

Artigo Teórico-empírico

# Os Efeitos da Dependência na Satisfação dos Operadores Logísticos Brasileiros



## The Effects of Dependence on Brazilian Third-Party Logistics Satisfaction

Antonio Carlos Rodrigues\*<sup>1</sup>   
Ricardo Silveira Martins<sup>2</sup>

### RESUMO

**Contexto:** estudos argumentam que níveis de dependência similares são essenciais para a satisfação do fornecedor nas relações comprador-fornecedor. Contudo, relações assimétricas também podem levar à satisfação do fornecedor. **Objetivo:** este artigo investiga quais os efeitos da dependência baseada em benefícios (motivações positivas para manter relacionamentos) entre comprador e fornecedor e a satisfação do fornecedor. **Métodos:** utilizou-se a análise de superfície de resposta (ASR) para testar a relação entre as dimensões da dependência e da satisfação do operador logístico (OL) em 174 díades. **Resultados:** os resultados demonstram que com relação à satisfação do fornecedor, não é tanto a assimetria de dependência que importa, mas sim o grau de dependência entre as partes. Quanto mais dependente uma parte for da outra, normalmente, maior será a satisfação do fornecedor. Certo grau de dependência é aceitável e, em muitas circunstâncias, necessário para se ter acesso a recursos e oportunidades. **Conclusões:** a interação entre a dependência do comprador e do fornecedor e a satisfação do fornecedor é complexa. Situações de ocorrência de assimetria de dependência em que o fornecedor é altamente dependente do comprador, ainda assim, podem ser satisfatórias para os fornecedores. .

**Palavras-chave:** dependência; satisfação; ASR; operador logístico; terceirização.

### ABSTRACT

**Context:** studies argue that similar levels of dependence are essential for supplier satisfaction in buyer-supplier relationships. However, asymmetric relationships can also lead to supplier satisfaction. **Objective:** this paper investigates the effects of benefit-based dependence (positive motivations for maintaining relationships) between buyer and supplier and supplier satisfaction. **Methods:** response surface analysis (RSA) was used to test the relationship between third-party logistics (3PL) dependence and satisfaction dimensions in 174 dyads. **Results:** the results demonstrated that about supplier satisfaction, instead of dependence asymmetry what really matters is the degree of dependence between the parties. The more dependent one part is on the other, usually, the greater the supplier's satisfaction. In many circumstances, a degree of dependence is acceptable and necessary to access resources and opportunities. **Conclusions:** the interaction between buyer and supplier dependence and supplier satisfaction is complex. Situations of dependence asymmetry in which the supplier is highly dependent on the buyer may still be satisfactory.

**Keywords:** dependence; satisfaction; RSA; 3PL; outsourcing.

\* Autor Correspondente.

1. Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Governador Valadares, MG, Brasil.
2. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, MG, Brasil.

**Como citar:** Rodrigues, A. C., & Martins, R. S. (2022). Os efeitos da dependência na satisfação dos operadores logísticos Brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(1), e200380. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200380.por>

# de revisores convidados até a decisão:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1ª rodada	⊗	⊗ ⊗	⊗						
2ª rodada	⊗ ⊗ ⊗	⊗ ⊗							
3ª rodada	⊗ ⊗ ⊗ ⊗								
4ª rodada	⊗ ⊗ ⊗ ⊗								

Classificação JEL: M1, M10, M11.

**Editor-chefe:** Wesley Mendes-da-Silva (Fundação Getúlio Vargas, EAESP, Brasil)   
**Pareceristas:** Priscila Laczynski de Souza Miguel (Fundação Getúlio Vargas, EAESP, Brasil)   
Pierre Oberson de Souza (Fundação Getúlio Vargas, EAESP, Brasil)

**Relatório de Revisão por Pares:** O Relatório de Revisão por Pares está disponível neste [link externo](#).

Recebido: 29/10/2020

Última versão recebida em: 22/03/2021

Aceite em: 23/03/2021

## INTRODUÇÃO

A satisfação do fornecedor proporciona um valor estratégico para seus compradores (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). Fornecedores satisfeitos investem seus esforços em relacionamentos, favorecendo os compradores com o acesso às inovações e outros recursos críticos que detêm (Caniëls, Vos, Schiele, & Pulles, 2018; Pulles, Schiele, Veldman, & Hüttinger, 2016; Shu & Lewin, 2017). Dessa forma, a melhor compreensão dos fatores que impulsionam e das situações que favorecem o maior nível de satisfação pelo fornecedor nas relações com os seus compradores pode contribuir para a melhoria do desempenho individual e da cadeia como um todo (Caniëls et al., 2018; Schwieterman, Miller, Knemeyer, & Croxton, 2020).

Nesse caso, a dependência interorganizacional tem sido apontada como um fator importante para a compreensão das relações entre comprador e fornecedor (Griffith, Hoppner, Lee, & Schoenherr, 2017; Huo, Liu, Chen, & Zhao, 2017; Kull & Ellis, 2016; Pfeffer & Salancik, 1978). Para alguns autores (Huo, Tian, Tian, & Zhang, 2019; Kumar, Scheer, & Steenkamp, 1995; Leonidou, Talias, & Leonidou, 2008), as relações comprador-fornecedor caracterizadas por uma dependência mútua similar, ou seja, relações em que o comprador e o fornecedor precisam um do outro para manter seu desempenho, apresentam desempenhos superiores a outros tipos de relações. Contudo, as relações de dependência não são sempre simétricas. Uma parte pode ser mais dependente das relações estabelecidas, por exemplo, pela importância do faturamento no orçamento total do negócio ou pelo domínio de uma tecnologia. Nesse contexto de assimetria de dependência, em que um dos parceiros domina a troca, muitos autores acreditam que tais relações sejam menos satisfatórias para uma das partes porque o parceiro dominante pode explorar sua posição (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007; Huo, Flynn, & Zhao, 2017). Porém, mesmo nessas situações nas quais um comprador domina a relação, os fornecedores ainda podem estar satisfeitos com o relacionamento (Caniëls et al., 2018). Nesse sentido, embora a literatura sugira que a assimetria da dependência leva a relacionamentos de menor desempenho, principalmente em termos de solidez de processos interorganizacionais, ela pode promover relacionamentos em que exista satisfação do fornecedor, o que, consequentemente, pode melhorar o desempenho da díade.

Este artigo foca no setor de prestação de serviços logísticos brasileiro, com o propósito de responder à seguinte questão de pesquisa: Quais são os efeitos da dependência baseada em benefícios entre comprador e fornecedor sobre a satisfação do fornecedor? Entende-se que a dependência baseada em benefícios é a necessidade

de manter o relacionamento porque uma empresa não pode substituir os benefícios que derivam do relacionamento atual com outro parceiro (Scheer, Miao, & Garrett, 2010; Vázquez-Casielles, Iglesias, & Varela-Neira, 2017). Neste estudo foram coletados dados de embarcadores e operadores logísticos (OLs). O setor de terceirização de logística fornece um contexto relevante para investigar a dinâmica da interdependência. Por um lado, conforme os OLs aumentam a sofisticação de suas ofertas de serviços, os clientes dependem cada vez mais dos OLs, pois eles desempenham um papel estratégico em suas operações (Hofer, 2015; Leuschner, Carter, Goldsby, & Rogers, 2014). Por outro lado, as funções, em sua maioria terceirizadas, ainda são transacionais, padronizadas e repetitivas e a duração média do contrato permanece curta, refletindo o desejo dos clientes de manter a flexibilidade em seus acordos com os operadores logísticos (Fundação Dom Cabral, 2018; Hofer, 2015).

As relações de dependência-poder neste estudo consideraram duas dimensões – assimetria de dependência e dependência mútua –, proporcionando uma representação do papel do poder e da dependência na explicação do comportamento de uma empresa em um relacionamento interorganizacional (Blau, 1964; Emerson, 1962). A assimetria de dependência refere-se à diferença nos níveis de dependência dos atores em uma díade, colocando um determinado ator em uma condição de vantagem ou desvantagem de dependência na relação (Emerson, 1962). A dependência mútua, por outro lado, é a soma da dependência de cada um dos atores (Gulati & Sytch, 2007). Utilizou-se a satisfação do fornecedor como uma variável dependente, já que a satisfação do fornecedor é considerada crucial para a compreensão de muitos aspectos das relações comprador-fornecedor que são relevantes do ponto de vista gerencial, como inovação colaborativa, alocação de suprimentos e comportamento de preços de fornecedores (Glavee-Geo, 2019; Pulles et al., 2016; Walter, Ritter, & Gemünden, 2001).

Os relacionamentos com fornecedores são veículos importantes por meio dos quais empresas compradoras acessam e alavancam os recursos dos fornecedores (Prajogo, Chowdhury, Nair, & Cheng, 2020). A satisfação do fornecedor é fundamental para isso; contudo, embora saibasse dessa importância (Glavee-Geo, 2019; Pulles et al., 2016; Walter et al., 2001), pesquisadores apontam a necessidade de se aprofundar o conhecimento sobre como alcançar a satisfação do fornecedor (Ambrose, Marshall, & Lynch, 2010; Glavee-Geo, 2019). Neste artigo, desenvolveu-se e testou-se um modelo de dependência e satisfação do fornecedor no relacionamento que contribui para superar essa lacuna.

