDLEY; BENTON, 2012a, 2012b; MALONI; BENTON, 2000; ZHAO et al., 2008).

Semelhante aos achados de Zhao et al. (2008), neste estudo constatou-se que o uso do poder de recompensa pelo embarcador melhora o desempenho dos relacionamentos na cadeia de suprimentos. Ao exercer o poder de recompensa, o embarcador tenta influenciar o comportamento do parceiro para cumprir uma meta de desempenho. Desse modo, a utilização de recompensa é associada ao fornecimento de incentivos que visam promover uma maior proximidade de valores entre embarcador e OL, levando à compatibilidade de objetivos (NYAGA et al., 2013; ZHOU et al., 2008). De forma específica, o uso de recompensas e incentivos pode ser um sinal tangível do parceiro de que eles estão no relacionamento a longo prazo e, finalmente, que ele valoriza o relacionamento (HOFER, 2015; LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001; NYAGA et al., 2013).

Conforme a SET, as recompensas sinalizam uma disposição em compartilhar ganhos de relacionamento, o que, posteriormente, incentiva os parceiros a retribuir a ação positiva (BLAU, 1964; EMERSON, 1976; HOMANS, 1958). Os resultados sugerem que os embarcadores entendem que o sucesso da parceria na prestação de serviços passa pelo uso de mecanismo de recompensa para induzir OLs a realizarem adaptações específicas de relacionamentos ou a colaborar em atividades conjuntas (NYAGA et al., 2013). Os embarcadores precisam fornecer incentivos formais, como prêmios ou bônus para bons desempenhos (HANDLEY; BENTON, 2012b, 2012a; MALONI; BENTON, 2000). Os incentivos aumentam a reciprocidade e a colaboração porque o destinatário da recompensa, provavelmente, atenderá aos requisitos do parceiro para continuar recebendo mais recompensas e alcançar seus próprios objetivos estratégicos (BLAU, 1964; EMERSON, 1962; NYAGA et al., 2013). Por sua vez, o sucesso do relacionamento está diretamente relacionado ao desempenho operacional percebido pelos OL. Em resumo, existe uma percepção, por parte do OL, de um bom desempenho financeiro e estratégico com o relacionamento, bem como na satisfação com o relacionamento (BENTON; MALONI, 2005; CANIËLS et al., 2017; MALONI; BENTON, 2000).

Por fim, os poderes coercitivo e legal reduzem a satisfação com desempenho do relacionamento. Este estudo é consistente com estudos anteriores em supply chain (MALONI; BENTON, 2000; REIMANN; KETCHEN, 2017; ZHAO et al., 2008). Normalmente, se uma parte percebe que o parceiro abusa do poder coercitivo, é provável que ele recuse a realização de adaptações específicas ou de colaboração em atividades conjuntas (NYAGA et al., 2013). Esse tipo de resposta para tais ações sinaliza que a coerção não será tolerada e contribui para a insatisfação com o relacionamento (BENTON; MALONI, 2005; NYAGA et al., 2013). Os gerentes que contratam os serviços logísticos deveriam evitar o uso de táticas coercitivas, como, por exemplo, a penalização do OL por atividades não contratadas, nas trocas da cadeia de suprimentos, pois essas ações podem ser contraproducentes. Como observado em estudos anteriores (LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001; REIMANN; KETCHEN, 2017; ZHAO et al., 2008), o uso da coerção em uma relação pode diminuir o potencial de geração de valor do próprio relacionamento, mesmo que a parte poderosa possa se apropriar, inicialmente, de uma parte do valor gerado (COX, 2001b).

#### 4.3.2.2 Dependência baseada em benefícios

Os resultados obtidos neste estudo apontam que, quando o OL é o parceiro que ocupa a posição relativa de vantagem de dependência em benefícios (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; GULATI; SYTCH, 2007; HUO et al., 2016; MALONI; BENTON, 2000; WILLIAMSON, 1975), o uso do poder coercitivo pelo embarcador é reduzido. Ao reconhecer sua posição de maior dependência em relação ao OL, por sua vez, o embarcador evita o uso do poder coercitivo para atingir interesses próprios (GULATI; SYTCH, 2007). Na perspectiva RDT, o embarcador é mais dependente dos benefícios gerados pelos recursos críticos que o OL apresenta, como, por exemplo, recursos físicos, tecnológicos ou humanos. Logo, não há uma estrutura de dependência que permita que o embarcador exerça algum tipo de ameaça ou punição relativa (CROOK; COMBS, 2007; CROOK; CRAIGHEAD; AUTRY, 2017). Naturalmente, quando uma empresa controla recursos mais importantes, ela detém mais poder (PFEFFER; SALANCIK, 1978). No contexto da TCE, por sua vez, o resultado parece apontar que o acesso a recursos específicos repele o uso do poder coercitivo pelo embarcador (NYAGA et al., 2013; WILLIAMSON, 1975). Com base na perspectiva de dependência em benefícios, o OL pode fornecer recursos tangíveis e intangíveis, como soluções com certa qualidade ou prazo de entrega, informações sobre o mercado do produto, tecnologias inovadoras e

relacionamento com clientes finais que outro OL não é capaz de fornecer (HANDLEY; BENTON, 2012a, 2012b; PULLES et al., 2014). Nesse sentido, é provável que este nível de dependência pelo acesso de recursos específicos reduza a possibilidade do uso do poder coercitivo.

Os resultados mostram que a dependência mútua aumenta o uso do poder de recompensa pelo embarcador. O efeito é contrário à hipótese fundamentada inicialmente, uma vez que a dependência mútua tende a desencorajar o uso do poder pelos parceiros e a incentivar o compromisso entre as partes para alcançar resultados mutuamente desejáveis (COX, 2001b; GULATI; SYTCH, 2007; MALONI; BENTON, 2000). Nas relações de elevado grau de dependência mútua, por sua vez, tanto o OL quanto o embarcador têm recursos extremamente necessários para a outra parte (CASCIARO; PISKORSKI, 2005). No âmbito da RDT, por exemplo, as empresas desejam entrar nas relações na cadeia de suprimentos nas quais eles podem obter recursos superiores aos disponíveis para os concorrentes (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; GULATI; SYTCH, 2007; HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009; PFEFFER; SALANCIK, 1978). Logo, enquanto, para o OL, esses recursos podem ser o preço ou um volume de vendas mais alto, bem como um relacionamento mais estável e previsível com o embarcador, para este último, os recursos superiores podem incluir menor preço de compra, disponibilidade, flexibilidade, qualidade e tecnologias (PULLES et al., 2014).

Na perspectiva da SET, o risco de reprovação pelo uso da coerção e do poder legítimo legal aumenta com o desenvolvimento de recursos relacionais sólidos com embarcador (NYAGA et al., 2013; PULLES et al., 2014; REIMANN; KETCHEN, 2017). Nesse sentido, recompensas, prêmios e incentivos podem ser artifícios para influenciar o comportamento do OL, sem comprometimento de sua percepção do esforço do parceiro na construção de um relacionamento benéfico de longo prazo. No contexto da prestação de serviço logístico, se torna ainda mais crucial zelar pelo relacionamento, pois a criação de resultados é fruto da colaboração das duas partes (CANIËLS; ROELEVELD, 2009; HANDLEY; BENTON, 2012b). Qualquer falha nesse processo pode reduzir benefícios futuros para ambas as partes. Diante disso, os resultados encontrados são plausíveis, mesmo que contrários à literatura.

Consistente com a literatura, a dependência mútua reduz o uso do poder coercitivo do embarcador (CROOK; CRAIGHEAD; AUTRY, 2017; GULATI; SYTCH, 2007). Nos

cenários em que os atores mais fortes dependem dos recursos da outra parte e precisam da integração de processos para atingir seus objetivos, a parte mais poderosa tende a renunciar ao exercício de seu poder, para evitar conflito (CROOK; COMBS, 2007; CROOK; CRAIGHEAD; AUTRY, 2017). Por essa lógica, uma orientação de longo prazo em relação ao relacionamento é seguida em função da capacidade de criar valor que o relacionamento pode entregar futuramente (BLAU, 1964; EMERSON, 1976; GRIFFITH; HARVY; LUSCHH, 2006; HOMANS, 1958). Os achados apoiam o argumento de estudo de que a dependência mútua aumenta a imersão nas relações (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; GULATI; SYTCH, 2007).

O uso do poder legal não teve efeito significativo quando a estrutura do poder neste estudo teve como base a dependência em benefícios. O uso de punições ou ameaças, por meio de aspectos legais ou contratuais, indica orientação para a maximização do próprio interesse, que apenas é possível devido à dependência da outra parte (CROOK; COMBS, 2007). Nesse sentido, a utilização de mecanismos contratuais como forma de punição do embarcador pode não ser percebida como uma fonte de benefício e, talvez, eles sejam interpretados como tratamento injusto pelos parceiros mais fracos (BRITO; MIGUEL, 2017; GRIFFITH; HARVY; LUSCHH, 2006; J. HOPNER; A. GRIFFITH; YEO, 2014).

O tempo do relacionamento reduz o uso do poder de recompensa e o uso do poder legal pelo embarcador; o resultado é consistente com estudos anteriores, tendo em vista a orientação de longo prazo (BLAU, 1964; CROPANZANO et al., 2017; LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001), criando normas sociais que reduzem a necessidade do exercício do poder. Por outro lado, em função da concentração de vendas, o uso do poder pelo embarcador é maior, provavelmente devido à posição de vantagem e do poder de barganha, gerados pela própria concentração (CROOK; COMBS, 2007).

Por fim, o uso dos poderes coercitivos (coercitivos e legais) e não coercitivos (recompensas), similarmente ao modelo com base em custos, suporta os resultados de estudos anteriores (BENTON; MALONI, 2005; HANDLEY; BENTON, 2012a, 2012b; MALONI; BENTON, 2000; ZHAO et al., 2008). O uso do poder de recompensa melhora o desempenho financeiro, estratégico e a satisfação com o relacionamento (BENTON; MALONI, 2005; MALONI; BENTON, 2000). Por outro lado, o uso do poder coercitivo e do poder legal impacta negativamente a satisfação com desempenho do relacionamento (BENTON; MALONI, 2005; CANIËLS et al., 2017).

#### 4.4 Análise de Superfície de Resposta

##### 4.4.1 Resultados da ASR

Diante dos resultados anteriores, a Análise de Superfície de Resposta (ASR) foi empregada para a obtenção de uma análise mais detalhada das relações entre a dependência do OL e do embarcador. Por meio do uso desta abordagem foi possível capturar efeitos que não poderiam ser capturados pela modelagem de equações estruturais. Nesse sentido, o intuito, ao aplicar esta técnica, foi o de obter um entendimento mais profundo entre a estrutura do poder e o uso do poder dentro das relações entre OL e embarcadores.

Um passo inicial antes de conduzir a análise de regressão polinomial é a verificação de quantas observações apresentam discrepâncias entre as duas variáveis preditoras, para que se tenha uma ideia da taxa de discrepância na amostra. Sem essas informações, não é possível ter ideia da quantidade e da direção das discrepâncias amostrais em termos da dependência. A ausência de um número mínimo de observações com valores discrepantes inviabiliza a analisar como as diferenças de percepções afetam a variável de resultado do modelo.

Diante disso, calculou-se quantas díades eram discrepantes entre o nível de dependência do OL em relação ao embarcador e do embarcador em relação do OL, tanto em termos de custos quanto em benefícios, a fim de garantir a aplicação da regressão polinomial com um mínimo suficiente de variação (SHANOCK et al., 2010). Os escores para todas as variáveis foram padronizadas. Os escores padronizados da variável preditora de dependência do OL com meio desvio padrão acima dos escores padronizados da variável preditora de dependência do embarcador foram codificados como domínio do embarcador e com meio desvio abaixo, como domínio do embarcador. Os escores intermediários foram codificados como possuidores de um nível de dependência equilibrada.

Os casos observados são distribuídos de forma razoavelmente similar entre os três grupos de dependência (Tabela 18) e próximos de valores encontrados em outros estudos (CANIËLS et al., 2017; SHANOCK et al., 2010). Nesse sentido, considerando conjuntamente os testes realizados para aplicação do modelo de equações estruturais e os procedimentos feitos nesta seção, pode-se concluir que é possível aplicar a ASR neste estudo.

