



Os Efeitos da Dependência na Satisfação dos Operadores Logísticos Brasileiros

Journal:	<i>Revista de Administração Contemporânea</i>
Manuscript ID	RAC-2020-0380
Manuscript Type:	Research Article
Keyword:	Gestão de Operações e Logística

SCHOLARONE™
Manuscripts

Os Efeitos da Dependência na Satisfação dos Operadores Logísticos Brasileiros

The Effects of Dependence on the Satisfaction of Brazilian 3PLs

Resumo

Contexto: estudos argumentam que níveis de dependência similares são fundamentais para a satisfação do fornecedor nas relações comprador-fornecedor. Contudo, os relacionamentos assimétricos também podem levar à satisfação do fornecedor. **Objetivo:** este artigo investiga como os efeitos da dependência baseada em benefícios entre comprador-fornecedor impactam na satisfação do fornecedor. Para isso, investigou-se os mecanismos de duas dimensões da dependência interorganizacional: assimetria de dependência e dependência mútua. **Métodos:** neste paper foi utilizada Análise de Superfície de Resposta (ASR) para testar a relação entre as dimensões dependência e satisfação do operador logístico (OL). Foram coletados dados de 174 díades de embarcadores e operadores logísticos. **Resultados:** os relacionamentos com níveis de dependência mútua elevados impactam positivamente a satisfação dos OLs. Além disso, averiguou-se que, os OLs ficam mais satisfeitos em relacionamentos em que eles são a parte dominante. Finalmente, também foi verificado que mesmo em situações de domínio do embarcador, o relacionamento pode promover maior satisfação do OLs. **Conclusões:** a ASR é um método robusto que permitiu entender complexidades da relação entre dependência do comprador e do fornecedor que não podem ser capturadas pelos métodos tradicionais.

Palavras-chave: Dependência, Satisfação, ASR, Operador Logístico, Terceirização.

Abstract

Context: studies argue that similar levels of dependence are fundamental to supplier satisfaction in buyer-supplier relationships. Asymmetric relationships, in turn, can also lead to supplier satisfaction. However, traditional methods of analysis are inadequate to understand this situation entirely. **Objective:** This article investigates how the effects of benefit-based dependency on buyer-supplier impact supplier satisfaction. This study investigated the mechanisms of two dimensions of inter-organizational dependence: dependence asymmetry and mutual dependence. **Methods:** Response Surface Analysis (RSA) was used to test the relationship between 3PL (Third-party Logistics) dependency and satisfaction dimensions. Data were collected from 174 dyads of shippers and 3PLs. **Results:** relationships with high levels of mutual dependence positively impact 3PL satisfaction. It was also found that 3PLs are more satisfied in relationships in which they are the dominant part. Finally, it was also verified that, even in the shipper's dominance, the relationship could promote greater 3PL satisfaction. **Conclusions:** the RSA used in this paper allowed us to understand the complexities of the relationship between buyer and supplier dependence that cannot be captured by traditional methods.

Keywords: Dependence, Satisfaction, RSA, 3PL, Outsourcing.

1 INTRODUÇÃO

Profissionais e acadêmicos entendem que a satisfação do fornecedor proporciona um valor estratégico para seus compradores (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). Fornecedores satisfeitos investem seus esforços em relacionamentos, o que pode criar benefícios para os compradores, como acesso a inovações e outros recursos críticos (Caniëls, Vos, Schiele, & Pulles, 2018; Pulles, Schiele, Veldman, & Hüttinger, 2016; Shu & Lewin, 2017). Por esse motivo, a gestão de relacionamento deve levar em conta a satisfação do fornecedor. Nesse sentido, é necessário entender o que impulsiona e quais situações são propícias à obtenção de satisfação pelo fornecedor em suas nas relações com os seus compradores (Caniëls et al., 2018).