O restante deste artigo está organizado da seguinte forma. A próxima seção apresenta o referencial teórico e as hipóteses testadas. Essa seção é seguida por outra contendo os dados e a metodologia. Os resultados empíricos são então apresentados e discutidos em termos de implicações gerenciais nas duas seções subsequentes, enquanto as conclusões são delineadas na seção final.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Satisfação e dependência de fornecedores nas relações comprador-fornecedor

A satisfação do fornecedor está relacionada ao valor por ele percebido, em um relacionamento, em termos de atender ou exceder suas expectativas (Caniëls et al., 2018; Glavee-Geo, 2019; Pulles et al., 2016). Se um fornecedor perceber que um relacionamento é satisfatório, em termos de benefícios alcançados, ele se sentirá socialmente endividado e fará investimentos relacionais (Ambrose et al., 2010; Blau, 1964; Emerson, 1962; Nyaga, Lynch, Marshall, & Ambrose, 2013). Ambrose, Marshall e Lynch (2010) descobriram, por exemplo, que em geral os fornecedores percebem os laços de relacionamento de forma mais forte do que os compradores. Assim, fornecedores satisfeitos fazem um esforço maior para gratificar seus clientes e fornecer recursos que vão além do que foi contratado (Caniëls et al., 2018; Nyaga et al., 2013).

A satisfação do fornecedor, portanto, é um fator importante na obtenção do status preferencial do cliente, que inclui benefícios para os compradores, como melhor acesso a inovações e tecnologias, maior flexibilidade e acesso a recursos em tempos de escassez (Benton & Maloni, 2005; Pulles et al., 2016; Walter et al., 2001). Desse modo, a satisfação do fornecedor é positivamente relacionada ao desempenho relacional de compradores e fornecedores. Por outro lado, fornecedores que não estão satisfeitos com seu relacionamento podem, eventualmente, procurar alternativas e se comprometer com outros relacionamentos (Scheer, Miao, & Palmatier, 2015). Por esse motivo, fornecedores insatisfeitos podem levar a menor desempenho dentro do relacionamento comprador-fornecedor, reduzindo suas vantagens competitivas de longo prazo. A satisfação do fornecedor é, desse modo, um elemento estratégico para as empresas compradoras (Caniëls et al., 2018).

Compradores e fornecedores, por sua vez, são dependentes uns dos outros pelos recursos e resultados que valorizam no relacionamento. Cook, Cheshire e Gerbasi (2006), por exemplo, argumentam que dentro de um relacionamento, a satisfação dos atores com o relacionamento em si é um dos fatores mais importantes na determinação de sua qualidade e resultados potenciais. Da mesma forma, Caniëls, Vos, Schiele e Pulles (2018) argumentaram que a

satisfação do fornecedor é crítica para o sucesso coletivo da cadeia de suprimentos porque os resultados do relacionamento comprador-fornecedor são altamente dependentes das iniciativas do fornecedor. Por esse motivo, as trocas relacionais são influenciadas primordialmente pelas estruturas de dependência do relacionamento (Blau, 1964; Emerson, 1962; Molm, 1991). Dessa forma, este artigo sustenta que a dependência comprador-fornecedor é um fator determinante da satisfação do fornecedor. Os fundamentos teóricos de dependência podem ser extraídos da teoria de dependência e poder de Emerson (1962) e da teoria da dependência de recursos de Pfeffer e Salancik (1978). A ideia básica dessas teorias é que as organizações são sistemas interconectados que precisam de recursos para a sobrevivência. A necessidade desses recursos pressupõe relações de dependência e poder nos relacionamentos interorganizacionais.

Embora as definições variem consideravelmente, uma definição geral de dependência é “a necessidade de um ator continuar seu relacionamento com um parceiro de troca para atingir seus objetivos desejados” (Scheer et al., 2015, p. 700). Muitos pesquisadores construíram estudos a partir dos insights de Emerson (1962), operacionalizando a dependência, concentrando-se em fatores associados ao investimento motivacional no relacionamento atual e à disponibilidade de alternativas para esse relacionamento (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007; Hofer, 2015; Kumar et al., 1995).

Neste trabalho, foram adotados a conceitualização clássica de dependência de Emerson (1962) e o modelo de dependência bidimensional de Scheer, Miao e Garrett (2010). Para Emerson (1962), a interdependência é composta pela dependência mútua, ou a soma das dependências dos atores, e pela assimetria de dependência, ou a diferença das dependências dos atores. Emerson (1962) rotulou esses construtos de ‘coesão’ e ‘vantagem de dependência’, respectivamente. O termo ‘vantagem de dependência’ é utilizado para especificar a direcionalidade da assimetria de dependência na díade e para indicar qual dos dois atores possui a vantagem de dependência ou poder. A dicotomia estrutural permite que a dependência varie simultaneamente em ambas as dimensões, tratando a dependência como um jogo de soma não zero.

Desse modo, a abordagem utilizada neste estudo proporciona uma compreensão mais acurada da assimetria de poder e da dependência mútua. Diferentemente do que ocorre em estudos que examinaram a assimetria de poder (Nyaga et al., 2013) e interdependência (Gulati & Sytch, 2007), trazê-los conjuntamente permite a observação das interações existentes entre as dimensões (Casciaro & Piskorski, 2005; Crook, Craighead, & Autry, 2017). Por esse motivo, ainda que a assimetria de poder possa gerar resultados negativos para o ator em posição de desvantagem de poder, maiores níveis de dependência mútua podem proporcionar resultados distintos

(Crook et al., 2017; Handley, Jong, & Benton, 2019; Huo, Flynn, et al., 2017). Por exemplo, Griffith, Hoppner, Lee e Schoenherr (2017) analisaram o compartilhamento de recursos de fornecedores e descobriram que as desigualdades positivas e negativas influenciam diferencialmente o desempenho percebido do relacionamento, dependendo do grau de dependência mútua. Em resumo, o artigo demonstra a importância da visão diádica da dependência, considerando explicitamente os diferentes efeitos da assimetria de dependência e da dependência mútua entre comprador e fornecedor. Por essa razão, o estudo da dependência interorganizacional exige a adoção de uma visão bilateral, levando em consideração a dependência do comprador e a do fornecedor.

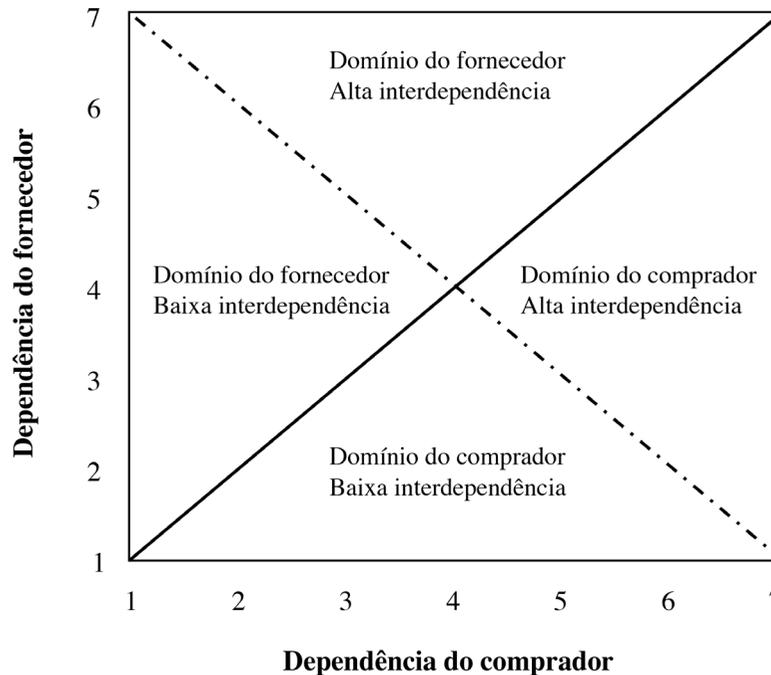
Kumar, Scheer e Steenkamp (1998), Scheer et al. (2010) e Vázquez-Casielles, Iglesias e Varela-Neira (2017) identificam dois componentes distintos da dependência que constituem razões diferentes pelas quais uma parte pode manter seu relacionamento com um parceiro atual. A dependência baseada em benefícios é a necessidade de uma parte manter seu relacionamento com um parceiro de troca por causa do valor único e insubstituível que seria perdido se esse relacionamento terminasse (Scheer et al., 2010; 2015). A dependência baseada em custos é a necessidade de manter o relacionamento com um parceiro específico, devido aos custos não realizados em que se incorreria se o relacionamento terminasse (Scheer et al., 2010). Cada componente captura aspectos distintos do investimento motivacional da parte no relacionamento atual e sua disponibilidade de alternativas (Kumar, Scheer, & Steenkamp, 1998; Scheer et al., 2015; Vázquez-Casielles et al., 2017). Enquanto a dependência em benefícios baseia-se no valor líquido recebido do relacionamento atual e na medida em que esse valor não pode ser replicado através da próxima melhor alternativa, a dependência em custos baseia-se nos custos antecipados de término e desmembramento do relacionamento atual, mais os custos projetados para pesquisar, rastrear, avaliar, selecionar, solicitar, iniciar e fazer a transição para a próxima melhor alternativa (Scheer et al., 2010). A dependência em benefícios se concentra no presente, enquanto a dependência em custos se concentra no futuro potencial que se manifesta apenas quando o relacionamento termina (Kumar et al., 1998; Scheer et al., 2010; 2015). Neste estudo, foram utilizadas escalas puras de dependência em benefícios, diferentemente de Caniëls et al. (2018), pois o recebimento de benefícios exclusivos fornece satisfação para manter o relacionamento, mas o fornecedor ainda assim pode ter motivação para analisar ofertas competitivas em busca de um melhor posicionamento para negociar compras futuras (Scheer et al., 2010). Dessa forma, esta pesquisa avança na literatura ao diferenciar a importância da natureza da dependência no contexto de cadeia de suprimentos. Utilizar apenas uma dimensão de dependência pode ser apropriado quando a teoria indica que

o construto focal é, de fato, dependência apenas baseada em benefícios ou apenas baseada em custos (Scheer et al., 2015; Vázquez-Casielles et al., 2017).