**Tabela 18** – Distribuição de níveis de discrepância e similaridade dependência operadores logísticos e embarcadores

Grupos	Dependência em custos		Dependência em benefícios	
	N	%	N	%
Dominância do OL	41	26,60%	44	28,60%
Dependência equilibrada	61	39,60%	65	42,20%
Dominância do embarcador	52	33,80%	45	29,20%
Total	154	100,00%	154	100,00%

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

Depois de garantir que os dados continham pares preditores discrepantes para ambas as direções, procedeu-se à centralização em torno da média combinada dos dados antes da aplicação da regressão. Esse procedimento é indispensável para a comensurabilidade das escalas e a redução do risco potencial de multicolinearidade (BARRANTI; CARLSON; CÔTÉ, 2017; SCHÖNBRODT; HUMBERG; NESTLER, 2018; SHANOCK et al., 2010). Finalmente, realizou-se a regressão polinomial usando o pacote RSA no software *R*, para gerar uma visão tridimensional entre a dependência do OL e do embarcador e os diferentes tipos de poder.

#### 4.4.1.1 Dependência baseada em custos

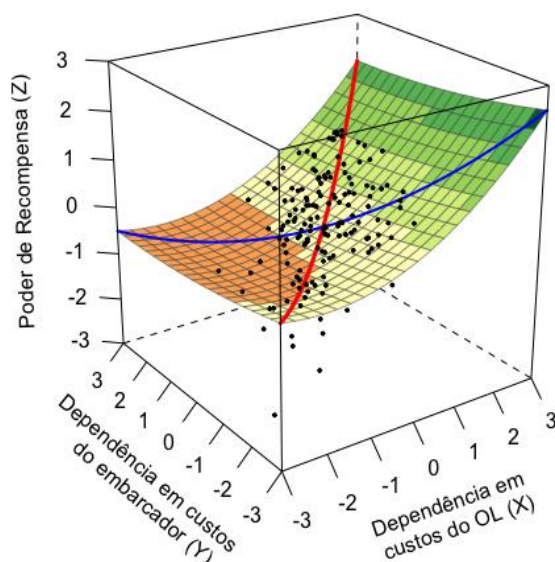
Os resultados para os modelos de dependência baseada em custos e dependência baseada em benefícios serão apresentados de forma separada e sequencial. Na Tabela 19 e nas Figuras 10, 11 e 12 estão demonstrados os resultados dos modelos para dependência baseada em custos e, na Tabela 20 e nas Figuras 13, 14 e 15, são mostrados os resultados para dependência baseada em benefícios. De modo geral, os resultados confirmam efeitos da dependência mútua em relação ao uso do poder, encontrados na modelagem de equações estruturais. Contudo, os demais resultados da ASR são mais reveladores porque apresentam efeitos mais detalhados do que a técnica estatística utilizada anteriormente.

**Tabela 19** – Resultados da Análise de Superfície de Resposta para modelos de dependência baseada em custos

Modelo	Poder de recompensa	Poder coercitivo	Poder legal
Intercepto	-0,004*	-0,602*	-0,673*
Tempo do relacionamento	-0,003	0,019	-0,026†
Concentração das vendas	0,003	0,005*	0,008**
Porte comparado	-0,056	0,039	0,076
Faturamento	-0,002	-0,027	-0,041
Dependência em custo do OL (X)	0,424***	0,161*	-0,156

Dependência em custo do embarcador (Y)	-0,093	-0,065	0,220*
Dependência mútua (XY)	0,005	-0,021	0,031
X2	0,103	0,148†	-0,027
Y2	0,006	0,093	0,062
Modelo			
R <sup>2</sup>	0,1571**	0,126**	0,121*
Teste de superfície			
Inclinação da LOC (a1)	<b>0,331***</b>	0,096	0,556
Curvatura da LOC (a2)	0,114	<b>0,220**</b>	0,065
Inclinação da LOIC (a3)	<b>0,516**</b>	<b>0,226†</b>	<b>-0,376*</b>
Curvatura da LOIC (a4)	0,105	0,263	0,003

Fonte: elaborado pelo autor (2019). Nota: † p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

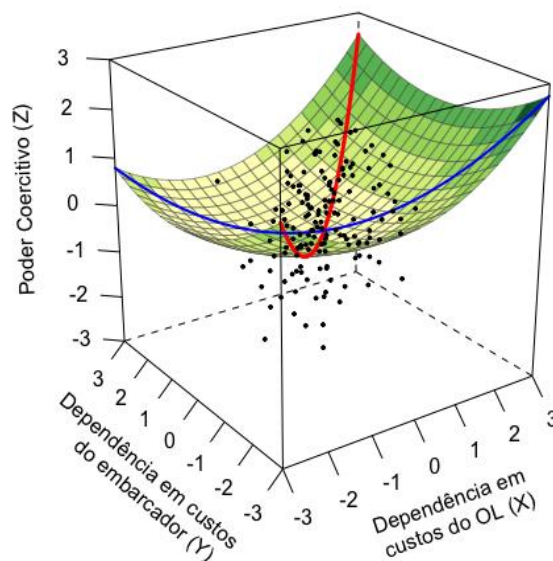


**Figura 10** – Superfície de resposta para o uso do poder de recompensa para dependência baseada em custos  
**Fonte:** elaborado pelo autor (2019). Nota: a linha vermelha representa a LOC e linha azul, a LOIC

Para o modelo de dependência baseado em custos foram encontrados efeitos significativos para todas fontes de poder (Tabela 18). Em relação ao uso do poder de recompensa, o modelo apresentou dois efeitos significativos nas análises. Primeiro, o teste de superfície foi positivo para a inclinação da linha de congruência (LOC) ( $a_1 = 0,331$ ,  $p < 0,001$ ), indicando que, quando a dependência do OL (X) e a dependência do embarcador (Y) estão em equilíbrio, o uso do poder de recompensa aumenta à medida que ambas as dependências aumentam. Na Figura 10, a superfície de resposta indica uma inclinação positiva movendo-se ao longo da LOC ( $X = Y$ ), ou seja, deslocando-se da parte mais à frente (em amarelo) para a parte mais ao fundo do gráfico (em verde), o uso

do poder de recompensa ( $Z$ ) aumenta. Dessa maneira, o uso do poder de recompensa é menor quando as dependências do OL e do embarcador são baixas, mas se tornam cada vez mais altas à medida que ambas as dependências, do OL e do embarcador, aumentam. Este é um efeito contrário ao esperado, tendo em vista a hipótese de que quando maior a dependência mútua entre as partes, menor o uso do poder mediado.

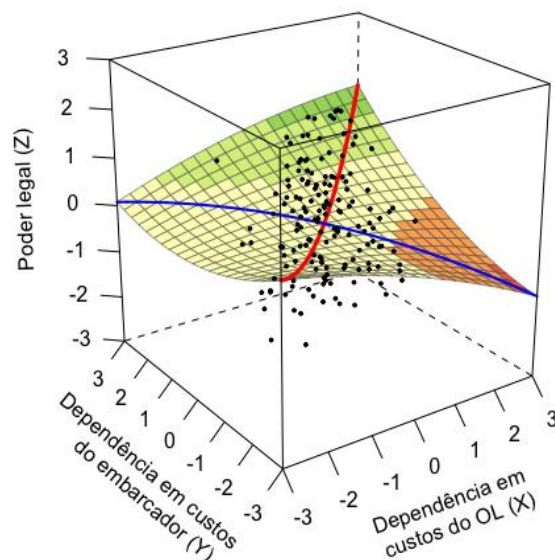
Além disso, os testes de superfície indicam que a inclinação da LOIC ( $X = -Y$ ) é significativa e positiva ( $a_3 = 0,516$ ,  $p < 0,01$ ). O efeito mostra que o uso do poder de recompensa é maior quando o nível de dependência do OL ( $X$ ) é maior que o do embarcador ( $Y$ ). No lado esquerdo do gráfico (em laranja) na Figura 10, no qual a dependência do embarcador é alta, combinada com a baixa dependência do OL, o uso do poder de recompensa é relativamente menor que no lado direito, em verde, no qual a dependência do OL é alta, mas a dependência do embarcador é baixa.



**Figura 11** – Superfície de resposta para o uso do poder coercitivo para dependência baseada em custos  
**Fonte:** elaborado pelo autor (2019). Nota: a linha vermelha representa a LOC e linha azul a LOIC

Em relação ao uso do poder coercitivo, os testes de superfície demonstraram efeito positivo e significativo para curvatura da LOC ( $a_2 = 0,220$ ,  $p < 0,01$ ). Nesse sentido, o uso do poder coercitivo é mais alto quando a dependência do OL ( $X$ ) e a dependência do embarcador ( $Y$ ) correspondem a níveis extremos. Especificamente, um  $a_2$  positivo indica

uma curva convexa em formato de U, na qual as correspondências que se desviam do ponto médio da escala preveem o uso do poder coercitivo em maior proporção do que nos níveis médios de dependência da escala (Figura 11). Os testes de superfície também apontaram uma inclinação da LOIC significativa e positiva ( $a_3 = 0,226$ ,  $p < 0,01$ ). Dessa maneira, o uso do poder coercitivo (Z) pelo embarcador é mais intenso quando a sua dependência relativa é menor do que a dependência da OL (X). O efeito pode ser identificado na Figura 11, por meio diferença entre a altura do lado esquerdo do gráfico (mais baixo) em relação ao lado direito (mais alto).



**Figura 12** – Superfície de resposta para o uso do poder legal para dependência baseada em custos  
**Fonte:** elaborado pelo autor (2019). Nota: a linha vermelha representa a LOC e linha azul a LOIC

Adicionalmente, os resultados do teste para o uso do poder legal são apresentados na Figura 12. O modelo na Tabela 18 mostra um efeito na inclinação da LOIC negativo ( $a_3 = -0,376$ ,  $p < 0,05$ ). Dessa forma, o uso do poder legal é maior em situações nas quais o nível de dependência do embarcador (Y) é maior que a dependência do OL (X). Ao longo da linha de assimetria (LOIC), em comparação com o lado direito do gráfico (em amarelo), na qual a dependência do OL é alta e a dependência do embarcador é baixa, o uso do poder legal é relativamente menor que o lado esquerdo (em laranja), em que a dependência do embarcador é alta, mas a dependência do OL é baixa (ver Figura 12).

Ainda, em relação às variáveis de controle, apenas duas apresentaram valores significativos nos modelos de superfície, tempo de relacionamento e concentração de vendas. Primeiro, o tempo de relacionamento apresentou impacto negativo no uso do poder legal (0,026,  $p < 0,1$ ). Além disso, a concentração de vendas afeta positivamente o uso do poder coercitivo (0,005,  $p < 0,05$ ) e do poder legal (0,008,  $p < 0,01$ ). As demais variáveis não apresentaram efeito significativo no modelo.

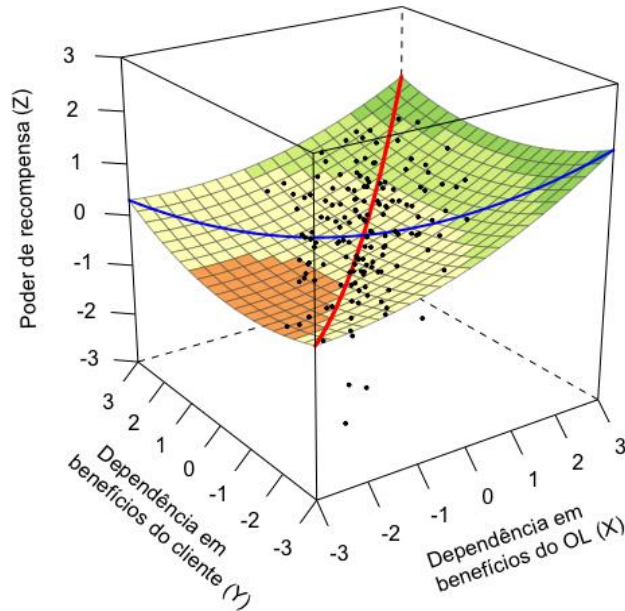
#### 4.4.1.2 Dependência baseada em benefícios

De modo similar, os resultados da ASR para o modelo de dependência baseada em benefícios também foram obtidos (Tabela 20). Assim como no modelo anterior, este modelo baseado em benefícios encontrou efeitos significativos para todas as fontes de poder pesquisadas. No que tange ao uso do poder de recompensa, o modelo apresentou dois resultados significativos nas análises. Inicialmente, o modelo indicou efeito positivo e significativo para inclinação da LOC ( $a_1 = 0,263$ ,  $p < 0,01$ ). Semelhante ao modelo de dependência baseada em custos, quanto maior o nível de dependência das partes, maior é o uso do poder de recompensa ( $Z$ ). Analisando-se a Figura 13, pode-se observar uma inclinação positiva ao se mover ao longo da LOC que vai da parte da frente do gráfico (em amarelo) até a parte de trás, ao fundo (em verde). Nesse sentido, o uso do poder de recompensa é maior para um nível de dependência mútua elevado do que para níveis de dependência mútua mais baixos.