1
2
3
4 A dependência interorganizacional é um fator importante para compreensão das
5 relações entre comprador e fornecedor (Griffith, Hoppner, Lee, & Schoenherr, 2017; Huo, Liu,
6 Chen, & Zhao, 2017; Kull & Ellis, 2016; Pfeffer & Salancik, 1978). Para alguns autores
7 (Kumar, Scheer, & Steenkamp, 1995; Leonidou, Talias, & Leonidou, 2008), as relações
8 comprador-fornecedor caracterizadas por uma dependência mútua, ou seja relações em que o
9 comprador e o fornecedor precisam mutuamente um do outro para manter seu relacionamento,
10 apresentam desempenho superiores a outros tipos de relações. Contudo, nos relacionamentos
11 uma parte pode ser mais dependente das relações estabelecidas, por exemplo, pela importância
12 do faturamento no orçamento total do negócio ou pelo domínio de uma tecnologia. Neste
13 contexto de assimetria de dependência, em que um dos parceiros domina a troca, muitos autores
14 acreditam que tais relações sejam menos satisfatórias para uma das partes porque o parceiro
15 dominante pode explorar sua posição (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sych, 2007; Huo,
16 Flynn, & Zhao, 2017). Porém, mesmos nessas situações na qual um comprador domina a
17 relação, os fornecedores ainda podem estar satisfeitos com o relacionamento (Caniëls et al.,
18 2018). Nesse sentido, embora a literatura sugira que a assimetria da dependência leva a
19 relacionamentos não tão efetivos, ela pode promover relacionamentos em que exista satisfação
20 do fornecedor e o que, conseqüentemente, pode melhorar o desempenho do relacionamento.
21

22 Este artigo foca no setor de prestação de serviços logísticos brasileiro, com o objetivo
23 de investigar os efeitos da dependência entre comprador-fornecedor como determinante da
24 satisfação do fornecedor. Neste estudo distingue-se níveis de dependência simétrica, na qual o
25 comprador e o fornecedor têm alta ou baixa dependência mútua e dependência assimétrica, na
26 qual o comprador ou o fornecedor é a parte dominante no relacionamento. Foram coletados
27 dados de 174 díades de embarcadores e operadores logísticos (OLs). Para analisar os dados
28 utilizou-se a Análise de Superfície de Resposta (ASR) para uma visão tridimensional da
29 dependência relativa e da satisfação do fornecedor. O trabalho contribui para avanço do campo
30 de estudo de pelo menos quatro formas. Primeiro, embora a literatura atual argumente que as
31 relações assimétricas de dependência são menos eficazes, este artigo defende que este tipo de
32 configuração também pode promover a satisfação do fornecedor (Caniëls et al., 2018).
33 Segundo, o estudo demonstra que utilização da assimetria de dependência e a dependência
34 mútua em um mesmo modelo pode ser frutífero porque na presença de dependência mútua
35 moderada, os parceiros de troca dominantes podem ser menos propensos a usar o poder (Crook,
36 Craighead, & Autry, 2017). Terceiro, diferentemente de Caniëls et al., (2018), este estudo
37 utiliza o conceito de bidimensional da dependência (Scheer, Miao, & Palmatier, 2015) com uma
38 escala pura de dependência baseada em benefícios. Finalmente, o uso da ASR permitiu análises
39 mais robustas e complexas dos que abordagens tradicionais (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati
40 & Sych, 2007; Kumar et al., 1995; Manders, Caniëls, & Ghijssen, 2017).
41

42 O restante do artigo está dividido em cinco seções. A seção 2 apresenta o referencial
43 teórico. Na seção 3, metodologia. Na seção 4, os resultados são apresentados. A discussão e
44 análise dos resultados, bem como, implicações gerenciais são apresentadas na Seção 5.
45 Finalizando o artigo, a seção 6 apresenta as considerações finais.
46

51 2 REFERENCIAL TEÓRICO

52 2.1 Satisfação e dependência de fornecedores nas relações comprador-fornecedor

53 A satisfação do fornecedor está relacionada ao valor percebido pelo fornecedor de um
54 relacionamento em termos de atender ou exceder suas expectativas (Caniëls et al., 2018; Pulles
55 et al., 2016). Se um fornecedor perceber que um relacionamento é satisfatório, ele se sentirá
56 socialmente endividado e fará investimentos relacionais (Blau, 1964; Emerson, 1962; Nyaga,
57 Lynch, Marshall, & Ambrose, 2013). Fornecedores satisfeitos fazem um esforço maior para
58 gratificar seus clientes e fornecer recursos que vão além do que foi contratado (Caniëls et al.,
59 60

1
2
3
4 2018; Nyaga et al., 2013). A satisfação do fornecedor é um fator importante na obtenção do
5 status preferencial do cliente, que inclui benefícios para os compradores, como melhor acesso
6 a inovações e tecnologias, maior flexibilidade e acesso a recursos em tempos de escassez
7 (Benton & Maloni, 2005; Pulles et al., 2016). Assim, a satisfação do fornecedor é positivamente
8 relacionada ao desempenho relacional de compradores e fornecedores. Por outro lado,
9 fornecedores que não estão satisfeitos com seu relacionamento com o comprador podem,
10 eventualmente, procurar outras alternativas e se comprometer com outros relacionamentos
11 (Scheer et al., 2015). Desse modo, manter fornecedores insatisfeitos pode resultar em menor
12 desempenho dentro do relacionamento comprador-fornecedor. Consequentemente, isto
13 provoca um menor desempenho em relação os concorrentes, reduzindo suas vantagens
14 competitivas de longo prazo. Portanto, a satisfação do fornecedor é um construto importante
15 que tem valor estratégico para as empresas compradoras (Caniëls et al., 2018).