## Dependência mútua e satisfação nas relações comprador-fornecedor

Nenhuma empresa controla inteiramente todas as condições necessárias para a obtenção de um resultado desejado e, por isso, toda e qualquer empresa necessita de outras para a provisão de recursos vitais (Hillman, Withers, & Collins, 2009; Pfeffer & Salancik, 1978). Os estudos sobre dependência geralmente conceituam relações em díades, levando em consideração a dependência do comprador e a do fornecedor (Caniëls et al., 2018; Griffith et al., 2017; Kumar et al., 1995). A posse ou controle de ativos críticos por uma parte cria dependência em relação à outra parte; assim, A tem uma posição dominante sobre B se B depende de A mais que A depende de B (Blau, 1964; Emerson, 1962). Na literatura, o equilíbrio nos níveis de dependência entre parceiros aumenta a estabilidade do relacionamento (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007). A teoria das trocas sociais sugere que as trocas entre parceiros ocorrem quando são recompensadoras para ambas as partes (Emerson, 1962). Nesse sentido, as relações comprador-fornecedor caracterizadas por dependência mútua facilitam as interações entre empresas que buscam criar e capturar valor. Os estudos sobre dependência descrevem noções como 'interdependência total', 'dependência mútua' ou 'dependência conjunta' (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007; Hofer, 2015) para descrever a soma da dependência das partes. Níveis mais elevados de dependência mútua aumentam a profundidade da interação econômica entre parceiros de troca e, dessa forma, estão relacionados a uma orientação relacional mais forte e de longo prazo (Gulati & Sytch, 2007). Portanto, espera-se que esses relacionamentos sejam estáveis e benéficos para ambas as partes.

A Figura 1 mostra a relação entre a dependência do comprador e a do fornecedor. A linha diagonal sólida refere-se a uma situação em que a dependência dos compradores é igual à dependência dos fornecedores. Nos casos de dependência simétrica, os relacionamentos podem diferir em relação à dependência mútua. Ou seja, o relacionamento comprador-fornecedor pode ser caracterizado por uma dependência mútua baixa ou alta, cada uma das quais tem implicações comportamentais para o relacionamento. Baixos níveis de dependência mútua, por exemplo, refletem os relacionamentos com os compradores que se preocupam com produtos de rotina não críticos e com pequeno valor por unidade.



**Figura 1.** Dinâmica de dependência entre comprador e fornecedor.

A linha sólida indica situações de dependência simétrica entre as partes; a linha tracejada indica situações de assimetria de dependência. Fonte: Adaptado de [Caniëls et al. \(2018\)](#).

Por outro lado, um alto nível de interdependência indica um relacionamento forte e cooperativo ([Gulati & Sytch, 2007](#)), no qual ambas as partes investiram e que é caracterizado por confiança e compromisso mútuos ([Casciaro & Piskorski, 2005](#); [Gulati & Sytch, 2007](#); [Hofer, 2015](#); [Manders, Caniëls, & Ghijssen, 2017](#)). Dessa forma, “níveis mais altos de dependência mútua necessariamente aumentam a profundidade da interação econômica entre parceiros de troca, dando início a uma orientação relacional mais forte” ([Gulati & Sytch, 2007, p. 33](#)). Nesse sentido, os benefícios recebidos pelo relacionamento no presente, como, por exemplo, concentração de vendas/lucro, representatividade do parceiro e acesso a recursos, criam dependência entre as partes ([Glavee-Geo, 2019](#); [Pulles et al., 2016](#); [Walter et al., 2001](#)). Pelo desejo de continuar o relacionamento e pela percepção de dependência elevada em relação ao parceiro, é provável que ambos os lados renunciem ao uso do poder que têm. O risco de retaliação é considerado muito alto pelas partes ([Casciaro & Piskorski, 2005](#); [Gassenheimer & Ramsey, 1994](#); [Gulati & Sytch, 2007](#); [Reimann & Ketchen, 2017](#)) e, portanto, pode-se esperar que o grau de dependência mútua do relacionamento influencie positivamente o comportamento das partes para a continuidade da troca, evitando riscos relacionais em função do valor gerado pela relação. Os relacionamentos nos quais o comprador e o fornecedor são mutuamente dependentes em um nível alto têm, portanto, maior probabilidade de gerar

altos níveis de satisfação do fornecedor. Consequentemente, a hipótese 1 é definida:

Hipótese 1: Quanto maior o nível de dependência mútua em benefícios, maior a satisfação do fornecedor.

### Assimetria de dependência e satisfação nas relações comprador-fornecedor

Acima da linha diagonal sólida na Figura 1, a dependência dos compradores é maior que a dos fornecedores, portanto, temos um relacionamento assimétrico dominado pelo fornecedor. Da mesma forma, abaixo da diagonal, há uma situação de domínio do comprador. A assimetria da dependência é geralmente associada a uma influência negativa no desempenho, reduzindo a disposição de comprometer ou de realizar adaptações ([Casciaro & Piskorski, 2005](#); [Gundlach & Cadotte, 1994](#)). Nas relações assimétricas, um parceiro domina a troca ([Casciaro & Piskorski, 2005](#); [Gulati & Sytch, 2007](#); [Hofer, 2015](#); [Huo, Flynn, et al., 2017](#); [Kim & Choi, 2018](#)). As visões atuais ditam que essas relações são menos eficazes porque o parceiro dominante pode ser tentado a explorar sua posição ([Crook & Combs, 2007](#); [Crook et al., 2017](#); [Ireland & Webb, 2007](#)). Geralmente, a mera presença de posições assimétricas nos relacionamentos está associada à instabilidade e conflito ([Kumar et al., 1995](#); [Nyaga et al., 2013](#)).

Caso a continuidade do relacionamento não seja uma prioridade, o parceiro dominante pode se apropriar da maior parcela do valor relacional criado (Brito & Miguel, 2017; Crook & Combs, 2007). Naturalmente, se o fornecedor é a parte dominante no relacionamento, é provável que ele capture mais valor, levando a maior satisfação. O valor que os fornecedores percebem em um relacionamento cria um sentimento de satisfação em relação aos investimentos realizados e, por isso, está vinculado à satisfação do fornecedor (Benton & Maloni, 2005; Crook & Combs, 2007; Pulles et al., 2016). Portanto, é mais provável que relacionamentos nos quais o fornecedor tenha uma posição dominante, em termos de dependência em benefícios, levem a níveis mais altos de satisfação do fornecedor. Em decorrência disso, tem-se a estruturação da hipótese 2:

Hipótese 2: A satisfação do fornecedor é maior quando a dependência em benefícios do comprador é maior do que a do fornecedor.

Por outro lado, o domínio do comprador não resulta necessariamente em falta de satisfação do fornecedor. Muitos fornecedores são altamente dependentes de grandes compradores, mas nem todos esses relacionamentos geram conflitos e os fornecedores nem sempre procuram reduzir a vulnerabilidade nessas relações (Caniëls et al., 2018). Adicionalmente, as empresas compradoras não exploram necessariamente a dependência de fornecedores, o que limitaria as consequências negativas da assimetria da dependência (Crook et al., 2017). Estudos demonstram que o abuso de uma posição dominante por parte do comprador pode ter um impacto negativo no desempenho de geração de valor do relacionamento (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007; Huo, Wang, Zhao, & Schuh, 2016). Dessa forma, o poder não exercido influencia positivamente a satisfação do fornecedor (Crook et al., 2017; Gaski, 1984).

Por outro lado, mesmo que um comprador dominante extraia um valor relativo mais alto de um relacionamento, o fornecedor ainda pode estar satisfeito devido ao valor absoluto que percebe (Caniëls et al., 2018). Ou seja, mesmo que um relacionamento não seja simétrico em termos da dependência, níveis elevados de valor absoluto ainda podem resultar em satisfação do fornecedor. Por exemplo, ao comparar um relacionamento simétrico com um parceiro pequeno com baixo potencial de rotatividade e um relacionamento assimétrico com um parceiro grande com alto potencial de rotatividade, um fornecedor pode realmente preferir cooperar com o parceiro maior, optando por assumir o maior potencial de rotatividade e aceitando a dependência relativa em função dos benefícios gerados. Nessas situações, os fornecedores tendem a satisfazer a necessidade de pedidos de grande volume para sua sobrevivência, apesar do domínio relativo do comprador (Brito & Miguel, 2017). Logo, em níveis intermediários de dependência mútua, mesmo na presença de assimetria de dependência, esse tipo relacionamento pode levar a uma maior satisfação do fornecedor. Nesse sentido, a assimetria da dependência tem um

efeito positivo na satisfação do fornecedor. Nessas condições, a hipótese 3 é estruturada:

Hipótese 3: Em níveis moderados de dependência mútua, o domínio do fornecedor e do comprador está relacionado positivamente à satisfação do fornecedor.

## METODOLOGIA

Para responder à questão de pesquisa proposta, os dados deste estudo foram coletados por meio de uma *survey* em operadores logísticos no Brasil. Uma *survey* é adequada nesse caso porque as dimensões e escalas para mensurar dependência e satisfação do fornecedor são bem desenvolvidas e não precisam ser criadas, mas testadas para estender a teoria existente (Benton & Maloni, 2005; Gulati & Sytch, 2007; Hofer, 2015; Scheer et al., 2015). O setor de prestação de serviços logísticos fornece um contexto relevante para a pesquisa pelos seguintes motivos: (a) 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 et al., 2015); (b) 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 é utilizada para este fim (Hofer, 2015; Lieb & Lieb, 2016); (c) apresenta uma importante dinâmica de relações de dependência, pois os operadores têm um papel estratégico nas operações de seus clientes (Marasco, 2008; Scheer et al., 2015); (d) 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, por fim, (e) as 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 redução de margens (Hofer, 2015; Scheer et al., 2015).