**Tabela 20** – Resultados da Análise de Superfície de Resposta para modelos de dependência baseada em benefícios

Variável	Poder de recompensa	Poder coercitivo	Poder legal
Intercepto	-0,096	-0,484	-0,457
Tempo do relacionamento	0,001	0,021†	0,029*
Concentração das vendas	0,003	0,003	0,007*
Porte comparado	-0,028	0,070	0,069
Faturamento	0,001	-0,030	-0,048
Dependência do OL (X)	0,248**	0,206*	-0,033
Dependência do embarcador (Y)	0,015	-0,001	0,143
Dependência mútua (XY)	-0,028	0,153	0,08
X2	0,057	-0,096	-0,172†
Y2	0,046	0,082	-0,007
Modelo			
R <sup>2</sup>	0,105*	0,137**	0,124*
Teste de superfície			
Inclinação da LOC (a1)	<b>0,263**</b>	0,206	0,110
Curvatura da LOC (a2)	0,075	0,139	-0,099
Inclinação da LOIC (a3)	<b>0,234†</b>	<b>0,207†</b>	<b>-0,177†</b>
Curvatura da LOIC (a4)	0,131	-0,167	-0,260

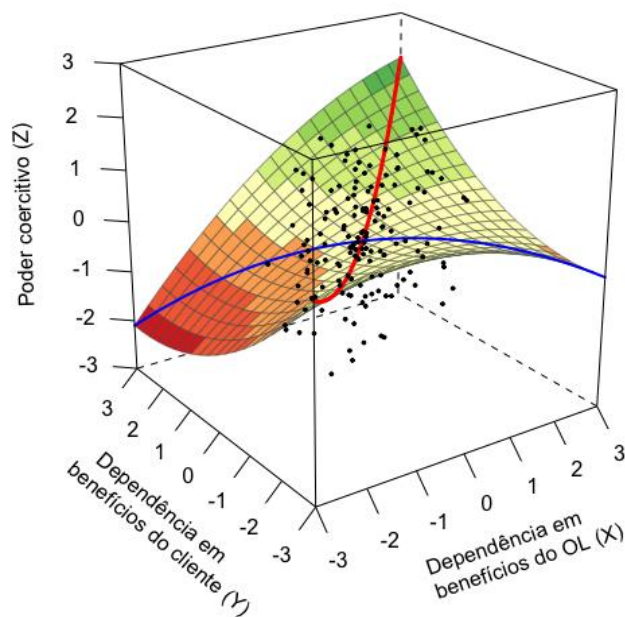
Fonte: elaborado pelo autor (2019). Nota: †  $p < 0,1$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$



**Figura 13** – Superfície de resposta para o uso do poder de recompensa para dependência baseada em benefícios

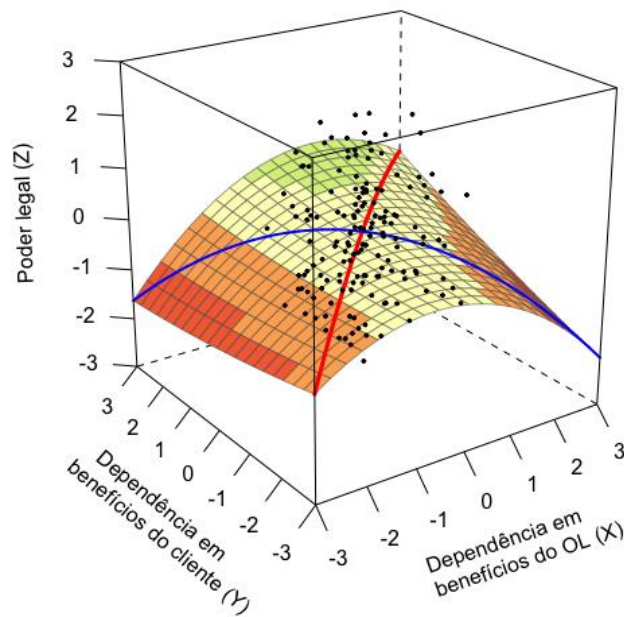
Fonte: elaborado pelo autor (2019). Nota: a linha vermelha representa a LOC e linha azul a LOIC

Outro efeito encontrado para o uso do poder de recompensa foi uma inclinação significativa e positiva da linha de incongruência LOIC ( $a_3 = 0,234$ ,  $p < 0,01$ ). Isto significa que o uso do poder de recompensa (Z) é maior quando a dependência do OL (X) for maior que a do embarcador (Y). Na Figura 13, o gráfico indica que, quando a dependência do embarcador (Y) é alta, mas a dependência do OL (X) é baixa, lado esquerdo (em amarelo), o uso do poder coercitivo é relativamente menor do que no lado direito (em verde), no qual a dependência do OL é alta, mas a dependência do embarcador é baixa.



**Figura 14** – Superfície de resposta para o uso do poder coercitivo para dependência baseada em benefícios  
**Fonte:** elaborado pelo autor (2019). Nota: a linha vermelha representa a LOC e linha azul a LOIC

Para o uso do poder coercitivo, dois efeitos foram encontrados. Os testes de superfície apontaram um resultado significativo positivo para a inclinação da LOIC ( $a_3 = 0,207$ ,  $p < 0,1$ ). Desse modo, para o efeito na LOIC, o uso do poder coercitivo (Z) é maior quando a dependência do OL (X) for maior que a do embarcador (Y). O efeito pode ser observado na Figura 14, por meio da diferença de altura entre o lado esquerdo e o direito no gráfico, ou seja, quando o embarcador tem um nível de dependência menor do que o OL, o uso do poder coercitivo é maior.



**Figura 15** – Superfície de resposta para o uso do poder legal para dependência baseada em benefícios  
**Fonte:** elaborado pelo autor (2019). Nota: a linha vermelha representa a LOC e linha azul a LOIC

Para o uso do poder legal, a ASR resultou em um único efeito significativo e negativo para inclinação da LOIC ( $a_3 = 0,177, p < 0,1$ ). O uso do poder legal é mais intenso quando a dependência do embarcador (Y) é maior que a dependência do OL (X). Na Figura 15, em comparação com o lado direito da LOIC, na qual a dependência do OL é alta, mas a dependência do embarcador é baixa, o uso do poder legal é relativamente menor que no lado esquerdo, em que a dependência do embarcador é alta, mas a dependência do OL é baixa.

Finalmente, em relação às variáveis, novamente o tempo de relacionamento e a concentração de vendas apresentaram resultados significativos no modelo testado. O tempo de relacionamento teve impacto positivo no poder coercitivo ( $0,021, p < 0,1$ ) e no poder legal ( $0,029, p < 0,05$ ). Foi constatado, ainda de forma similar ao modelo de dependência baseada em custo, um impacto positivo da concentração de vendas no uso do poder legal ( $0,007, p < 0,05$ ).

#### 4.4.2 Discussões dos resultados da Análise de Superfície de Resposta

##### 4.4.2.1 Dependência baseada em custos

Consistente com os achados da modelagem de equações estruturais, e contrário ao hipotetizado, a dependência mútua em custo aumenta o uso do poder de recompensa pelo embarcador. No contexto da Teoria das Trocas Sociais (SET), o uso do poder de recompensa pode aumentar a disposição do OL em investir recursos financeiros e físicos no relacionamento (ZHAO et al., 2008) e, por isso, mesmo no contexto de níveis de dependência elevados o embarcador exerce seu poder. Por conseguinte, o embarcador reduz a necessidade de investimento em capital, pois é o parceiro quem será responsável pelos investimentos (GRIFFITH; HARVY; LUSCHH, 2006; NYAGA et al., 2013; ZHAO et al., 2008). Nesse sentido, o aumento do uso do poder de recompensa pelo embarcador pelo aumento do nível de dependência mútua pode ser explicado pelo reforço do comprometimento com o relacionamento (LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001; ZHAO et al., 2008), advindo de benefícios como serviços customizados e com qualidade superior ofertados pelo OL. A oferta de prêmios e bônus pode, ainda, estimular a noção de reciprocidade, conforme estipulado na Teoria das Trocas Sociais (SET) (PULLES et al., 2014).

O uso de mecanismos de recompensa parece ser mais vantajoso para o embarcador do que para o OL. Independentemente do tipo de poder que uma empresa utiliza para obter vantagens comparativas de recursos, existe uma relação entre os custos marginais do uso do poder e benefícios gerados, porque o uso de poder não é gratuito. Um custo importante do uso do poder de recompensa, por exemplo, é o fornecimento de incentivos atraentes, como bônus e prêmios financeiros (NYAGA et al., 2013; REIMANN; SHEN; KAUFMANN, 2017). Considerando-se o contexto e a percepção do perfil dos embarcadores, o efeito pode ser explicado pela diferença de porte em relação ao OL (ÖZEN; UYSAL; ÇAKAR, 2016). Grandes embarcadores, por conseguinte, podem ser dotados de um maior volume de recursos, refletindo uma maior capacidade de exercer o poder de recompensa em comparação com o OL. Soma-se a isso o fato de que estabelecer padrões no relacionamento por meio de recompensas é muito mais necessário para o embarcador do que para o OL porque os recursos (por exemplo, serviços logísticos) que os embarcadores buscam são, geralmente, mais complexos do que os recursos (por exemplo, receitas financeiras) que os OL almejam (REIMANN; SHEN; KAUFMANN, 2017). Nesse sentido, essa complexidade pode expor o embarcador a mais incerteza e a

comportamentos oportunistas do OL (HANDLEY; BENTON, 2012b, 2012a; WILLIAMSON, 1975). Por isso, os embarcadores parecem confiar mais no uso do poder do que nas normas de governança relacionais, como reciprocidade, em que uma parte adere às normas porque acredita que, ao fazê-lo, será recompensada (BLAU, 1964; EMERSON, 1962).

O efeito U do uso do poder coercitivo é compatível com a estudos anteriores existente (GULATI; SYTCH, 2007; HANDLEY; BENTON, 2012a; NYAGA et al., 2013). Por uma visão dinâmica do efeito, o uso do poder coercitivo pelo embarcador é menos utilizado na medida em que a dependência das partes aumenta, se estabiliza em níveis medianos e, sequencialmente, aumenta para níveis de dependência elevados (GULATI; SYTCH, 2007). Para níveis de dependência mútua baixa, o embarcador é estimulado a utilizar o poder coercitivo para obter resultados de curto prazo (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; NYAGA et al., 2013; ZHAO et al., 2008). Nesse sentido, a falta de fontes alternativas e a importância dos recursos obtidos pelo OL podem permitir que o embarcador capture mais valor da relação pelo uso do poder coercitivo. Conforme define a Teoria de Custo de Transação, o agente atua de forma oportunista em favor de interesse próprio (HANDLEY; BENTON, 2012b, 2012a; WILLIAMSON, 1975). Por sua vez, o uso de ameaças e punições é considerado uma etapa da escalada, caso o uso do poder de recompensa não seja efetivo (CANIËLS; GELDERMAN, 2007; GELDERMAN; SEMEIJN; DE ZOETE, 2008). Especificadamente, o embarcador considera, inicialmente, uma estratégia de incentivos e prêmios para obter a conformidade do comprador. Se a conformidade esperada do OL não for alcançada, ações mais vigorosas serão utilizadas, variando de promessas, ameaças e punições evidentes. Diante disso, os OLs neste estudo parecem responder às expectativas dos embarcadores em relação às recompensas até certo ponto, o que explica a redução, no primeiro momento, seguida de um aumento do uso do poder coercitivo pelo embarcador.

Considerando o arcabouço teórico da RDT e da TCE, o ponto de inflexão pode ser determinado pelo grau de especificidade dos recursos investidos e do próprio relacionamento OL-embarcador (CANIËLS et al., 2017; CASCIARO; PISKORSKI, 2005; PFEFFER; SALANCIK, 1978; SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015; WILLIAMSON, 1975). Como os serviços têm alta experiência e qualidades de credibilidade, os embarcadores podem ter dificuldades em avaliar a capacidade, as ofertas

e a qualidade do serviço de possíveis OL alternativos; portanto, os embarcadores têm forte motivação para manter relacionamentos de serviço bem-sucedidos e satisfatórios, a fim de minimizar os custos de transação (SCHEER; MIAO; PALMATIER, 2015). Contudo, por outro lado, à medida que o nível de dependência do OL aumenta, ele pode entrar em situações de aprisionamento relacional (SCHMITZ; SCHWEIGER; DAFT, 2016).