16
17
18 Diante disso, a dependência entre comprador e fornecedor pode ser um determinante da
19 satisfação do fornecedor. Os fundamentos teóricos de dependência podem ser extraídos da
20 Teoria de Dependência e Poder de Emerson (1962) e na Teoria da Dependência de Recursos de
21 Pfeffer e Salancik (1978). A ideia básica destas teorias é que as organizações são sistemas
22 interconectados que precisam de recursos para a sobrevivência. A necessidade desses recursos
23 pressupõe relações de dependência e poder nos relacionamentos interorganizacionais. Embora
24 as definições variem consideravelmente, uma definição geral de dependência é “a necessidade
25 de um ator continuar seu relacionamento com um parceiro de troca para atingir seus objetivos
26 desejados” (Scheer et al., 2015, p. 700). Muitos pesquisadores construíram estudos a partir dos
27 insights de Emerson (1962), operacionalizando a dependência, concentrando-se em fatores
28 associados ao investimento motivacional no relacionamento atual e disponibilidade de
29 alternativas a esse relacionamento (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007; Hofer,
30 2015; Kumar et al., 1995).

31
32
33 Neste trabalho, foram adotadas a conceitualização clássica de dependência de Emerson
34 (1962) e modelo de dependência bidimensional de Scheer et al., (2010). Para Emerson (1962)
35 a interdependência é dividida em dependência mútua, ou a soma das dependências dos atores,
36 e a assimetria de dependência, ou a diferença das dependências dos atores. Emerson (1962)
37 rotulou estes construtos de “coesão” e “vantagem de dependência”, respectivamente. O termo
38 “vantagem de dependência” é utilizado para especificar a direcionalidade da assimetria de
39 dependência na díade e para indicar qual dos dois atores possui a vantagem de dependência ou
40 poder. A dicotomia estrutural permite que a dependência varie simultaneamente em ambas as
41 dimensões, tratando a dependência como um jogo de soma não zero. Por exemplo, Griffith et
42 al. (2017) analisaram o compartilhamento de recursos de fornecedores e descobriram que as
43 desigualdades positivas e negativas influenciam diferencialmente o desempenho percebido do
44 relacionamento, dependendo do grau de dependência mútua. Em resumo, o artigo demonstra a
45 importância da visão diádica da dependência comprador-fornecedor, considerando
46 explicitamente os diferentes efeitos da dependência mútua e assimétrica comprador-fornecedor.
47 Por esta razão, o estudo da dependência interorganizacional exige a adoção de uma visão
48 bilateral, levando em consideração a dependência do comprador e do fornecedor.

49
50
51 Scheer et al. (2010) identificam dois componentes distintos da dependência que
52 constituem razões diferentes pelas quais uma parte pode precisar manter seu relacionamento
53 com um parceiro atual. A dependência baseada em benefícios é a necessidade de uma parte
54 manter seu relacionamento com um parceiro de troca por causa do insubstituível e único valor
55 que seria perdido se esse relacionamento terminasse (Scheer et al., 2010, 2015). A dependência
56 baseada em custos é a necessidade de manter o relacionamento com um parceiro específico,
57 devido aos custos não realizados que seriam incorridos se o relacionamento terminasse (Scheer
58 et al., 2010). Cada componente captura aspectos distintos do investimento motivacional da parte
59 no relacionamento atual e sua disponibilidade de alternativas. Enquanto a dependência em
60

1
2
3
4 benefícios baseia-se no valor líquido recebido do relacionamento atual e na medida em que esse
5 valor não pode ser replicado através da próxima melhor alternativa, a dependência em custos
6 baseia-se nos custos antecipados de término e desmembramento do relacionamento atual, mais
7 os custos projetados para pesquisar, rastrear, avaliar, selecionar, solicitar, iniciar e fazer a
8 transição para a próxima melhor alternativa (Scheer et al., 2010). A dependência em benefícios
9 se concentra no presente, enquanto a dependência em custos se concentra no futuro potencial
10 que se manifesta apenas quando o relacionamento termina. Nesse este estudo, utilizou escalas
11 puras de dependência em benefícios, diferentemente de Caniels et al., (2018), pois o
12 recebimento de benefícios exclusivos fornece satisfação para manter o relacionamento, mas o
13 fornecedor ainda tem motivação para analisar ofertas competitivas para estar melhor
14 posicionado para negociar compras futuras (Scheer et al., 2010).
15
16