A unidade de análise do estudo consistiu-se em díades entre compradores e fornecedores (Forza, 2002). Tomou-se como referência as relações desenvolvidas pelos operadores logísticos e seus clientes. Assim, este estudo parte da perspectiva do fornecedor para analisar a relação comprador-fornecedor. O ponto de vista do fornecedor sobre a relação é especialmente interessante, pois o fornecedor tem a capacidade de melhor avaliar os efeitos do uso de poder. O mesmo padrão pode ser encontrado em outros estudos na literatura, que também utilizaram a perspectiva do fornecedor para analisar o relacionamento entre comprador e fornecedor (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007; Huo, Flynn, et al., 2017).

O fato de apenas um dos lados da relação responder pela díade pode levar ao questionamento acerca da precisão dessa mensuração. No entanto, esse viés é reduzido, pois conforme

demonstram alguns estudos meta-analíticos (Bauman & Dent, 1982; Farh, Werbel, & Bedeian, 1988), respostas artificiais tendem a ocorrer em contextos em que há alguma recompensa atrelada às respostas (Flynn, Pagell, & Fugate, 2018; Forza, 2002). Desse modo, acredita-se na confiabilidade dos dados para o estudo do fenômeno proposto. Por fim, para as análises subsequentes, as relações entre embarcador e operador logístico se referem às relações comprador-fornecedor. O embarcador representa uma pessoa jurídica que contrata os serviços de um OL.

## Amostra

A base de dados da pesquisa foi elaborada por meio de fontes secundárias das principais publicações, revistas e anuários do setor de logística brasileiro. Não existem atualmente estatísticas oficiais para compreensão do papel da prestação de serviços logísticos no Brasil. Um dos fatores responsáveis por esse resultado é a falta de um marco regulatório, ou seja, os operadores logísticos (OLs) não estão previstos na Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE). Dessa forma, a definição do tamanho do setor é uma tarefa difícil. Para solucionar esse problema, o critério utilizado por este estudo para classificação foi a presença das CNAEs de serviços mínimos que um OL, de fato, deve oferecer: 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. Assim, foram levantados dados (endereço, telefone, website e e-mail) de 790 empresas listadas por revistas especializadas e outras fontes secundárias.

O servidor Qualtrics® foi a plataforma utilizada para a elaboração e a distribuição do questionário deste estudo. Inicialmente, os respondentes foram acessados por e-mail, com posterior contato telefônico de OLs relevantes para reforçar o convite. 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. Para capturar relações entre OLs e embarcadores com um nível relativo de dependência mútua, cada OL escolheu um entre os três principais embarcadores da carteira. 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”. Do total de empresas acessadas, 174 OLs retornaram o questionário, indicando uma taxa de resposta de 21,9%. Somente uma resposta por respondente foi permitida. As características da amostra são apresentadas na Tabela 1.

**Tabela 1.** Caracterização da amostra (n = 174).

Perfil demográfico da amostra	Frequência	Percentual	
Cargo	Diretor	60	34,48%
	Gerente	46	26,44%
	Presidente ou vice-presidente	41	23,56%
	Coordenador	13	7,47%
	Vendedor	7	4,02%
	Supervisor	7	4,02%
	Tempo de atuação com o cliente específico	Menos de 2 anos	29
Entre 2 e 5 anos		42	24,14%
Entre 5 e 10 anos		40	22,99%
Entre 10 e 15 anos		32	18,39%
Mais de 15 anos		31	17,82%
Faturamento	Menor que R\$ 2,4 milhões	33	18,97%
	De R\$ 2,4 milhões a R\$ 16 milhões	71	40,80%
	De R\$ 16 milhões a R\$ 90 milhões	53	30,46%
	De R\$ 90 milhões a R\$ 300 milhões	12	6,90%
	Maior que R\$ 300 milhões	5	2,87%
Porte do cliente em relação ao OL	Maior	34	19,54%
	Menor	4	2,30%
	Mesmo porte	11	6,32%
	Muito maior	117	67,24%
	Muito menor	8	4,60%

**Nota.** Fonte: Elaborado pelos autores.

O perfil profissional dos respondentes corresponde a profissionais no cargo de direção, gerência ou presidência na empresa (84%). Os dados demonstram que 47% dos respondentes têm um tempo de atuação profissional de dois a dez anos com o embarcador escolhido. A predominância entre os respondentes foi de OLs com faturamento médio anual entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 90 milhões (ver Tabela 1). Conforme classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que se baseia no faturamento bruto anual das empresas, 71% das firmas participantes do estudo são consideradas pequenas ou médias. Comparativamente aos OLs, o porte relativo dos embarcadores apresentou predominância relativamente muito maior (67%) ou maior que os OLs (19%).

### Medidas e instrumento de coleta de dados

O desenvolvimento das escalas de mensuração compreendeu duas fases. Primeiramente, os itens foram obtidos a partir de uma ampla revisão da literatura. Em segundo lugar, foi realizada uma rodada de *Q-Sort*, com o objetivo de avaliar a confiabilidade e a validade das escalas, correspondentes à etapa de pré-teste do questionário. Os construtos e itens foram analisados por cinco respondentes com experiência profissional e acadêmica em *supply chain* quanto à sua definição constitutiva, redação e ordem de importância, além da obtenção de sugestões para a inclusão de novos itens. O objetivo aqui foi definir uma escala mais parcimoniosa com quatro itens por construto. Em primeiro lugar, as taxas de convergência do acordo entre juízes foram consideradas satisfatórias (mínimo de 70%), sem viés. Em segundo lugar, a confiabilidade dos indicadores medidos pela taxa de convergência dos itens por construto atingiu média de 80%. Em terceiro lugar, a taxa mínima de alocação correta dos itens por construto foi de 72%, também superior à porcentagem mínima aceitável (Moore & Benbasat, 1991). Os dois métodos analíticos foram utilizados para aumentar a confiabilidade do desenvolvimento das escalas.

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 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Primeiramente, seguiram-se algumas recomendações antes da aplicação do instrumento de pesquisa, dentre elas: (a) redação clara dos indicadores e enunciados das questões, evitando respostas socialmente desejáveis e emprego de palavras-âncora (extremamente, sempre, nunca, etc.); (b) mescla de indicadores para evitar recorrência a indicadores do mesmo construto; (c) concisão e clareza nos itens; (d) utilização de diferentes escalas e seções para avaliar as variáveis dependentes e independentes; e (e)

confidencialidade das respostas (Podsakoff & Organ, 1986). Sequencialmente, a existência de variância comum ao método também foi descartada após a aplicação da pesquisa por meio do teste de fator único de Harman (Podsakoff et al., 2003).

As escalas de medida deste estudo foram obtidas de pesquisas anteriores. O questionário aplicado utilizou a escala Likert de sete pontos para a avaliação dos itens que variavam entre ‘discordo totalmente’ (1) e ‘concordo totalmente’ (7). Uma escala de linha (ou barra deslizante) foi selecionada para fornecer aos respondentes um número maior de posições para indicar a intensidade relativa de sua percepção (dentro da restrição do comprimento da linha). O mecanismo foi 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.

Para testar a confiabilidade, a validade discriminante e a convergente dos dados, primeiro foi conduzida uma análise de componentes principais (ACP) para examinar se os itens se agrupavam nos construtos previamente selecionados (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014). O estudo aplicou as rotações oblíquas. Os fatores foram identificados com base nos autovalores maiores que um. Três componentes foram extraídos da análise de componentes principais, cobrindo variações de 26%, 22% e 20%. Todas as cargas fatoriais estavam acima do limite mínimo sugerido de 0,4 (Tabachnick & Fidell, 2012), e nenhuma carga cruzada relevante em componentes não hipotéticos foi encontrada. Em seguida, foram testadas a linearidade dos dados e a independência de resíduos. Ao regressar as variáveis independentes sobre a satisfação do fornecedor (usando a regressão OLS), os resíduos foram independentes (testes de Durbin Watson,  $DW = 2,12 > 1$ ), mas a distribuição se afastou da normalidade (Teste Shapiro Wilk,  $W(174) = 0,939$ ;  $p < 0,01$ ) (Tabachnick & Fidell, 2012).

A Tabela 2 apresenta todos os itens que foram utilizados após o processo de purificação. O índice de confiabilidade composta (*composite reliability* – CR) de todos os construtos alcançou níveis geralmente aceitáveis, superiores a 0,7 em todos os casos (Hair et al., 2014). Avaliou-se a validade convergente com base na variância média extraída (*average variance extracted* – AVE). Quatro construtos apresentaram AVE maior ou igual a 0,5, o que indica validade convergente (Hair et al., 2014; Kline, 2011). A validade convergente do construto dependência em benefícios do OL ficou próxima desse limite e por isso foi considerada satisfatória. Por fim, a validade discriminante foi testada verificando a diferença entre a estatística  $\chi^2$  de um modelo aninhado (quando a correlação entre os construtos é igual a um) e os modelos onde a correlação entre os construtos é livre (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991). Os três construtos do estudo foram pareados

e as diferenças nos  $\chi^2$  foram calculadas. Os resultados mostraram que os construtos são diferentes, pois a diferença do  $\chi^2$  para todos os pares foi significativa em  $p < 0,01$ .

A Tabela 3 apresenta as médias, os desvios-padrão e as correlações de todos os construtos.