Pela TCE, o aumento dos custos de troca cria efeitos de ligação entre parceiros (HANDLEY; BENTON, 2012a; WILLIAMSON, 1975). Dessa maneira, por exemplo, os ativos dedicados do OL que requerem investimentos específicos, como conhecimento ou tecnologias, aumentam ainda mais os custos de troca do OL para deixar o parceiro, resultando em situações de dependência. No momento em que o embarcador percebe que OL está aprisionado ao relacionamento, o poder coercitivo pelo embarcador começa a ser mais frequentemente usado para alcançar seus interesses. Como o OL está preso ao relacionamento pelos recursos dedicados, táticas coercitivas tendem a ser aceitas em função da dependência dos benefícios recebidos. Por exemplo, o Wal-Mart, muitas vezes, usa seu domínio para obter melhores preços com seus fornecedores e, mesmo assim, em comparação aos varejistas menores, oferece aos fornecedores melhores oportunidades de crescimento, em termos de participação de mercado. Isso pode, por sua vez, resultar na satisfação do fornecedor, uma vez que o crescimento é um fator-chave na determinação da satisfação do fornecedor. Portanto, o grau de especificidade dos ativos dedicados pode ser o fator determinante do ponto de inflexão encontrado neste estudo.

Consistente com o efeito do uso do poder de recompensa, os achados apontam que o uso do poder coercitivo é em situações nas quais o embarcador apresenta vantagem de dependência em relação ao OL (BENTON; MALONI, 2005; GULATI; SYTCH, 2007; HANDLEY; BENTON, 2012a; NYAGA et al., 2013). O efeito também pode ser explicado pelo de custo marginal envolvido na utilização do poder coercitivo e, nessa circunstância, o *trade-off* é entre o custo do uso da coerção e o risco de re colocação no mercado de relações com outro OL que forneça um desempenho semelhante (CROPANZANO; MITCHELL, 2005). Por sua vez, estudos anteriores evidenciam que, na relação comprador-fornecedor, o comprador tende a ser o parceiro mais poderoso, em função das opções entre diversos fornecedores (BENTON; MALONI, 2005; IRELAND; WEBB, 2007). Dessa maneira, o poder de barganha possibilita que o embarcador utilize

punições e ameaças de forma oportunista, pois o custo de realocação do relacionamento é baixo (CROOK; COMBS, 2007; HANDLEY; BENTON, 2012b; WILLIAMSON, 1975).

Há evidências também, nos resultados, de que, em situações nas quais há uma dependência maior do embarcador, os mecanismos legais são utilizados para influenciar o comportamento do OL. No cenário em que o OL é dominante no relacionamento, executar os direitos legais pode ser uma alternativa para o embarcador em situações de desvantagem de poder (GELDERMAN; SEMEIJN; DE ZOETE, 2008; HANDLEY; BENTON, 2012a; NYAGA et al., 2013). Nesse contexto, o uso do poder de recompensa ou da coerção, além de custosos, em termos financeiros e relacionais, é mais difícil de ser exercido, dada a estrutura de dependência favorável ao OL (REIMANN; KETCHEN, 2017; REIMANN; SHEN; KAUFMANN, 2016).

O fato de OL ter grande parte dos negócios comprometida em apenas um embarcador específico cria desvantagem de dependência (CROOK; COMBS, 2007). Nesse sentido, a concentração de vendas aumenta o uso do poder coercitivo e do poder legal em função da posição de vantagem no cenário de negociações. Por outro lado, o tempo de relacionamento contribui para a redução do uso do poder legal, pois as normas relacionais desenvolvidas ao longo do tempo podem promover comportamentos mais colaborativos (BLAU, 1964; HOMANS, 1958).

#### 4.4.2.2 Dependência baseada em custos

Os resultados reforçam o efeito de que quanto maiores os níveis de dependência mútua, maior é o uso do poder de recompensa pelo embarcador – mesmo efeito encontrado no modelo de dependência baseada em benefícios. Ainda que o resultado seja oposto à hipótese inicialmente elaborada, esse efeito pode ser entendido pela ótica da SET. Do ponto de vista das trocas sociais, o uso do poder de recompensa tende a reforçar o compromisso do parceiro com o relacionamento porque o destinatário da recompensa se sentirá obrigado a agir de acordo com as expectativas do parceiro (BLAU, 1964; EMERSON, 1976; NYAGA et al., 2013; REIMANN; KETCHEN, 2017). Portanto, o embarcador pode ser compelido a usar o poder de recompensa em função da criação de uma orientação de longo prazo por parte do OL. Além disso, é importante salientar que um parceiro tende a tomar decisões sobre alocação de recursos, na perspectiva da SET,

de acordo com os benefícios dos retornos esperados (GRIFFITH; HARVY; LUSCHH, 2006). Como tal, o uso do poder de recompensa pode influenciar o OL a alocar recursos tangíveis e intangíveis no relacionamento com o embarcador (PULLES et al., 2014).

Os resultados deste estudo demonstram que relações em que o embarcador domina a troca é provável que ele exerça seu poder (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; GULATI; SYTCH, 2007; LACOSTE; BLOIS, 2015). Os achados de estudos anteriores apontam que relações assimétricas são menos eficazes porque o parceiro dominante explora sua posição de vantagem em favor de seus interesses próprios (IRELAND; WEBB, 2007), fazendo com que o OL torne-se relutante em se adaptar a processos ou a cooperar (HANDLEY; BENTON, 2012b; NYAGA et al., 2013). Por conseguinte, a presença de assimetria nos relacionamentos é frequentemente associada à instabilidade e a incertezas (ANDERSON; NARUS, 1990; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1998, 1995). Contudo, o uso de táticas de incentivos pelo embarcador dominante pode influenciar o comportamento dos OL, sem, contudo, criar conflitos nos relacionamentos (BENTON; MALONI, 2005; HANDLEY; BENTON, 2012b). Além disso, a maior intensidade do uso desse tipo de poder pelo embarcador com vantagem de dependência pode ser explicada pelo *trade-off* do custos marginais do uso do poder e dos benefícios gerados (NYAGA et al., 2013; REIMANN; SHEN; KAUFMANN, 2017) e da diferença de porte e posse de recursos entre OL e embarcador (ÖZEN; UYSAL; ÇAKAR, 2016).

Os resultados mostram que o uso do poder é maior quando existe vantagem de dependência do embarcador. O efeito é do consistente com a Teoria de Dependência de Recursos, na qual empresas em posições relativas de vantagem de dependência em uma relação aos seus parceiros tendem a exercer seu poder (HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009; PFEFFER; SALANCIK, 1978). Neste estudo, parece existir uma propensão ao uso do poder coercitivo, por parte do embarcador, em função de estratégias coercitivas, como a restrição de acesso a recursos, serem eficazes para a obtenção de comportamentos ou resultados imediatos do OL (CANIËLS; GELDERMAN, 2007; GELDERMAN; SEMEIJN; DE ZOETE, 2008).

Há evidências também nos resultados de que, em situações nas quais há uma dependência maior do embarcador, os mecanismos legais são utilizados para influenciar o comportamento do OL. No contexto em que o OL é dominante no relacionamento, executar os direitos legais pode ser uma alternativa para o embarcador em situações de

desvantagem de poder (GELDERMAN; SEMEIJN; DE ZOETE, 2008; HANDLEY; BENTON, 2012a; NYAGA et al., 2013). Nesse contexto, o uso do poder de recompensa ou da coerção, além de custosos em termos financeiros e relacionais, é mais difícil de ser exercido, dada a estrutura de dependência favorável ao OL (REIMANN; KETCHEN, 2017; REIMANN; SHEN; KAUFMANN, 2016).

Novamente, os resultados apontam que o uso do poder legal pelo embarcador é maior quando ele é a parte mais dependente no relacionamento. O uso de mecanismos legais parece ser uma via de ações em situações de desvantagem neste tipo de situação. Além disso, eles podem ser percebidos de forma legítima e mais justa, admitindo-se, de forma geral, um acordo prévio entre as partes para a formalização do contrato (REIMANN; KETCHEN, 2017; REIMANN; SHEN; KAUFMANN, 2016). Nesse sentido, algum nível de poder legal pode ser tolerado sem retaliações (GRIFFITH; HARVY; LUSCHH, 2006; J. HOPNER; A. GRIFFITH; YEO, 2014).

Por fim, o tempo de relacionamento reduz o uso do poder coercitivo e do poder legal pelo embarcador. Este efeito indica que quanto mais longa é a relação, menor é o uso do poder dessas duas fontes. Isso indica que, devido ao desenvolvimento dos relacionamentos, o foco passa de trocas discretas para relacionamentos de longo prazo. Por isso, os comportamentos colaborativos, pelo princípio da reciprocidade da SET, se tornam comuns e esperados – uma norma relacional (LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001) e, conseqüentemente, diminuindo a necessidade de uso do poder mediado. Além disso, foi constatado, de forma similar ao modelo de dependência baseada em custo, que concentração de vendas aumenta o uso do poder legal pelo embarcador, provavelmente em função da posição de vantagem do embarcador (CROOK; COMBS, 2007).

#### 4.5 Implicações gerenciais

Este estudo fornece algumas implicações gerenciais para empresas envolvidas em relações interorganizacionais. Inicialmente, para se construir uma relação de longo prazo, em situação de desbalanceamento de poder, é importante que os gerentes entendam claramente os fatores que contribuem para a dependência de cada empresa no relacionamento. No entanto, à medida que os serviços terceirizados se tornam cada vez mais complexos, especializados e baseados no conhecimento, avaliar a dependência relativa torna-se um desafio. Dessa forma, determinar fontes alternativas de suprimento

ou os custos da troca de parceiros pode ser uma tarefa difícil quando esses fatores se baseiam em considerações mais intangíveis, como conhecimento técnico especializado. Isso aumenta o risco de as partes perceberem sua interdependência de maneira diferente, o que pode resultar em uma empresa tentando utilizar seu poder percebido de uma maneira que seja inconsistente com a expectativa da outra parte. Por exemplo, os clientes que percebem ter sob controle um OL podem não estar obtendo, necessariamente, os benefícios operacionais e estratégicos que esperariam obter com aquele relacionamento. Em alguns casos, clientes em situação de vantagem de poder assumem que os prestadores de serviços, devido à dependência de manter receitas geradas pela prestação de serviço para aquele embarcador, se comprometerão ao máximo para executar suas atividades da melhor maneira possível. Essa mentalidade pode levar o embarcador a exercer seu poder, impondo, por exemplo, um aumento de capacidade, o atendimento de solicitações urgentes ou demandando que o parceiro adote certa tecnologia ou faça um investimento específico de transação. No entanto, é provável que o uso dos métodos coercitivos tenha um impacto negativo no desempenho da relação e não melhore substancialmente os níveis de serviço ao cliente ou reduza os custos. Ser um ator com vantagem de poder em um relacionamento interorganizacional não significa, necessariamente, que o cliente obterá o melhor desempenho possível.

Neste estudo mostra-se a importância da dependência mútua como fator crítico na melhoria dos serviços prestados. Os gestores devem entender que, em relações deste tipo, os parceiros contribuirão para o desenvolvimento do relacionamento no longo prazo, o que permitirá melhorar os resultados do relacionamento e da terceirização. Nesse sentido, mesmo para pequenos fornecedores, a disposição para o desenvolvimento de uma relação mais próxima com o fornecedor pode aumentar a probabilidade de ocorrer melhorias mais significativas no desempenho do relacionamento. Os fornecedores mais dependentes podem, também, se esforçar para aprender sobre os negócios dos clientes e buscar, proativamente, melhorias operacionais. Isso deve aumentar a dependência percebida do cliente em relação ao OL, reduzindo o nível de assimetria. Da perspectiva do ator com desvantagem de poder, o cliente evita sofrer o abuso de poder coercitivo, já que seus desempenhos atendem às necessidades e às exigências feitas pelo cliente. Os resultados positivos do relacionamento criam um investimento motivacional entre cliente e fornecedor, o que, neste estudo, indica a utilização de recompensas, incentivos e prêmios pelo parceiro mais poderoso. Por exemplo, fornecedores em relações com dependência

evitaram estratégias como a do Wal-Mart que, explicitamente, impôs que continuaria negociando apenas com os fornecedores que cumprissem seus requisitos de emissão de gases de efeito estufa. Outro exemplo, uma estratégia como a utilizada pela Airbus e Boeing, de premiar e comunicar explicitamente o desempenho excepcional de seus melhores fornecedores, seria mais provável em situações com certo nível de dependência mútua.

Nesse sentido, o desenvolvimento de dependência mútua é relevante no tocante a serviços com nível de complexidade operacional elevado, como, por exemplo, a prestação de serviços logísticos. Esse tipo de serviço é altamente personalizado e exige recursos dedicados, o que pode aumentar a vantagem de dependência do OL, pois os embarcadores tendem a ter poucas alternativas de fornecedores e enfrentam custos de troca muito mais altos. Assim, níveis maiores de dependência mútua podem levar a melhores desempenhos dos relacionamentos. Os gestores dos OLs têm, portanto, maior potencial de obter melhores desempenhos se trabalharem para aumentar a dependência mútua e reduzirem a vantagem de dependência do embarcador. Desse modo, relacionamentos vantajosos podem ser construídos pelos OLs, mesmo em contexto de assimetria, por meio do investimento motivacional de seu embarcador no relacionamento (ou seja, dependência), que pode ser acumulado investindo e demonstrando dedicação a esse relacionamento específico.

Finalmente, é importante notar que os relacionamentos são dinâmicos; expectativas e percepções de dependência mudam ao longo do tempo. Dessa maneira, por exemplo, um OL, ciente de que um embarcador atual está satisfeito com o relacionamento, investe seus esforços e recursos em novos clientes. Os clientes atuais, como resultado, podem mudar sua percepção de dependência do OL, o que pode alterar a dinâmica de uso de poder e as expectativas de continuidade e troca de informações com o OL.

O estudo também permite indicar aos gestores quais formas e como o uso do poder influenciam o desempenho do relacionamento. Em primeiro lugar, os gestores que planejam exercer seu poder para direcionar o comportamento do parceiro precisam estar cientes dos efeitos diferenciais que cada tipo de poder exercido tem no gerenciamento do relacionamento. Embora o uso de ameaças, e punições ou de mecanismos contratuais legais seja eficaz para moldar o comportamento do parceiro, essa abordagem é prejudicial ao relacionamento devido aos fortes efeitos negativos no desempenho do relacionamento.

Por exemplo, ao pressionar indiscriminadamente a redução de custos de um fornecedor, por meio da ameaça de redução do volume de compras ou mesmo o encerramento do contrato, a percepção da importância e do desempenho do relacionamento por parte fornecedor pode ser reduzida. Normalmente, se uma parte percebe a outra parte como coercitiva, é provável que ela se recuse fazer adaptações específicas ou colaborar em atividades conjuntas. Assim, tais ações sinalizam que a coerção não será tolerada. Os gerentes precisam evitar o uso de táticas coercitivas nas trocas da cadeia de suprimentos, pois essas ações podem ser contraproducentes. O uso de ameaças e punições nas trocas em redes de suprimentos diminui o potencial de geração de valor do relacionamento, mesmo que a parte com vantagem de poder possa ganhar inicialmente. Em função desses efeitos, os gestores devem considerar que oferecer recompensas é uma alternativa adequada.

Em segundo lugar, ao evitar o uso do poder coercitivo e utilizar mecanismos de recompensas, os gestores demonstram ao parceiro que ele valoriza aquele relacionamento. Essa pode ser uma oportunidade para os fornecedores que dependem de compradores desenvolverem o relacionamento mais estreito com o parceiro mais poderoso por meio da promoção da atração interpessoal ou da gratidão. Por exemplo, um fornecedor pode se destacar entre os demais ao receber, frequentemente, prêmios anuais, como aqueles oferecidos pelas montadoras, como Toyota, Honda e General Motors, por atingirem resultados desejados. Nessa situação, o fornecedor que é reconhecidamente premiado tende a desenvolver empatia mútua com o parceiro, passando a ser lembrado como o “fornecedor de excelência”. Isso pode levar a uma percepção de custos elevados ou à perda de benefícios, caso exista uma ruptura na relação, levando os gestores em tais relações a preferir táticas relacionais não coercivas a estratégias coercivas.

Por outro lado, o uso do poder coercitivo pode ser considerado uma ferramenta para julgar a atitude da empresa em relação ao relacionamento. Considerando os efeitos negativos evidenciados no estudo, reforça-se aos gestores o não uso do poder coercitivo ou legal, se quiserem desenvolver e manter relacionamentos de longo prazo. Mesmo que a coerção e do poder legítimo legal sejam considerados meios alternativos para salvaguardas contratuais e mecanismos de monitoramento de parceiros nas redes de suprimentos, seu uso deve ser cuidadosamente avaliado. Por exemplo, enquanto um grande varejista, como Wal-Mart, com vantagem de poder na relação, obtém mais retornos em função da redução

de preços no curto prazo de seus fornecedores, ela também pode estar criando possibilidade para um comportamento oportunista. Os fornecedores podem, por exemplo, se tornar relutantes no compartilhamento de informações, o que acaba prejudicando o desempenho do relacionamento e comportamentos colaborativos futuros. Essa é uma preocupação relevante ao gerenciar serviços terceirizados, em que o risco de oportunismo é elevado devido às dificuldades na mensuração do desempenho e também a profissionais que são menos receptivos ao controle rígido.

Em resumo, os gerentes devem planejar qualquer ação para influenciar o comportamento de seu parceiro, que não esteja detalhada no contrato. O uso da coerção e do poder legítimo legal pode ser considerado uma etapa de escalada, nos casos em que o uso do poder de recompensa não for efetivo. Desse modo, a coerção e o poder legítimo legal podem servir como um meio de impor pelo menos a conformidade a curto prazo pela outra parte, enquanto, a longo prazo, eles, provavelmente, levarão a uma deterioração do relacionamento.

## 5 CONCLUSÕES

Neste trabalho o objetivo foi analisar como a dependência mútua e a assimetria de dependência afetam o uso do poder e o desempenho das relações entre compradores e fornecedores. Nesse sentido, propôs-se a interdependência de seus componentes como antecedentes do poder exercido de forma empírica.

Concluiu-se que a dependência entre comprador e fornecedor em um relacionamento é recíproca, porque cada ator da díade depende, em algum nível, um do outro para atingir seus objetivos. Desse modo, em vez de focar apenas na dependência de uma das partes, é necessário analisar a dinâmica da interdependência dentro do relacionamento, na qual a dependência recíproca é levada em consideração. Logo, as dimensões de interdependência para um determinado ator na díade, incluindo a dependência mútua e a assimetria de dependência, devem ser avaliadas para uma investigação mais completa dos comportamentos dos atores dentro do relacionamento interorganizacional. No contexto das relações de terceirização logística, os achados deste trabalho apontam para o fato de que cada dimensão da interdependência afeta o uso do poder e o desempenho do relacionamento, diferentemente. A dependência mútua aumenta o uso do poder de recompensas que impacta a percepção de desempenho estratégico, desempenho financeiro e a satisfação do relacionamento. Esse efeito pode ser aprimorado ou reduzido, dependendo da direção da assimetria de dependência do OL. A vantagem da dependência do embarcador estimula o interesse próprio para alcance de objetivos, às custas do OL, levando ao maior uso do poder coercitivo. A vantagem dependência do OL, por sua vez, desencadeia a redução do uso do poder coercitivo, impactando, por sua vez, a redução dos impactos negativos do poder de coercitivo no desempenho do relacionamento. Em última análise, a influência combinada das dimensões de interdependência impacta o uso das diferentes fontes de poder e o desempenho do relacionamento.

Os resultados deste trabalho oferecem várias contribuições para a literatura sobre o relacionamento comprador-fornecedor. Primeiramente, foi evidenciada a necessidade dos estudos que se concentrem na assimetria de poder em considerar tanto a intensidade dessa assimetria quanto a sua direção. Isso é importante porque as condições de vantagem ou desvantagem da dependência afetam o comportamento das empresas diferentemente. Seguindo a lógica de apropriação de valor, os dados obtidos apontam que uma empresa com uma vantagem de poder extrai mais valor alto do relacionamento à custa da parte

mais fraca (COX, 2004; CROOK; COMBS, 2007). A apropriação de uma maior parcela do valor dentro do relacionamento, portanto, perpassa pelo uso do poder nas relações. Nesse sentido, o estudo confirma os efeitos diretos hipotetizados e descritos na literatura para a vantagem de dependência e o uso do poder no desempenho em um relacionamento.

Os achados deste trabalho também mostram a existência da maior ocorrência do exercício do poder quando há a vantagem de dependência do embarcador em relação ao OL. Os resultados encontrados parecem indicar que os embarcadores são estruturalmente mais poderosos, seja pelo tamanho ou pelo poder de barganha, pela posição na rede de suprimentos ou, mesmo, por terem uma percepção de que os custos do uso do poder são menores que os benefícios gerados por não usá-lo. Isso implica que, no contexto deste estudo, ao ser o ator com vantagem de dependência na relação, por possuir recursos críticos necessários à outra parte, o embarcador usa seu poder para influenciar o comportamento do parceiro. No entanto, o uso do poder de recompensa demonstra ser um dos mecanismos mais interessantes no contexto da prestação de serviço logístico. Punições e ameaças são eficazes para modificar o comportamento do OL no curto prazo, mas podem desencadear um comportamento menos colaborativo do parceiro. Normalmente, se uma parte percebe a outra como coercitiva, é provável que ela se recuse a fazer adaptações específicas ou colaborar em atividades conjuntas.

Outro achado do trabalho, que pode ser destacado, é que o uso do poder legal é evitado por ambas as partes, independentemente de o ator que assume a posição de vantagem na relação ser o embarcador ou o OL. Desse modo, os atores podem entender que os custos e o tempo gasto com encargos e procedimentos judiciais não são eficazes para a obtenção de resultados imediatos. Por exemplo, uma ameaça de encerramento da relação ou de redução no volume de compras pode ser mais rápida para mudança do comportamento do parceiro em posição de desvantagem de poder, mesmo que isso afete a disposição em adotar comportamentos colaborativos. Por fim, contratos de prestação de serviço logístico sem cláusulas que definam as condições para a sua rescisão, como nível de serviço e qualidade do serviço prestado, por exemplo, podem fazer com que outras fontes de poder sejam utilizadas.

O trabalho evidencia que quando as trocas são caracterizadas por uma maior dependência mútua, tanto o comprador quanto o fornecedor detêm recursos indispensáveis um ao outro, criando um forte incentivo para a troca desses recursos, porque a falha em fazê-lo

prejudica as duas empresas. Por exemplo, uma ação oportunista de embarcador que depende do acesso a recursos críticos que um OL possui, no longo prazo, pode resultar em falta de colaboração e, conseqüentemente, em um pior desempenho do relacionamento como um todo. Por conseguinte, mesmo em situações de vantagem de poder, é menos provável que o parceiro se aproveite da vantagem, pois ele tem algo em jogo como resultado de ser dependente. Nesse sentido, apesar desse desequilíbrio de poder, a empresa mais poderosa estaria mais aberta a mitigar o uso do seu poder. Se uma empresa tem uma vantagem de poder e abusa do uso do poder coercitivo, isso pode resultar em mais malefícios, especialmente quando é caracterizado como prejudicial pelo parceiro do relacionamento. Nessas situações, há mais oportunidades de os atores mais fracos se comportarem oportunisticamente do que incentivo para a colaboração.

Ainda que a lógica anterior possa ser estendida para o uso de poder de recompensa, os resultados evidenciaram um efeito oposto. Essa é uma contribuição importante para a Teoria de Trocas Sociais, pois reflete, estruturalmente, que há diferenças entre os tipos de poderes coercitivos (coercitivo e legal) e não coercitivos (recompensa). Quando as trocas se tornam mais complexas e interconectadas, como no caso dos serviços, o uso do poder deve ser avaliado devido aos seus impactos na coordenação necessária para executar determinadas tarefas. Isso implica que as tarefas unem as empresas porque elas se tornam mutuamente dependentes umas das outras. Em um cenário como esse, o uso de métodos coercitivos pode ser prejudicial ao relacionamento devido aos fortes efeitos negativos que exerce sobre o desempenho. Dados os graves efeitos negativos da coerção, pode-se considerar que oferecer recompensas é uma alternativa adequada. O poder de recompensa exercido tem um efeito mínimo e pode transparecer mais justo e equitativo para aquele que é alvo da prática. Diante disso, em situações com certo grau de dependência mútua, o parceiro mais poderoso tende a fazer um uso maior destas práticas pela percepção dos benefícios que podem ser gerados.