**Tabela 2.** Construtos e atributos para dependência e satisfação com o relacionamento.

Construto	Atributos	Carga fatorial
Dependência em benefícios do OL AVE = 0,46 CR = 0,76 (Scheer, Miao, & Garrett, 2010; Kumar, Scheer, & Steenkamp, 1995)	Nossa empresa recebe benefícios por fazer negócios com nosso parceiro que não poderiam ser obtidos por meio de nossa próxima alternativa	0,702
	Se parássemos de fazer negócio com nosso parceiro, nossos produtos/serviços seriam menos atraentes para nossos clientes	0,553
	Se a nossa empresa tivesse que substituir nosso parceiro, a(s) alternativa(s) não seria(m) tão eficaz(es)	0,814
	Seria difícil para nossa empresa repor vendas e lucros gerados por nosso parceiro	0,662
Percepção de dependência em benefícios do embarcador AVE = 0,55 CR = 0,82 (Scheer, Miao, & Garrett, 2010; Kumar, Scheer, & Steenkamp, 1995)	Nosso parceiro recebe benefícios por fazer negócios conosco que não poderiam ser obtidos através de sua próxima alternativa	0,647
	Se nosso parceiro parasse de fazer negócio conosco, os produtos/serviços deles seriam menos atraentes para seus clientes	0,834
	Se nosso parceiro tivesse que nos substituir, a(s) alternativa(s) dele não seria(m) tão eficaz(es)	0,698
	Seria difícil para nosso parceiro repor vendas e lucros gerados por nós	0,789
Satisfação com o desempenho da relação AVE = 0,69 CR = 0,89 (Benton & Maloni, 2005; Zou, Taylor, & Osland, 1998)	O relacionamento teve um desempenho muito satisfatório	0,844
	O relacionamento atendeu plenamente às nossas expectativas	0,820
	O relacionamento tem sido muito bem-sucedido	0,842
	O relacionamento com o parceiro foi vantajoso para nossa organização	0,825

Nota. Variância média extraída (*average variance extracted* – AVE), confiabilidade composta (*composite reliability* – CR). Fonte: Elaborado pelos autores.

**Tabela 3.** Média, desvio-padrão e correlação dos construtos analisados.

	Média	Desvio-padrão	1	2	3
1 – Dependência em benefícios do OL	5,85	1,17	1,00		
2 – Percepção de dependência em benefícios do embarcador	3,91	1,58	0,307	1,00	
3 – Satisfação com o desempenho da relação	4,02	1,63	0,098	0,282	1,00

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

## Análise da superfície de resposta (ASR)

O presente estudo utilizou a regressão polinomial e a análise da superfície de resposta (Barranti, Carlson, & Côté, 2017; Schönbrodt, Humberg, & Nestler, 2018; Shanock, Baran, Gentry, Pattison, & Heggstad, 2010) para testar os efeitos da dependência na satisfação do fornecedor. A regressão polinomial fornece uma maneira bem-sucedida para revelar complexidades nas teorias de congruência (Barranti et al., 2017). A equação geral para o teste das relações usando regressão polinomial é:

$Z = b_0 + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4XY + b_5Y^2$ , 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, a superfície de resposta tridimensional é analisada.

A ASR possibilita uma visão diferenciada das relações entre as variáveis porque representa graficamente os resultados em um espaço tridimensional (Schönbrodt et al., 2018; 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; Hofer, 2015; Kumar et al., 1995). Por exemplo, a diferença entre a dependência do fornecedor ( $d_p$ ) e a dependência do comprador ( $d_c$ ) é calculada para a assimetria de dependência. Se na diferença entre a dependência do fornecedor e a dependência

do comprador ( $d_f - d_c$ ) a dependência do comprador for maior que a dependência do fornecedor  $d_c > d_f$ , há domínio da relação pelo fornecedor. Caso contrário, o valor zero é alocado. Por outro lado, o domínio do comprador existirá quando, na diferença entre a dependência do comprador e a dependência do fornecedor ( $d_c - d_f$ ), a dependência do fornecedor for maior que a dependência do comprador  $d_f > d_c$ , e o valor zero é registrado. A dependência mútua, por sua vez, é obtida pela soma das dependências do comprador e do fornecedor. Contudo, alguns estudos têm apontado

desvantagens metodológicas nesse tipo de abordagem (Caniëls et al., 2018; Kim & Hsieh, 2003; Schönbrodt et al., 2018; Shanock et al., 2010). A abordagem condensa duas variáveis explicativas (isto é, dependência do comprador e dependência do fornecedor) em um único escore, 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 do método tradicional.

**Tabela 4.** Distribuição de níveis de vantagem e desvantagem de dependência dos operadores logísticos.

Grupos	Dependência em benefícios	
	N	%
Vantagem de dependência do OL	56	32,20%
Simetria de dependência	66	37,90%
Vantagem de dependência do embarcador	52	29,90%
Total	174	100,00%

**Nota.** N = Número de casos. Os grupos de dominância são baseados na diferença de meio desvio-padrão entre os escores padronizados dos dois construtos de dependência; para maiores detalhes consulte Shanock et al. (2010). Fonte: Elaborado pelos autores.

Inicialmente, examinou-se quantas díades demonstravam discrepâncias entre dependência do comprador e dependência do fornecedor, o que permitiria realizar regressões polinomiais com variação suficiente (Shanock et al., 2010). Para isso, os escores de dependência de compradores e fornecedores foram padronizados. Os escores padronizados de dependência do comprador com meio desvio-padrão acima e abaixo dos escores padronizados de dependência do fornecedor foram codificados como domínio do fornecedor e domínio do comprador, respectivamente. Os escores intermediários foram codificados como simétricos em relação à dependência. Como demonstra a Tabela 4, os casos têm distribuição próxima entre os três grupos de dependência e, portanto, pode-se concluir que, de fato, faz sentido prático analisar as discrepâncias entre dependências (Shanock et al., 2010).

Em seguida, centralizou-se a dependência de compradores e fornecedores em todo o ponto médio de suas respectivas escalas para reduzir o risco potencial de multicolinearidade (Schönbrodt et al., 2018; Shanock et al., 2010). Depois disso foi realizada a regressão polinomial com 5.000 amostras de *bootstrap* e, sequencialmente, gerou-se uma visão tridimensional do relacionamento combinado

entre dependência de comprador e de fornecedor e seu efeito na satisfação do fornecedor, incluindo testes de significância de 0,05 para todas as análises subsequentes. Finalmente, todos os procedimentos foram realizados por meio do pacote RSA do software R.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 5 apresenta os resultados das análises de regressão polinomial. Em vez de examinar os coeficientes de regressão, como seria feito em uma análise de regressão comum, se o  $R^2$  (variância na variável de resultado explicada pela equação de regressão) for significativamente diferente de zero (Edwards, 2002; Shanock et al., 2010), os resultados da regressão polinomial são avaliados em relação a quatro valores de teste de superfície:  $a_1$ ,  $a_2$ ,  $a_3$  e  $a_4$ . Na sequência, cada um dos quatro coeficientes é explicado e analisado conjuntamente à Figura 2. Cabe destacar que a ideia principal por trás do ASR é a visualização da equação de regressão polinomial em um gráfico tridimensional.

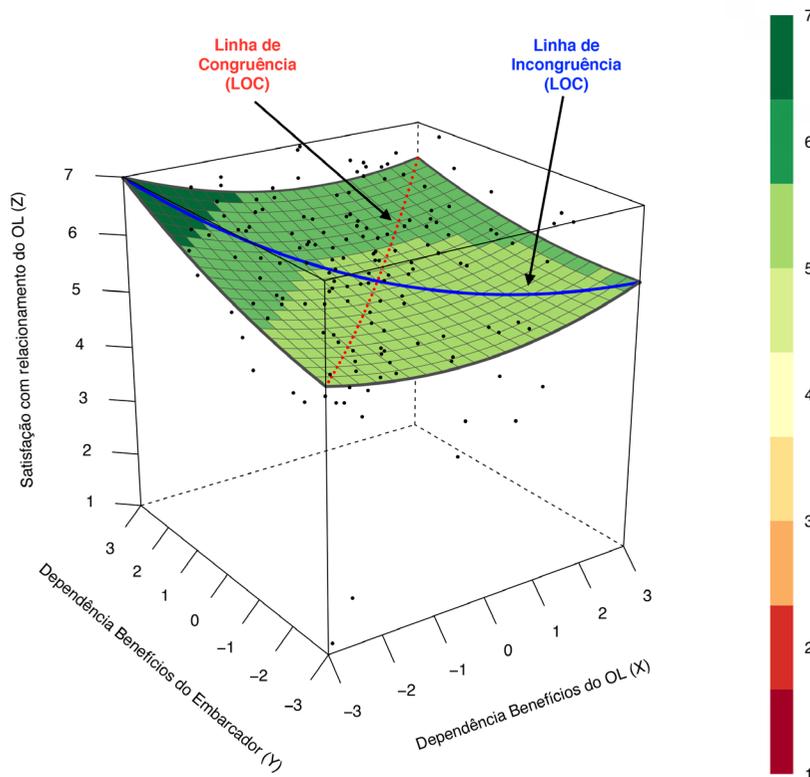
**Tabela 5.** Resultados da superfície de resposta para o modelo de dependência em benefícios.