Outra contribuição teórica que foi evidenciada foi a de que o uso do poder coercitivo apresenta um efeito U, indicando um ponto “ótimo” de dependência mútua que minimiza o uso do poder coercitivo. Nesse sentido, parece haver um nível ótimo de assimetria que leva a uma redução do uso do poder coercitivo, o que pode ter impacto no desempenho do relacionamento. Embora o nível de assimetria seja definido pela posse do recurso crítico, acredita-se que este ponto seja determinado pelo grau de especificidade dos

recursos dedicados ao relacionamento que, até certo ponto, freia o uso de punições e ameaças. Considera-se que o aumento do uso do poder coercitivo depois deste ponto pode ser fruto do aumento da dependência mútua e aumenta as possibilidades de se comportar oportunisticamente, dado o aumento excessivo da confiança entre as partes (UZZI, 1996; VILLENA; CHOI; REVILLA, 2019).

O trabalho contribui, ainda, para confirmar os efeitos distintos dos poderes coercitivos e não coercitivos no desempenho da relação. Nesse sentido, o uso do poder de recompensa é benéfico para a percepção do desempenho da relação, enquanto os poderes coercitivo e legal não contribuem para a satisfação com o desempenho do relacionamento. Isso evidencia que, se a continuidade do relacionamento não for uma prioridade, o parceiro dominante pode apropriar-se de uma maior parcela do valor relacional, utilizando mecanismos coercitivos. Sob o princípio da reciprocidade, contudo, quando uma empresa enfrenta ameaças e punições, poderá ficar insatisfeita com o relacionamento e apresentar comportamentos oportunistas para equilibrar a relação.

#### • **Limitações e sugestões de trabalhos futuros**

Embora este estudo ofereça contribuições teóricas e práticas, existem algumas limitações que podem ser exploradas futuramente. Como o foco desta pesquisa centrou-se em identificar os efeitos da interdependência em relação ao uso do poder mediado e o desempenho do relacionamento entre embarcador-OL, ela foi estruturada para capturar a percepção das duas partes da díade. Os dados dos respondentes foram coletados a partir do levantamento de informações públicas dos operadores logísticos brasileiros. Cada resposta abordou um relacionamento, com base nas informações sobre um embarcador específico definido pelo respondente no momento do preenchimento do questionário. Ao final do questionário, os operadores logísticos foram convidados a informar o contato do embarcador sobre um relacionamento específico. Contudo, devido à baixa adesão, somente as percepções dos OLs foram capturadas. Estudos demonstraram que as percepções, geralmente, diferem entre as partes (YANG; JIA; CAI, 2014; ZHOU; ZHUANG; YIP, 2007). Portanto, é esperado que a percepção do embarcador sobre sua dependência do OL e sua percepção da dependência do OL acabem impactando seu comportamento. Embora este trabalho esteja alinhado com outros estudos sobre interdependência e terceirização logística (GRIFFITH et al., 2017; HOFER, 2015; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995; MALONI; BENTON, 2000), uma pesquisa

diádica capturaria uma imagem mais holística dessas diferenças de percepção e como elas podem afetar o alinhamento das metas no relacionamento e nos comportamentos do embarcador e do OL.

Neste estudo utilizaram-se medidas de desempenho capturadas pelas percepções dos OLs e nenhum dado secundário referente ao desempenho real das operações foi coletado. Embora as escalas tenham sido validadas por estudos anteriores, não foram coletados indicadores de desempenho de nenhum OL. Entretanto, considerando que os entrevistados ocupam posições-chaves para fornecer informações do relacionamento com os embarcadores, as percepções desses informantes sobre melhorias de desempenho podem ser um bom indicador do relacionamento. No entanto, deve-se considerar que as expectativas de desempenho podem variar, dependendo do nível de dependência da empresa. Estudos futuros poderiam trazer maior riqueza aos resultados, incorporando métricas quantitativas específicas do desempenho a partir de dados secundários.

A dependência de benefícios e a dependência de custos foram aqui mensuradas separadamente, por meio de escalas contendo 100% de itens para cada tipo. Nesse sentido, ao medir as duas dimensões do tipo de orientação da dependência, em pesquisas futuras pode-se modelar ambas as dimensões como componentes do construto de segunda ordem da dependência.

Os construtos de assimetria de dependência e dependência mútua para a modelagem de equações estruturais utilizaram a abordagem tradicional que calcula a diferença algébrica entre as dependências e a média dessas medidas para aplicação da modelagem de equações estruturais (GULATI; SYTCH, 2007; HOFER, 2015; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1998). Estudos futuros podem explorar o desenvolvimento de novas formas de mensuração, a fim de aprimorar a sofisticação da análise de dados.

Semelhante a outros estudos sobre relacionamentos comprador-fornecedor, neste trabalho adotou-se um projeto de pesquisa transversal. Mesmo que o uso do poder tenha sido examinado no ambiente diádico, não foram capturadas mudanças de percepção de poder ao longo do tempo. Dado que estudos antecedentes sugerem que as percepções de poder mudam ao longo do tempo, um estudo longitudinal pode ser útil para examinar mudanças importantes na estrutura do relacionamento, e como isso afeta o desempenho do relacionamento.

A presente pesquisa é um passo na compreensão da dinâmica das dimensões da interdependência – assimetria de dependência e dependência mútua – nas relações comprador-fornecedor no contexto da prestação de serviço logístico. Relações assimétricas de poder sempre existirão e mudanças no equilíbrio de poder também ocorrerão, de modo que os OLs e clientes podem colher benefícios por meio da compreensão da dinâmica e dos resultados da interdependência.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. **Psychological Bulletin**, 103(3), 411–423, 1988.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42, 1990.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, L. W. Assessing Construct Validity in Organizational Research. **Administrative Science Quarterly**, p. 421-458, 1991.

BARRANTI, M.; CARLSON, E. N.; CÔTÉ, S. How to Test Questions About Similarity in Personality and Social Psychology Research: Description and Empirical Demonstration of Response Surface Analysis. **Social Psychological and Personality Science**, v. 8, n. 4, p. 465–475, 2017.

BASTL, M.; JOHNSON, M.; CHOI, T. Y. Who's Seeking Whom? Coalition Behavior of a Weaker Player in Buyer-Supplier Relationships. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 1, p. 8–28, 2013.

BELAYA, V.; GAGALYUK, T.; HANF, J. Measuring Asymmetrical Power Distribution in Supply Chain Networks: What Is the Appropriate Method? **Journal of Relationship Marketing**, v. 8, n. 2, p. 165–193, 2009.

BENTON, W. C.; MALONI, M. J. The influence of power-driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 1, p. 1–22, 2005.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York, NY: John Wiley, 1964.

BRITO, R. P.; MIGUEL, P. L. S. Power, Governance, and Value in Collaboration: Differences between Buyer and Supplier Perspectives. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 2, p. 61–87, 2017.

BROWN, J. R.; LUSCH, R. F.; NICHOLSON, C. Y. Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance. **Journal of Retailing**, v. 71, n. 4, p. 363–392, 1995.

CANIËLS, M. C. J. et al. The effects of balanced and asymmetric dependence on supplier

satisfaction: Identifying positive effects of dependency. **Journal of Purchasing and Supply Management**, 2017.

CANIËLS, M. C. J.; GELDERMAN, C. J. Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 2, p. 219–229, 2007.

CANIËLS, M. C. J.; ROELEVELD, A. Power and dependence perspectives on outsourcing decisions. **European Management Journal**, v. 27, n. 6, p. 402–417, 2009.

CASCIARO, T.; PISKORSKI, M. J. Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 2, p. 167–199, 2005.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: **Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 260–289.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.

COHEN, J. A Coefficient of Agreement for Nominal Scales. **Educational and Psychological Measurement**, v. 20, n. 1, p. 37–46, 1960.

COHEN, J. A power primer. **Psychological Bulletin**, v. 112, n. 1, p. 155–159, 1992.

COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, n. 1988, p. S95, 1988.

COOK, K. S. et al. The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results. **American Journal of Sociology**, v. 89, n. 2, p. 275–305, 1983.

COX, A. Power, value and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 4, n. 4, p. 167–175, 1999.

COX, A. Understanding buyer and supplier power: A framework for procurement and supply competence. **Journal of Supply Chain Management**, v. 37, n. 1, p. 8–15, 2001a.

COX, A. Managing with Power: Strategies for Improving Value Appropriation from Supply Relationships. **The Journal of Supply Chain Management**, v. 8, n. 1, p. 89–91, 2001b.

COX, A. The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 5, p. 346–356. 2004.

COX, A. Transactions, power and contested exchange: towards a theory of exchange in business relationships. **International Journal of Procurement Management**, v. 1, n. 1/2, p. 38, 2007.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G. Sources and consequences of bargaining power in supply

- chains. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 546–555, 2007.
- CROOK, T. R.; CRAIGHEAD, C. W.; AUTRY, C. W. Hold Back or Held Back? The Roles of Constraint Mitigation and Exchange Diffusion on Power “Nonuse” in Buyer-Supplier Exchanges. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 2, p. 10–21, 2017.
- CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 874–900, 2005.
- DAHL, R. A. The concept of power. **Behavioral Science**, v. 2, n. 3, p. 201–215, 1957.
- DAVIS, G. F.; ADAM COBB, J. Resource dependence theory: Past and future. In: SCHOONHOVEN, C. B.; DOBBIN, F. (Eds.). **Stanford’s Organization Theory Renaissance, 1970–2000**. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited All, 2010. p. 21–42.
- DE JONG, J. L.; BENTON, W. C. Dependence and power in healthcare equipment supply chains. **Health Care Management Science**, p. 1–14, 2018.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11, 1987.
- EDWARDS, J. R.; PARRY, M. E. On the Use of Polynomial Regression Equations as an Alternative to Difference Scores in Organizational Research. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1577-1613, 1993.
- EL-ANSARY, A. I.; STERN, L. W. Power Measurement in the Distribution Channel. **Journal of Marketing Research**, v. 9, n. 1, p. 47, 1972.
- ELKING, I. et al. Financial Dependence, Lean Inventory Strategy, and Firm Performance. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 2, p. 22–38, 2017.
- EMERSON, R. M. Power-Dependence Relations. **American Sociological Review**, v. 27, n. 1, p. 31, 1962.
- EMERSON, R. M. Social Exchange Theory. **Annual Review of Sociology**, v. 2, n. 1, p. 335–362, 1976.
- FDC. **Perfil dos operadores logísticos no Brasil**. FUNDAÇÃO DOM CABRAL: Belo Horizonte, 2018.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39, 1981.
- FRENCH, J. R.; RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). **Studies of social power**. Michigan: Institute for Social Research, 1959. v. 110p. 196–204.
- FUNKE, F.; REIPS, U. D.; THOMAS, R. K. Sliders for the smart: Type of rating scale

on the web interacts with Educational Level. **Social Science Computer Review**, v. 29, n. 2, p. 221–231, 2011.

GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1, 1994.

GARGIULO, M.; ERTUG, G. The Power of the Weak. In: **Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks**. v. 40, p. 179-198, 2014.

GASKI, J. F. The theory of power and conflict in channels of distribution. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 3, p. 9–29, 1984.

GASSENHEIMER, J. B.; RAMSEY, R. The impact of dependence on dealer satisfaction: A comparison of reseller-supplier relationships. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 3, p. 253–266, 1994.

GATES, D. **Boeing will squeeze suppliers and cut jobs**. Disponível em: <[http://old.seattletimes.com/html/business/technology/2021037931\\_boeingmconerneyxml.html](http://old.seattletimes.com/html/business/technology/2021037931_boeingmconerneyxml.html)>. Acesso em: 29 set. 2017.

GELDERMAN, C. J.; SEMEIJN, J.; DE ZOETE, R. The use of coercive influence strategies by dominant suppliers. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 14, n. 4, p. 220-229, 2008.

GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. **Journal of Marketing Research**, v. 25, n. 2, p. 186-192, 1988.

GILMORE, D. **Did Walmart's failed case tagging program set RFID back or move it forward?** Disponível em: <[http://www.scdigest.com/experts/Gilmore\\_Impact\\_Walmart\\_RFID\\_Program.php?cid=12273](http://www.scdigest.com/experts/Gilmore_Impact_Walmart_RFID_Program.php?cid=12273)>. Acesso em: 29 set. 2017.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1985.

GRIFFITH, D. A. et al. The Influence of the Structure of Interdependence on the Response to Inequity in Buyer–Supplier Relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 54, n. 1, p. 124–137, 2017.

GRIFFITH, D. A.; HARVY, M.; LUSCH, R. Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 2, p. 85–98, 2006.

GULATI, R. Does Familiarity Breed Trust? the Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 85–112, 1995.

GULATI, R.; SYTCH, M. Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's

Performance in Procurement Relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 1, p. 32–69, 2007.

GUNDLACH, G. T.; CADOTTE, E. R. Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting. **Journal of Marketing Research**, v. 31, n. 4, p. 516, 1994.

HABIB, F.; BASTL, M.; PILBEAM, C. Strategic responses to power dominance in buyer-supplier relationships. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 45, n. 1/2, p. 182–203, 2015.

HAIR, J. F. Jr, BABIN, B. J., ANDERSON, R. E. BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis**. 8th. Cengage Learning EMEA, 2018.

HAIR, J. F. Jr, HULT, G. T. M., RINGLE, C. M., SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2ed, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2017.

HANDLEY, S. M.; BENTON, W. C. The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 1–2, p. 55–68, 2012a.

HANDLEY, S. M.; BENTON, W. C. Mediated power and outsourcing relationships. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 3, p. 253–267, 2012b.

HANDLEY, S. M.; DE JONG, J.; BENTON, W. C. How Service Provider Dependence Perceptions Moderate the Power–Opportunism Relationship with Professional Services. **Production and Operations Management**, v. 28, n. 7, p. 1692–1715, 2019.

HIBBARD, J. D.; KUMAR, N.; STERN, L. W. Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 1, p. 45–61, 2001.

HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C.; COLLINS, B. J. Resource Dependence Theory: A Review. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1404–1427, 2009.

HOFER. Are We in This Together? The Dynamics and Performance Implications of Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Logistics Outsourcing Relationships. **Transportation Journal**, v. 54, n. 4, p. 438, 2015.

HOMANS, G. C. Social Behavior as Exchange. **American Journal of Sociology**, v. 63, n. 6, p. 597–606, 1958.

HOMANS, G. C. Its elementary forms. **Social Behavior**, p. 488-531, 1961.

HU, L. T.; BENTLER, P. M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling**, v. 6, n. 1, p. 1–55, 1999.

HUMBERG, S. Response surface analysis with multilevel data: Illustration for the case

- of congruence hypotheses. **Psychological methods**, v. 24, n. 3, p. 291, 2019.
- HUO, B. et al. Threats and benefits of power discrepancies between organisations: a supply chain perspective. **International Journal of Production Research**, v. 54, n. 13, p. 3870–3884, 2016.
- HUO, B. et al. Dependence, trust, and 3PL integration: an empirical study in China. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 47, n. 9, p. 927–948, 2017.
- HUO, B. et al. The dilemma of inter-organizational relationships. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 39, n. 1, p. 2–23, 2019.
- HUO, B.; FLYNN, B. B.; ZHAO, X. Supply Chain Power Configurations and Their Relationship with Performance. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 2, p. 88–111, 2017.
- ILOS. **Terceirização Logística no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/analise-de-mercado/relatorios-de-pesquisa/terceirizacao-logistica-no-brasil-panorama>>. Acesso em: 27 mar. 2018.
- ILOS. **Rodoviário perde participação, mas matriz de carga ainda é desequilibrada**. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/analise-de-mercado/relatorios-de-pesquisa/terceirizacao-logistica-no-brasil-panorama>>. Acesso em: 20 dez. 2019.
- IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 482–497, 2007.
- J. HOPPNER, J.; A. GRIFFITH, D.; YEO, C. The intertwined relationships of power, justice and dependence. **European Journal of Marketing**, v. 48, n. 9/10, p. 1690–1708, 2014.
- JAP, S. D. Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 461, 1999.
- JAP, S. D.; GANESAN, S. Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 2, p. 227–245, 2000.
- JOHANSSON, J.; ROBISON, P. **Boeing is killing it by squeezing its suppliers**. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/features/2018-02-14/boeing-is-killing-it-by-squeezing-its-suppliers>>. Acesso em: 27 mar. 2018.
- KAHKONEN, A. K. Power relations in supply strategies; a network approach. **International Journal of Procurement Management**, v. 4, n. 4, p. 386, 2011.
- KIM, S. K.; HSIEH, P.-H. Interdependence and Its Consequences in Distributor-Supplier Relationships: A Distributor Perspective through Response Surface Approach. **Journal of Marketing Research**, v. 40, n. 1, p. 101–112, 2003.

KIM, Y.; CHOI, T. Y. Tie Strength and Value Creation in the Buyer-Supplier Context: A U-Shaped Relation Moderated by Dependence Asymmetry. **Journal of Management**, v. 44, n. 3, p. 1029–1064, 2018.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 4th. New York, NY: Guilford Press, 2015.

KUMAR, N. The power of power in supplier-retailer relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 8, p. 863–866, 2005.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J.-B. E. M. Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 35, n. 2, p. 225, 1998.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. E. M. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 3, p. 348–356, 1995.

LACOSTE, S.; BLOIS, K. Suppliers' power relationships with industrial key customers. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, n. 5, p. 562–571, 2015.

LAMBE, C. J.; WITTMANN, C. M.; SPEKMAN, R. E. Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 8, n. 3, p. 1–36, 2001.

LIEB, R. C.; LIEB, K. J. 3PL CEO Perspectives on the Current Status and Future Prospects of the Third-party Logistics Industry in North America: The 2014 Survey. **Transportation Journal**, v. 55, n. 1, p. 78-92, 2016.

LIU, M.; CONRAD, F. G. Where Should I Start? On Default Values for Slider Questions in Web Surveys. **Social Science Computer Review**, v. 37, n. 2, p. 248–269, 2019.

LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. Interdependency, Trust and Relational Behavior in Marketing Channels. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 19–38, 1996.

MACMILLAN, I. C. **Strategy formulation**: Political concepts. New York: West, 1978.

MALONI, M.; BENTON, W. C. Power influences in the Supply Chain. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 1, p. 49–73, 2000.

MARASCO, A. Third-party logistics: A literature review. **International Journal of Production Economics**, v. 113, n. 1, p. 127–147, 2008.

MARX, K. **O capital**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MCWILLIAMS, G. **Wal-Mart's radio-tracked inventory hits static**. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/SB117150681979009405>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

MECHANIC, D. Sources of power of lower participants in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 349–364, 1962.

- MEEHAN, J.; WRIGHT, G. H. The origins of power in buyer-seller relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 4, p. 669–679, 2012.
- MEREDITH, J. R.; STEWARD, M. D.; LEWIS, B. R. Knowledge dissemination in operations management: Published perceptions versus academic reality. **Omega**, v. 39, n. 4, p. 435–446, 2011.
- MOORE, G. C.; BENBASAT, I. Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. **Information Systems Research**, v. 2, n. 3, p. 192–222, 1991.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20, 1994.
- NYAGA, G. N. et al. Power Asymmetry, Adaptation and Collaboration in Dyadic Relationships Involving a Powerful Partner. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 3, p. 42–65, 2013.
- ÖZEN, Ş.; UYSAL, Ö. Ö.; ÇAKAR, M. Seemingly embedded but obviously exploitative relations: Organizational contingencies of mutual dependence, power imbalance and embedded relations. **European Management Review**, v. 13, n. 1, p. 53–68, 2016.
- PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 4, p. 172–194, 2007.
- PALMATIER, R. W.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J.-B. E. Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty. **Journal of Marketing Research**, v. 44, n. 2, p. 185–199, 2007.
- PERREAULT, W. D.; LEIGH, L. E. Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgments. **Journal of Marketing Research**, v. 26, n. 2, p. 135, 1989.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.
- PULLES, N. J. et al. Pressure or Pamper? The Effects of Power and Trust Dimensions on Supplier Resource Allocation. **Journal of Supply Chain Management**, v. 50, n. 3, p. 16–36, 2014.
- RAMANATHAN, U.; GUNASEKARAN, A. Supply chain collaboration: Impact of success in long-term partnerships. **International Journal of Production Economics**, v. 147, Part B, p. 252–259, 2014.
- REHME, J. et al. Power in distribution channels - Supplier assortment strategy for balancing power. **Industrial Marketing Management**, v. 54, p. 176–187, 2016.
- REIMANN, F.; KETCHEN, D. J. Power in Supply Chain Management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 2, p. 3–9, 2017.

REIMANN, F.; SHEN, P.; KAUFMANN, L. Effectiveness of power use in buyer-supplier negotiations: The moderating role of negotiator agreeableness. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 46, n. 10, p. 932–952, 2016.

REIMANN, F.; SHEN, P.; KAUFMANN, L. Multimarket Contact and the Use of Power in Buyer–Supplier Relationships. **Journal of Business Logistics**, v. 38, n. 1, p. 18–34, 2017.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 30, 1997.

SCHEER, L. K.; MIAO, C. F.; GARRETT, J. The effects of supplier capabilities on industrial customers' loyalty: the role of dependence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 1, p. 90–104, 2010.

SCHEER, L. K.; MIAO, C. F.; PALMATIER, R. W. Dependence and interdependence in marketing relationships: meta-analytic insights. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 6, p. 694–712, 2015.

SCHMITZ, T.; SCHWEIGER, B.; DAFT, J. The emergence of dependence and lock-in effects in buyer-supplier relationships - A buyer perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 55, p. 22–34, 2016.

SCHÖNBRODT, F. D.; HUMBERG, S.; NESTLER, S. Testing Similarity Effects with Dyadic Response Surface Analysis. **European Journal of Personality**, v. 32, n. 6, p. 627–641, 2018.

SHANOCK, L. R. et al. Polynomial Regression with Response Surface Analysis: A Powerful Approach for Examining Moderation and Overcoming Limitations of Difference Scores. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 4, p. 543–554, 2010.

SOPER, D. S. **A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models** [Software] Available from <http://www.danielsoper.com/statcalc>, 2019.

STANFIELD, J. R.; CARROLL, M. C. Governance and the legitimacy of Corporate Power: A Path for Convergence of Heterodox Economics? **Journal of Economic Issues**, v. 38, n. 2, p. 363–370, 2004.

STEPHEN, E. **Petrobras espreme margens de empresas de serviços**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/petrobras-espreme-margens-de-empresas-de-servicos/>>. Acesso em: 27 mar. 2018

STRATMAN, J. K.; ROTH, A. V. Enterprise Resource Planning (ERP) Competence Constructs: Two-Stage Multi-Item Scale Development and Validation. **Decision Sciences**, v. 33, n. 4, p. 601–628, 2002.

TANSKANEN, K. Who wins in a complex buyer-supplier relationship? A social exchange theory based dyadic study. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 4, p. 577–603, 2015.

TERPEND, R.; ASHENBAUM, B. The Intersection of Power, Trust and Supplier Network Size: Implications for Supplier Performance. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 3, p. 52–77, jul. 2012.

TERPEND, R.; KRAUSE, D. R. Competition or Cooperation? Promoting Supplier Performance with Incentives Under Varying Conditions of Dependence. **Journal of Supply Chain Management**, v. 51, n. 4, p. 29–53, out. 2015.

TOEPOEL, V.; FUNKE, F. Sliders, visual analogue scales, or buttons: Influence of formats and scales in mobile and desktop surveys. **Mathematical Population Studies**, v. 25, n. 2, p. 112–122, 2018.

TOUBOULIC, A.; CHICKSAND, D.; WALKER, H. Managing Imbalanced Supply Chain Relationships for Sustainability: A Power Perspective. **Decision Sciences**, v. 45, n. 4, p. 577–619, 2014.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. **American Sociological Review**, p. 674-698, 1996.

UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35, 1997.

VILLENA, V. H.; CHOI, T. Y.; REVILLA, E. Revisiting interorganizational trust: is more always better or could more be worse? **Journal of Management**, v. 45, n. 2, p. 752-785, 2019.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: Editora da UNB, 1922.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. São Paulo: Zahar, 1982.

WEBER, M.; HENDERSON, A. M.; PARSONS, T. **The theory of social and economic organization**. New York: Oxford University Press, 1947.

WESTLAND, J. C. Lower bounds on sample size in structural equation modeling. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 9, n. 6, p. 476–487, 2010.

WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F.; NYAGA, G. N. A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 3, p. 507–518, 2010.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York, NY: The Free Press, 1975.

YANG, Z.; JIA, F.; CAI, S. The performance implications of perceptual differences of dependence in marketing channels. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 26, n. 3, p. 344–364, 2014.

ZACHARIA, Z. G.; SANDERS, N. R.; NIX, N. W. The emerging role of the third-party logistics provider (3PL) as an orchestrator. **Journal of Business Logistics**, v. 32, n. 1, p. 40–54, 2011.

ZHAO, X. et al. The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 3, p. 368–388, 2008.