Variável	Dependência em benefícios
Intercepto	5,487***
Dependência em benefícios do OL (X)	-0,036
Percepção de dependência em benefícios do embarcador (Y)	0,349***
Dependência mútua (XY)	-0,078
X <sup>2</sup>	0,116
Y <sup>2</sup>	0,092
Ajuste do modelo	
R <sup>2</sup>	0,10***
Teste de superfície	
Inclinação simétrica a <sub>1</sub> (Hipótese 1)	0,313***
Curvatura simétrica a <sub>2</sub>	0,130
Inclinação assimétrica a <sub>3</sub> (Hipótese 2)	-0,385***
Curvatura assimetria a <sub>4</sub> (Hipótese 3)	0,285***

**Nota.** \*\*\* p < 0,01, \*\* p < 0,05, \* p < 0,1. Os coeficientes a<sub>1</sub> (= b<sub>1</sub> + b<sub>2</sub>) e a<sub>2</sub> (= b<sub>3</sub> + b<sub>4</sub> + b<sub>5</sub>) representam a inclinação de cada superfície ao longo da linha X = Y, enquanto a<sub>3</sub> (= b<sub>1</sub> - b<sub>2</sub>) e a<sub>4</sub> (= b<sub>3</sub> - b<sub>4</sub> + b<sub>5</sub>) representam a inclinação de cada superfície ao longo da linha X = -Y, onde b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, b<sub>4</sub> e b<sub>5</sub> são os coeficientes não padronizados em X, Y, X<sup>2</sup>, XY e Y<sup>2</sup>, respectivamente. Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 2 demonstra a superfície de resposta tridimensional da regressão polinomial. A inclinação e a curvatura de duas linhas representam padrões da superfície de resposta: a linha de congruência (LOC) – vermelha – e a linha de incongruência (LOIC) – azul. A Figura 2 pode ser interpretada com a ajuda dos quatro valores de teste de superfície ao longo das linhas X = Y (LOC) e X = -Y (LOIC). A inclinação da linha de congruência balanceada (X = Y, dependência do comprador é igual à dependência do fornecedor) é dada por a<sub>1</sub> (= b<sub>1</sub> + b<sub>2</sub>, onde b<sub>1</sub> é o β para dependência do comprador e b<sub>2</sub> é o β da dependência do fornecedor). A curvatura ao longo da linha X = Y é indicada por a<sub>2</sub> (= b<sub>3</sub> + b<sub>4</sub> + b<sub>5</sub>, onde b<sub>3</sub> é β para a dependência do comprador ao quadrado, b<sub>4</sub> é β para o produto cruzado de dependência do comprador e dependência do fornecedor, e b<sub>5</sub> é o β da dependência do fornecedor ao quadrado). Os resultados indicam que a<sub>1</sub> é significativo, mas a<sub>2</sub> não; portanto, existe uma inclinação linear ao longo da linha de congruência (LOC). O valor positivo de a<sub>1</sub> indica que níveis mais altos de dependência mútua estão relacionados a níveis mais altos de satisfação do fornecedor. Portanto, a hipótese 1 é suportada.

O impacto da assimetria de dependência pode ser avaliado pela inclinação e curvatura ao longo da linha perpendicular à linha da congruência, ou seja, a linha X = -Y. Os resultados indicam que a<sub>3</sub> (= b<sub>1</sub> - b<sub>2</sub>) e a<sub>4</sub> (= b<sub>3</sub> - b<sub>4</sub> + b<sub>5</sub>) são significativos (ver Tabela 4). Desse modo, os dados mostram uma inclinação e uma curva ao longo da linha X = -Y. O valor negativo de a<sub>3</sub> indica que os níveis de satisfação do fornecedor são maiores quando a dependência do embarcador é maior que a dependência do operador logístico. O valor positivo para a<sub>4</sub>, por sua vez, indica uma superfície convexa ao longo da linha de assimetria perfeita, isto é, existe uma curvatura em forma de U ao longo dessa linha. Portanto, o modelo indica que em níveis de alta dependência mútua, assimetrias extremas têm um impacto positivo na satisfação do fornecedor. De fato, a forma de U sugere que situações de dependência assimétrica estão associadas a maior satisfação do fornecedor do que situações de dependência simétrica. Portanto, as hipóteses 2 e 3 foram confirmadas.



**Figura 2.** Superfície de resposta.

Os preditores  $X$  e  $Y$  (dependência do OL e dependência do embarcador) estão centralizados no ponto médio da escala. A linha de congruência (LOC, em vermelho) reflete casos em que os valores de  $X$  e  $Y$  correspondem perfeitamente em todos os níveis da escala. A linha de incongruência (LOIC, em azul) representa casos em que os valores de  $X$  são perfeitamente opostos dos valores de  $Y$ . Legenda de cores para valores de  $Z$  (satisfação do OL).

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

### Discussão dos resultados

Os resultados demonstraram que um nível elevado de dependência mútua gera mais satisfação do fornecedor (OL), validando a hipótese 1, o que tem amparo em diversos estudos anteriores (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sych, 2007; Hofer, 2015). Nos casos de simetria da dependência mútua entre OLs e embarcadores, encontramos suporte de que a dependência mútua tem impacto positivo na satisfação do OL. Porém, a dependência mútua pode ser caracterizada como baixa ou alta, conseqüentemente levando a níveis distintos de satisfação do OL. O resultado está alinhado com estudos anteriores que mostram que níveis crescentes de dependência mútua estão associados à satisfação do fornecedor (OL) (Caniëls et al., 2018; Gulati & Sych, 2007).

Para satisfação de todos os envolvidos no relacionamento, níveis elevados de dependência mútua entre as partes da cadeia de suprimentos estão relacionados a algumas dimensões do relacionamento, tais como orientação de longo prazo, integração e colaboração (Hofer, 2015; Nyaga et al., 2013), que indicam a maior propensão ao desenvolvimento de relacionamentos colaborativos. Além disso, a dependência tem impacto positivo em outras dimensões das relações cliente-fornecedor, tais como confiança, comprometimento e resolução de conflitos, que, por sua vez, aumentam a satisfação do OL (Benton & Maloni, 2005) e reforçam os vínculos entre os atores, propiciando as melhores condições para o desenvolvimento dos relacionamentos colaborativos. A dependência mútua elevada também ajuda a evitar que uma das partes seja oportunista e tome atitudes para seu próprio benefício em detrimento da outra parte (Handley & Benton, 2012; Hofer, 2015; Nyaga et al., 2013). Os OLs e os embarcadores, nesse contexto, podem ser ainda mais propensos a colaborar, pois a prestação de serviços logísticos implica um grau comparativamente mais alto de interação contínua entre

OLs e embarcadores para criação do produto final (Hofer, 2015; Scheer et al., 2015). Nesse sentido, a dependência mútua desempenha um papel estratégico no desempenho das operações e na satisfação do fornecedor. Diante disso, este estudo também reforça achados anteriores que apontam para o efeito benéfico de níveis elevados de dependência mútua para o desenvolvimento de ações colaborativas entre fornecedores e clientes (Caniëls et al., 2018; Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007; Hofer, 2015).

Foi validada a hipótese 2, de que a satisfação do OL é maior se este percebe que o embarcador é mais dependente do relacionamento. Nas relações assimétricas, o parceiro mais poderoso domina a troca e, por isso, pode explorar sua posição de poder (Crook & Combs, 2007; Crook et al., 2017; Ireland & Webb, 2007). Ainda que essas posições assimétricas nos relacionamentos possam gerar conflitos (Kumar et al., 1995; Nyaga et al., 2013), quando o fornecedor tem o domínio da relação ele pode usar de táticas coercitivas para capturar maior valor no relacionamento às custas do ator menos favorecido pela dependência (Blau, 1964). Nesse sentido, os benefícios de desempenho da empresa mais poderosa e com vantagem na dependência acontecem às custas do parceiro mais fraco e em desvantagem da dependência (Gulati & Sytch, 2007; Pfeffer & Salancik, 1978). Diante disso, os resultados deste estudo confirmam que quando o OL é a parte dominante existem maiores níveis de satisfação com o relacionamento.

Para assimetria de dependência, o estudo sugere ainda que em níveis intermediários de dependência mútua, as assimetrias de dependência extrema têm um impacto positivo na satisfação do fornecedor. A análise da superfície de resposta indica que há uma curvatura em forma de U ao longo da linha de perfeita assimetria (LOIC). Alinhado aos achados de Caniëls et al. (2018), não importa se o embarcador domina o OL ou vice-versa, os OLs ficam mais satisfeitos quando o embarcador é altamente dependente do OL ou quando o OL é altamente dependente do embarcador, validando a hipótese 3. A última situação, contudo, contesta a suposição de algumas linhas de interpretação presentes na literatura (Casciaro & Piskorski, 2005), de que a dependência de uma parte dominante tem consequências negativas para a parte dependente. Logo, quais os motivos que fazem com que fornecedores altamente dependentes ainda estejam satisfeitos em um relacionamento dominado pelo comprador? Ainda que a literatura sustente a suposição de que uma parte que tem uma posição dominante no relacionamento utilizará essa posição e explorará a parte mais dependente (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007), na presença de dependência mútua o uso do poder pode ser abdicado (Caniëls et al., 2018; Crook et al., 2017). Desse modo, a dependência assimétrica pode não implicar necessariamente a exploração da parte dependente. Um embarcador dominante pode usar de sua

posição de vantagem para beneficiar a capacidade de geração de valor do relacionamento por meio do fornecimento de incentivos atraentes, como bônus e prêmios financeiros (Caniëls et al., 2018; Huo, Flynn, et al., 2017). Pode haver o interesse no desenvolvimento dos fornecedores e mesmo a convicção de que estrategicamente não seja interessante promover a substituição do fornecedor ou internalizar o processo. Além disso, um embarcador dominante pode fornecer orientação quando ambos os atores colaboram em tarefas conjuntas (Gulati & Sytch, 2007; Huo, Flynn, et al., 2017; Nyaga et al., 2013). Caniëls et al. (2018) sugerem que o não uso do poder por um parceiro dominante leva à satisfação do parceiro dependente. Portanto, a relação entre uso do poder e assimetria de dependência é menos direta do que o pensamento tradicional sobre o poder (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007). O resultado amplia a compreensão de como a dependência influencia os relacionamentos comprador-fornecedor em níveis intermediários de dependência mútua.

Adicionalmente, em consonância com Caniëls et al. (2018), mesmo que um embarcador dominante extraia mais valor relativo em um relacionamento, um OL ainda pode estar satisfeito em um relacionamento devido ao valor absoluto que percebe. Em vez de um relacionamento simétrico com um pequeno parceiro com baixo potencial de rotatividade, os OLs podem realmente preferir cooperar com um grande parceiro, optando por um maior potencial de rotatividade enquanto aceitam a dependência relativa. Diante disso, os OLs podem extrair valor das oportunidades de crescimento e da excelência operacional oferecidas por um determinado comprador, como ter sistemas de planejamento e pagamento que funcionem bem (Huo, Flynn, et al., 2017). Os efeitos negativos por não ser a parte dominante podem ser compensados por estes e outros benefícios gerados.

Finalmente, a utilização da análise de superfície de resposta proporcionou um entendimento mais amplo das complexidades da relação de dependência entre o fornecedor e o cliente e a satisfação do fornecedor. A técnica permitiu usar a dependência do comprador e a dependência do fornecedor como dois construtos distintos com medidas separadas, não reduzindo as informações disponíveis, o que é uma desvantagem dos métodos tradicionais. A possibilidade de encontrar efeitos curvilíneos permitiu distinguir situações de dependência assimétrica e simétrica no mesmo nível de dependência mútua. Esse tipo de análise não é possível com outras técnicas.

## Implicações gerenciais

Na perspectiva gerencial, a dependência de um parceiro de negócios é percebida normalmente como uma situação que deve ser evitada. Este estudo, contudo, demonstra que com relação à satisfação do fornecedor, não é tanto a

assimetria de dependência que importa, mas sim o grau de dependência entre as partes. Quanto mais dependente uma parte for da outra, normalmente, maior será a satisfação do fornecedor. Portanto, evitar veementemente a dependência pode não ser necessariamente a melhor opção em todos os casos. Certo grau de dependência é aceitável e em muitas circunstâncias necessário para se ter acesso a informações, inovação tecnológica, recursos e oportunidades (Glavee-Geo, 2019; Pulles et al., 2016; Walter et al., 2001). Por exemplo, o Walmart, muitas vezes, usa seu domínio para obter melhores preços de 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 do negócio é um fator-chave para o fornecedor. Nesse sentido, níveis elevados de dependência mútua são desejáveis do ponto de vista da satisfação, enquanto a falta de dependência está associada à baixa satisfação do fornecedor.

No setor de prestação de serviços logísticos, os relacionamentos entre embarcador e OL são caracterizados por níveis intermediários de dependência mútua. O OL tem um papel estratégico nas operações de seus clientes, tendo em vista a complexidade dos serviços devido à sua própria natureza, bem como o nível de customização exigido nas soluções dos problemas. Por exemplo, em uma grave falha de logística na KFC, no Reino Unido, um novo parceiro da rede não conseguiu realizar as entregas no tempo esperado e de acordo com os critérios de qualidade, levando à interrupção do funcionamento das suas 900 lojas. As características inerentes à prestação de serviços sugerem que um valor maior pode ser obtido de uma troca relacional mais entrelaçada. Os clientes, muitas vezes, têm dificuldade em avaliar a capacidade, as ofertas e a qualidade do serviço de prestadores alternativos em potencial; os clientes, portanto, têm forte motivação para manter relacionamentos satisfatórios e bem-sucedidos para minimizar os custos com o fim da relação.

Uma posição dominante pode ser usada para influenciar o comportamento do parceiro no relacionamento. Contudo, é aconselhável aos gestores evitar o uso de métodos coercitivos e utilizar mecanismos de recompensas. Esse comportamento pode levar à satisfação do fornecedor, o que por si só está relacionado a vários resultados positivos para a relação entre compradores e fornecedores. Uma posição dominante pode ser usada para fornecer orientação e direção em projetos de forma colaborativa. Os gerentes em posições dominantes são aconselhados a usar a posição dominante de sua empresa de forma não coercitiva e recompensadora – por exemplo, prêmios anuais como aqueles oferecidos pelas montadoras (Toyota, Honda e General Motors) por atingimento de 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’. Por sua vez, essa pode ser uma oportunidade de desenvolvimento de um relacionamento mais estreito com o parceiro mais poderoso por meio da promoção da atração interpessoal ou da gratidão.

## CONCLUSÕES

Este estudo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: Quais são os efeitos da dependência baseada em benefícios entre comprador e fornecedor sobre a satisfação do fornecedor? Os resultados indicam que a dependência mútua está positivamente relacionada à satisfação do fornecedor, mas, surpreendentemente, a assimetria de dependência também pode estar relacionada a níveis mais elevados de satisfação do fornecedor. A pesquisa foi orientada pelas recomendações de estudos anteriores no que tange à distinção entre dependência mútua e assimetria de dependência, pois muitos estudos assumem efeitos distintos para cada um dos construtos. Os efeitos da assimetria em um relacionamento nem sempre são diretos porque ter uma posição de poder em relação a um parceiro não implica necessariamente exercer esse poder, especialmente em situações nas quais existem níveis moderados de dependência mútua. O uso do poder por um parceiro dominante pode levar à insatisfação do parceiro dependente, enquanto o não uso do poder leva à satisfação do parceiro dependente. Portanto, mesmo que assimetria de dependência possa sugerir implicitamente o uso do poder, isso pode não se concretizar. Quando as partes entendem que o relacionamento proporciona benefícios difíceis de serem substituídos, o uso de ameaças e punições aumenta o risco de retaliações e comportamentos não colaborativos dos parceiros mais dependentes. Por outro lado, o fornecedor pode estar em um relacionamento em que ele é parte mais dependente e, mesmo assim, estar satisfeito em função das vantagens alcançadas – como, por exemplo, o aumento do volume de vendas, as receitas estáveis, a inovação liderada pelo cliente, o aprendizado de melhores práticas, as informações precisas e oportunas, a estabilidade da demanda e o suporte no desenvolvimento operacional.

Os resultados deste estudo devem ser vistos à luz de algumas limitações. Primeiro, como o foco desta pesquisa foi identificar os efeitos da dependência baseada em benefícios dependência entre embarcador e OL sobre a satisfação do OL, ela foi estruturada para capturar a percepção das duas partes da díade. Contudo, devido à baixa adesão, somente as percepções dos OLs foram capturadas. Portanto, embora este trabalho esteja alinhado com outros estudos sobre interdependência e terceirização logística, uma pesquisa diádica capturaria uma realidade mais holística dessas diferenças de percepção e como elas podem afetar a satisfação do OL. De forma semelhante a outros estudos sobre

relacionamentos comprador-fornecedor, neste trabalho adotou-se um plano de pesquisa transversal. Ainda que a satisfação tenha sido examinada no ambiente diádico, não foram capturadas mudanças de percepção ao longo do tempo. Um estudo longitudinal pode ser útil para examinar

mudanças importantes na estrutura do relacionamento, e como isso afeta a satisfação. Finalmente, estudos futuros podem examinar a influência da dependência financeira na satisfação do OL.

## REFERÊNCIAS

- Ambrose, E., Marshall, D., & Lynch, D. (2010). Buyer supplier perspectives on supply chain relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(12), 1269–1290. <https://doi.org/10.1108/01443571011094262>
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421–458. <https://doi.org/10.2307/2393203>
- Barranti, M., Carlson, E. N., & Côté, S. (2017). 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*, 8(4), 465–475. <https://doi.org/10.1177/1948550617698204>
- Bauman, K. E., & Dent, C. W. (1982). Influence of an objective measure on self-reports of behavior. *Journal of Applied Psychology*, 67(5), 623–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.5.623>
- Benton, W. C., & Maloni, M. J. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.002>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley.
- Brito, R. P., & Miguel, P. L. S. (2017). Power, governance, and value in collaboration: Differences between buyer and supplier perspectives. *Journal of Supply Chain Management*, 53(2), 61–87. <https://doi.org/10.1111/jscm.12134>
- Caniëls, M. C. J., Vos, F. G. S., Schiele, H., & Pulles, N. J. (2018). The effects of balanced and asymmetric dependence on supplier satisfaction: Identifying positive effects of dependency. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(4), 343–351. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.11.003>
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167–199. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.2.167>
- Cook, K. S., Cheshire, C., & Gerbasi, A. (2006). Power, dependence and social exchange. In P. J. Burke (Ed.), *Contemporary social psychological theories* (pp. 194–215). Stanford, CA: Stanford University Press
- Crook, T. R., & Combs, J. G. (2007). Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 546–555. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.008>
- Crook, T. R., Craighead, C. W., & Autry, C. W. (2017). 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*, 53(2), 10–21. <https://doi.org/10.1111/jscm.12135>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27. <https://doi.org/10.2307/1251126>
- Edwards, J. R. (2002). Alternatives to difference scores: Polynomial regression analysis and response surface methodology. In F. Drasgow & N. Schmitt (Eds.), *The Jossey-Bass business & management series. Measuring and analyzing behavior in organizations: Advances in measurement and data analysis* (pp. 350–400). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41. <https://doi.org/10.2307/2089716>
- Farh, J.-L., Werbel, J. D., & Bedeian, A. G. (1988). An empirical investigation of self-appraisal-based performance evaluation. *Personnel Psychology*, 41(1), 141–156. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00636.x>
- Fundação Dom Cabral (2018). *Perfil dos operadores logísticos no Brasil relatório analítico*. Retrieved from <https://old.abolbrasil.org.br/pdf/1554746504.pdf>
- Flynn, B., Pagell, M., & Fugate, B. (2018). Editorial: Survey research design in supply chain management: The need for evolution in our expectations. *Journal of Supply Chain Management*, 54(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/jscm.12161>
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: A process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152–194. <https://doi.org/10.1108/01443570210414310>
- Gaski, J. F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 48(3), 9–29. <https://doi.org/10.2307/1251326>
- Gassenheimer, J. B., & Ramsey, R. (1994). The impact of dependence on dealer satisfaction: A comparison of reseller-supplier relationships. *Journal of Retailing*, 70(3), 253–266. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90035-3](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90035-3)