ZHOU, G. et al. Evaluating the comparative efficiency of Chinese third-party logistics providers using data envelopment analysis. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 4, p. 262–279, 2008.

ZHOU, N.; ZHUANG, G.; YIP, L. S. CHUNG. Perceptual difference of dependence and its impact on conflict in marketing channels in China: An empirical study with two-sided data. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 3, p. 309–321, 2007.

ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 37–58, 1998.

## APÊNDICE A – Lista de periódicos de alto impacto selecionados

ID	Sigla	Top-journal	Fator de impacto (FI)	Classificação geral
1	AMR	Academy of Management Review	9,408	2
2	JM	Journal of Management	7,733	63
3	JSCM	Journal of Supply Chain Management	5,789	98
4	IJMR	International Journal of Management Reviews	5,578	24
5	JM	Journal of Marketing	5,318	76
6	JOM	Journal of Operations Management	5,207	79
7	ASQ	Administrative Science Quarterly	4,929	3
8	SMJ	Strategic Management Journal	4,461	183
9	SCMij	Supply Chain Management-An International Journal	4,072	184
10	JMS	Journal of Management Studies	3,962	73
11	IJPE	International Journal of Production Economics	3,493	34
12	IJOPM	International Journal of Operations & Production Management	3,339	30
13	JPSM	Journal of Purchasing and Supply Management	3,240	83
14	IMM	Industrial Marketing Management	3,166	16
15	BJM	British Journal of Management	2,982	12
16	JSM	Journal of Service Management	2,897	89
17	JBL	Journal of Business Logistics	2,878	60
18	MS	Management Science	2,822	102
19	OS	Organization Science	2,691	150
20	IJPDLM	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	2,577	55
21	EMJ	European Management Journal	2,481	15
22	IJPR	International Journal of Production Research	2,325	49
23	POM	Production and Operations Management	1,950	174
24	MIS	MIS Quarterly Executive	1,741	120
25	IJLM	International Journal of Logistics Management	1,610	19
26	DS	Decision Sciences	1,595	14

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

## APÊNDICE B – Lista de periódicos de alto impacto selecionados

<b>Critério</b>	<b>Motivos</b>
<b>Inclusão</b>	
Publicações em <i>journals</i> especializados	Qualidade superior a documentos publicados em conferência, congressos.
Publicações entre 1980 e 2018	Desenvolvimento da área de <i>supply chain</i> a partir de 1980
Relações diádicas entre empresas	Foco em díades entre comprador e fornecedor
Estudos em nível de empresa	Foco em organizações, não em indivíduos ou redes
<b>Exclusão</b>	
Revistas em línguas não inglesa ou portuguesa	Proficiência de línguas do autor
Relações intraorganizacionais, relações interpessoais ou relações comerciais com consumidores	Foco em relações entre comprador-fornecedor no nível da empresa
Ciências naturais, ciências da computação e engenharia	Foco do estudo é administração e negócios, expandida por pesquisas em outras disciplinas das Ciências Sociais

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

## APÊNDICE C – Instrumento de coleta de dados



Prezado participante,

O Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD-UFMG), por meio do Núcleo de Pesquisa em Logística (NIPE-Log), está desenvolvendo uma pesquisa com o objetivo de compreender como as diferentes percepções de níveis de dependência entre compradores e fornecedores impactam o desempenho do relacionamento no setor de prestação de serviços logísticos no Brasil.

Convidamos profissionais do setor de prestação de serviços logísticos a responderem sobre aspectos do relacionamento entre sua empresa e seus clientes. Garantimos que todos os dados individuais coletados serão mantidos em sigilo e os resultados serão anônimos, sem divulgar ou identificar nomes de respondentes ou empresas.

O respondente deve trabalhar na área de suprimentos, logística ou *supply chain*, em cargos de direção, gerência ou supervisão.

O tempo de preenchimento do questionário é de 15 a 20 minutos.

### \*\*\*INSTRUÇÕES PARA RESPONDER ÀS PERGUNTAS A SEGUIR

1. Escolha um dos três principais clientes de sua carteira.
2. Todas as perguntas devem ser respondidas sobre o relacionamento de sua empresa com o cliente selecionado. Você deve conhecer bem as características desses relacionamentos.
3. Procure não deixar respostas em branco.

Arraste o CÍRCULO da barra deslizante até a posição desejada para indicar seu GRAU de CONCORDÂNCIA para cada uma das AFIRMAÇÕES seguintes.

Discordo totalmente

Indiferente

Concordo totalmente



1. **Indique o grau de concordância com as afirmativas a seguir sobre o DESEMPENHO DO RELACIONAMENTO da sua empresa com esse CLIENTE específico:**

- O relacionamento tem sido muito rentável
- O relacionamento gerou um grande volume de negócios

- O relacionamento nos ajudou a alcançar um rápido crescimento
- O relacionamento aumentou os lucros compartilhados entre nós
- O relacionamento melhorou nossa competitividade
- O relacionamento fortaleceu nossa posição estratégica
- O relacionamento aumentou significativamente nosso mercado
- O relacionamento gerou resultados estrategicamente importantes
- O relacionamento teve um desempenho muito satisfatório
- O relacionamento atendeu plenamente às nossas expectativas
- O relacionamento tem sido muito bem-sucedido
- O relacionamento com o parceiro tem sido muito vantajoso para nossa empresa

**2. Indique seu grau de concordância com as afirmativas, tendo em mente o término do relacionamento com ESTE CLIENTE específico.**

- Se nossa empresa encerrasse o relacionamento comercial com nosso parceiro, seria caro localizar e implementar um substituto
- Se nossa empresa substituísse nosso parceiro, incorreríamos em custos de reposição significativos
- Seria custoso para nossa empresa encerrar sua relação comercial com nosso parceiro
- Nosso custo total de mudança para outro parceiro seria proibitivo
- Nossa empresa recebe benefícios por fazer negócios com nosso parceiro que não poderiam ser obtidos através de nossa próxima alternativa
- Se parássemos de fazer negócio com nosso parceiro, nossos produtos/serviços seriam menos atraentes para nossos clientes
- Se a nossa empresa tivesse que substituir nosso parceiro, a(s) alternativa(s) não seria(m) tão eficaz(es)
- Seria difícil para nossa empresa repor vendas e lucros gerados por nosso parceiro

**3. Coloque-se agora na posição do CLIENTE e avalie pela perspectiva dele a situação de interrupção de seu fornecimento.**

- Se nosso parceiro encerrasse o relacionamento comercial conosco, seria caro para ele localizar e implementar um substituto
- Se nosso parceiro nos substituísse, ele incorreria em custos de reposição significativos
- Seria caro para nosso parceiro encerrar sua relação comercial conosco
- O custo total de mudança do nosso parceiro para outra empresa seria proibitivo
- Nosso parceiro recebe benefícios por fazer negócios conosco que não poderiam ser obtidos através de sua próxima alternativa
- Se nosso parceiro parasse de fazer negócio conosco, os produtos/serviços deles seriam menos atraentes para seus clientes
- Se nosso parceiro tivesse que nos substituir, a(s) alternativa(s) dele não seria(m) tão eficaz(es)
- Seria difícil para nosso parceiro repor vendas e lucros gerados por nós

**4. Indique seu grau de concordância com as afirmativas a seguir:**

- Se não fizéssemos o que nosso parceiro pede, não receberíamos um tratamento muito bom dele
- Nós sentimos que, estando de acordo com nosso parceiro, temos sido favorecidos em algumas ocasiões
- Seguindo as solicitações de nosso parceiro, nós evitamos alguns dos problemas que outras empresas enfrentam
- Nosso parceiro frequentemente nos recompensou para que atendêssemos seus pedidos
- Nosso parceiro iria, de alguma forma, nos punir se descobrissem que não fizemos o que eles pediram
- Nosso parceiro frequentemente sugeriu que tomaria certas ações que reduziriam nossos lucros se não atendêssemos seus pedidos
- Nosso parceiro poderia retirar certos produtos/serviços necessários a nós se não estivéssemos de acordo com eles
- Se não concordássemos com as sugestões de nosso parceiro, ele pode tornar as coisas mais difíceis para nós
- Nosso parceiro geralmente se refere a uma parte do contrato para obter nossa conformidade em alguma solicitação específica
- Nosso parceiro geralmente faz questão de se referir a qualquer acordo legal ao tentar nos influenciar
- Nosso parceiro usa seções de nosso contrato como uma “ferramenta” para nos fazer concordar com suas demandas

**5. Marque todos os serviços logísticos prestados por sua empresa para esse CLIENTE específico:**

- Serviços de transporte
- Serviços armazenagem e controle de estoque
- Serviços de valor agregado
- Serviços relacionados a aspectos de legislação

**6. Há quanto tempo sua empresa tem relacionamento com este CLIENTE?**

**7. Qual o percentual aproximado de representatividade deste CLIENTE no total de vendas da sua empresa? (Utilize um valor entre 0 e 100%)**

**8. Se comparado com o porte de sua empresa, este CLIENTE é:**

- Muito menor
- Menor
- Mesmo porte
- Maior
- Muito maior

**9. O faturamento bruto médio anual de sua EMPRESA é:**

- Menor que R\$ 1 milhão
- De R\$ 1 milhão a R\$ 3 milhões
- De R\$ 3 milhões a R\$ 5 milhões
- De R\$ 5 milhões a R\$ 10 milhões
- De R\$ 10 milhões a R\$ 20 milhões
- Acima de R\$ 20 milhões

**Há quanto tempo você, como profissional:**

**10. Atua no setor de prestação de serviço logístico**

**11. Atua nesta empresa**

**12. Se relaciona diretamente com este cliente específico**

- Menos de 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Mais de 15 anos

**13. Qual das opções a seguir melhor descreve sua atual função?**

- Presidente ou vice-presidente
- Diretor
- Gerente
- Coordenador
- Supervisor
- Vendedor

**xxxOBRIGADO POR FINALIZAR O QUESTIONÁRIO!**

**Reforçamos que todas as informações serão tratadas de forma confidencial e analisadas de forma agregada, sem divulgar ou identificar nomes de respondentes ou empresas no final da pesquisa. Tendo em vista nossa garantia de confidencialidade, seria desejável se pudessemos obter a visão do cliente que você**

**escolheu sobre a relação com a sua empresa. Caso concorde, indique-nos o seu ponto de contato neste cliente para que possamos convidá-lo a participar desse estudo.**

**14. Você poderia colaborar conosco fornecendo algumas informações de contato do seu CLIENTE para uma análise mais profunda do relacionamento?**

- Nome da empresa do cliente:
- Pessoa responsável no cliente:
- E-mail do cliente:
- Telefone do cliente:
- Nome da sua empresa:

**Finalmente, seria interessante se pudéssemos explorar o relacionamento com outro cliente de sua empresa. Você poderia nos ajudar?**

**15. Não posso contribuir mais**

**16. Posso responder posteriormente sobre outro cliente (favor indicar e-mail abaixo)**

- Seu e-mail para contato futuro:

**17. Posso indicar um colega da minha empresa que poderia responder sobre outro cliente**

- Nome do colega da empresa:
- E-mail do colega da empresa:

**18. Caso deseje receber uma cópia do sumário executivo desta pesquisa, por favor informe seu e-mail de contato:**

**19. Você gostaria de acrescentar alguma consideração não abordada por este questionário, mas que você julga ser relevante para a pesquisa?**

### APÊNDICE D – Matriz de correlação dos construtos

Constructos	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 - Dependência em custos do OL	5,284	1,452									
2 - Dependência em benefícios do OL	3,269	1,600	0,568**								
3 - Dependência em custos do embarcador	4,646	1,792	0,492**	0,126							
4 - Dependência em benefícios do embarcador	4,029	1,660	0,472**	0,363**	0,757**						
5 - Desempenho financeiro	5,601	1,063	0,280**	-0,062	0,187*	0,255**					
6 - Desempenho estratégico	5,337	1,245	0,249**	-0,038	0,128	0,155*	0,876**				
7 - Satisfação com o desempenho	5,643	1,122	0,259**	0,046	0,277**	0,372**	0,848**	0,653**			
8 - Poder de recompensa	4,981	1,497	0,351**	0,319**	0,100	0,136†	0,391**	0,295**	0,335**		
9 - Poder coercitivo	4,589	1,670	0,075	0,243**	-0,062	0,081	-0,074	-0,092	-0,241**	0,240**	
10 - Poder legal	3,828	1,918	0,011	0,082	0,119	0,124	-0,069	-0,078	-0,201**	0,057	0,500**

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019). Nota: † p<0,1; \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001 (154 observações)