- Glavee-Geo, R. (2019). Does supplier development lead to supplier satisfaction and relationship continuation? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(3), 100537. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.05.002>
- Griffith, D. A., Hoppner, J. J., Lee, H. S., & Schoenherr, T. (2017). The influence of the structure of interdependence on the response to inequity in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 54(1), 124–137. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0319>
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32–69. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.32>
- Gundlach, G. T., & Cadotte, E. R. (1994). Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 516–532. <https://doi.org/10.2307/3151880>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Harlow, UK: Pearson.
- Handley, S. M., & Benton, W. C. (2012). Mediated power and outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 30(3), 253–267. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.11.004>
- Handley, S. M., Jong, J., & Benton, W. C. (2019). How service provider dependence perceptions moderate the power-opportunism relationship with professional services. *Production and Operations Management*, 28(7), 1692–1715. <https://doi.org/10.1111/poms.13013>
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Hofer, A. R. (2015). Are we in this together? The dynamics and performance implications of dependence asymmetry and joint dependence in logistics outsourcing relationships. *Transportation Journal*, 54(4), 438–472. <https://doi.org/10.5325/transportationj.54.4.0438>
- Huo, B., Flynn, B. B., & Zhao, X. (2017). Supply chain power configurations and their relationship with performance. *Journal of Supply Chain Management*, 53(2), 88–111. <https://doi.org/10.1111/jscm.12139>
- Huo, B., Liu, C., Chen, H., & Zhao, X. (2017). Dependence, trust, and 3PL integration: An empirical study in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(9), 927–948. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0284>
- Huo, B., Tian, M., Tian, Y., & Zhang, Q. (2019). The dilemma of inter-organizational relationships: Dependence, use of power and their impacts on opportunism. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(1), 2–23. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2017-0383>
- Huo, B., Wang, Q., Zhao, X., & Schuh, S. (2016). Threats and benefits of power discrepancies between organisations: A supply chain perspective. *International Journal of Production Research*, 54(13), 3870–3884. <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1159744>
- ILOS. (2014). *Terceirização logística no Brasil*. Retrieved from <http://www.ilos.com.br/web/analise-de-mercado/relatorios-de-pesquisa/terceirizacao-logistica-no-brasil-panorama>
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 482–497. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.004>
- Kim, Y., & Choi, T. Y. (2018). Tie strength and value creation in the buyer-supplier context: A u-shaped relation moderated by dependence asymmetry. *Journal of Management*, 44(3), 1029–1064. <https://doi.org/10.1177/0149206315599214>
- Kim, S. K., & Hsieh, P.-H. (2003). Interdependence and its consequences in distributor-supplier relationships: A distributor perspective through response surface approach. *Journal of Marketing Research*, 40(1), 101–112. <https://doi.org/10.1509/jmkr.40.1.101.19130>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press
- Kull, T. J., & Ellis, S. C. (2016). Coping with dependence: A logistics strategy based on interorganizational learning for managing buyer-supplier relations. *Journal of Business Logistics*, 37(4), 346–363. <https://doi.org/10.1111/jbl.12146>
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348–356. <https://doi.org/10.2307/3151986>
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1998). Interdependence, punitive capability, and the reciprocation of punitive actions in channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 225–235. <https://doi.org/10.2307/3151850>
- Leonidou, L. C., Talias, M. A., & Leonidou, C. N. (2008). Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 92–103. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.08.006>
- Leuschner, R., Carter, C. R., Goldsby, T. J., & Rogers, Z. S. (2014). Third-party logistics: A meta-analytic review and investigation of its impact on performance. *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 21–43. <https://doi.org/10.1111/jscm.12046>
- Lieb, R. C., & Lieb, K. J. (2016). 3PL CEO perspectives on the current status and future prospects of the third-party logistics industry in North America: The 2014 survey. *Transportation Journal*, 55(1), 78–92. <https://doi.org/10.5325/transportationj.55.1.0078>
- Manders, J. H. M., Caniels, M. C. J., & Ghijsen, P. W. T. (2017). Supply chain flexibility: A systematic literature review and identification of directions for future research. *The International Journal of Logistics Management*, 28(4), 964–1026. <https://doi.org/10.1108/IJLM-07-2016-0176>
- Marasco, A. (2008). Third-party logistics: A literature review. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 127–147. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.05.017>

- Molm, L. D. (1991). Affect and social exchange: Satisfaction in power-dependence relations. *American Sociological Review*, 56(4), 475-493. <https://doi.org/10.2307/2096269>
- Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 173-239. <https://doi.org/10.1287/isre.2.3.192>
- Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., & Ambrose, E. (2013). Power asymmetry, adaptation and collaboration in dyadic relationships involving a powerful partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42-65. <https://doi.org/10.1111/jscm.12011>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Prajogo, D., Chowdhury, M., Nair, A., & Cheng, T. C. E. (2020). Mitigating the performance implications of buyer's dependence on supplier: The role of absorptive capacity and long-term relationship. *Supply Chain Management*, 25(6), 693-707. <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2019-0254>
- Pulles, N. J., Schiele, H., Veldman, J., & Hüttinger, L. (2016). The impact of customer attractiveness and supplier satisfaction on becoming a preferred customer. *Industrial Marketing Management*, 54, 129-140. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.06.004>
- Reimann, F., & Ketchen, D. J. (2017). Power in supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 53(2), 3-9. <https://doi.org/10.1111/jscm.12140>
- Scheer, L. K., Miao, C. F., & Garrett, J. (2010). The effects of supplier capabilities on industrial customers' loyalty: The role of dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 90-104. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0129-6>
- Scheer, L. K., Miao, C. F., & Palmatier, R. W. (2015). Dependence and interdependence in marketing relationships: Meta-analytic insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 694-712. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0418-1>
- Schönbrodt, F. D., Humberg, S., & Nestler, S. (2018). Testing similarity effects with dyadic response surface analysis. *European Journal of Personality*, 32(6), 627-641. <https://doi.org/10.1002/per.2169>
- Schwieterman, M. A., Miller, J., Knemeyer, A. M., & Croxton, K. L. (2020). Do supply chain exemplars have more or less dependent suppliers? *Journal of Business Logistics*, 41(2), 149-173. <https://doi.org/10.1111/jbl.12249>
- Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggstad, E. D. (2010). Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 543-554. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9183-4>
- Shu, E., & Lewin, A. Y. (2017). A resource dependence perspective on low-power actors shaping their regulatory environment: The case of Honda. *Organization Studies*, 38(8), 1039-1058. <https://doi.org/10.1177/0170840616670432>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics* (6th ed.). New York: Harper & Row.
- Vázquez-Casielles, R., Iglesias, V., & Varela-Neira, C. (2017). Manufacturer-distributor relationships: Role of relationship-specific investment and dependence types. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1245-1260. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-0244>
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365-377. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00156-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00156-0)
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPEPF scale: A cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58. <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600307>

## Autoria

### Antonio Carlos Rodrigues\*

Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Av. Dr. Raimundo Monteiro Rezende, nº 330, Centro, 35010-177, Governador Valadares, MG, Brasil.

E-mail: antonio.rodrigues@facc.ufjf.br

 <https://orcid.org/0000-0003-2308-4625>

### Ricardo Silveira Martins

Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas

Av. Pres. Antônio Carlos, nº 6627, Pampulha, 31270-901, Belo Horizonte, MG, Brasil.

E-mail: rmartins@face.ufmg.br, ricardomartins.ufmg@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-9717-3896>

\* Autor Correspondente

## Financiamento

Os autores relataram que o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

## Direitos Autorais

A RAC detém os direitos autorais deste conteúdo.

## Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

## Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página e do Relatório de Revisão por Pares (Peer Review Report) é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas e autores.

## Contribuições dos Autores

**1º autor:** conceituação (liderança); curadoria de dados (igual); análise formal (igual); investigação (liderança); metodologia (liderança); administração de projeto (igual); software (liderança); escrita - rascunho original (igual); escrita - revisão e edição (igual).

**2º autor:** conceituação (suporte); análise formal (suporte); administração de projeto (suporte); supervisão (liderança); escrita - rascunho original (igual); escrita - revisão e edição (suporte).

## Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

## Disponibilidade dos Dados

Os autores optaram por não compartilhar a sua base de dados, e afirmam que o fazem tendo em vista que, conforme informado aos participantes, em nenhuma hipótese os dados gerados na pesquisa seriam divulgados. Na ocasião, também foi assegurado que apenas os resultados estatísticos consolidados seriam divulgados para fins acadêmicos, sendo essas informações apresentadas por meio de tabelas, figuras ou gráficos. Os autores afirmam ainda que, os dados são inéditos e serão utilizados na produção de outros trabalhos futuramente.

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de open data é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.

A RAC é membro e subscreve os princípios do COPE - Comitê de Ética em Publicações