17 18 2.2 Dependência mútua e satisfação nas relações comprador-fornecedor 19

20
21 Nenhuma empresa controla inteiramente todas as condições necessárias para a obtenção
22 de um resultado desejado e, por isso, toda e qualquer empresa necessita de outras para a
23 provisão de recursos vitais (Hillman, Withers, & Collins, 2009; Pfeffer & Salancik, 1978). Os
24 estudos sobre dependência geralmente conceituam relações em díades, levando em
25 consideração a dependência do comprador e a do fornecedor (Caniels et al., 2018; Griffith et
26 al., 2017; Kumar et al., 1995). A posse ou controle de ativos críticos por uma parte cria
27 dependência em relação a outra parte, assim, A tem uma posição dominante sobre B se B
28 depende de A mais que A depende de B (Blau, 1964; Emerson, 1962). Na literatura, o equilíbrio
29 nos níveis de dependência entre parceiros aumenta a estabilidade do relacionamento (Casciaro
30 & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007). A Teoria das Trocas Sociais sugere que as trocas
31 entre parceiros ocorrem quando são recompensadoras para ambas as partes (Emerson, 1962).
32 Nesse sentido, as relações comprador-fornecedor caracterizadas por dependência mútua
33 facilitam as interações entre empresas que buscam criar e capturar valor. Os estudos sobre
34 dependência descreve noções como “interdependência total”, “dependência mútua” ou
35 “dependência conjunta” (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007; Hofer, 2015) para
36 descrever a soma da dependência das partes. Níveis mais elevados de dependência mútua
37 aumentam a profundidade da interação econômica entre parceiros de troca e, dessa forma, estão
38 relacionados a uma orientação relacional mais forte e de longo prazo (Gulati & Sytch, 2007).
39 Portanto, espera-se que esses relacionamentos sejam estáveis e benéficos para ambas as partes.
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

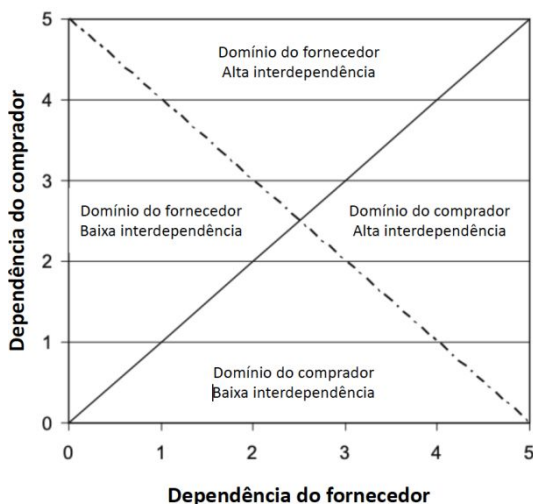


Figura 1 – Dinâmica de dependência entre comprador-fornecedor

Fonte: Adaptado de Caniëls et al. (2018)

A Figura 1 mostra a relação entre dependência do comprador e 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. 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 et al., 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 à recursos, criam dependência entre as partes (Scheer et al., 2010, 2015). Pelo desejo de continuar o relacionamento e pela percepção de dependência elevada em relação ao parceiro, é provável que ambos os lados renunciem o 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). Portanto, pode-se esperar que o grau de dependência mútua que um relacionamento seja caracterizado influencia positivamente o comportamento relacional devido à prevenção de riscos relacionais e o valor que ambos os parceiros percebem na 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 1a é definida:

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

2.3 Assimetria de dependência e satisfação nas relações comprador-fornecedor

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32

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). 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 em relacionamento e, portanto, 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. Como 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 comprador

33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

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 pela 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 que um fornecedor, 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 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, este tipo de relacionamento pode levar a uma maior satisfação do fornecedor do que os simétricos.

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

3 METODOLOGIA

Os dados deste estudo foram coletados por meio de uma *survey* em operadores logísticos no Brasil. O setor de prestação de serviços logísticos fornece um contexto relevante para a pesquisa de dependência porque os prestadores de serviços logísticos têm um papel estratégico nas operações de seus clientes (Hofer, 2015; Scheer et al., 2015), 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). Nesse sentido, a pesquisa teve seu foco no ponto de vista do fornecedor sobre a relação. 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 diáde pode levar ao questionamento acerca da precisão desta mensuração. No entanto, este 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. Desse modo, acredita-se na confiabilidade dos dados para o estudo do fenômeno proposto. Por fim, para as análises subsequentes as relações embarcador-operador logístico se referem as relações comprador-fornecedor. O embarcador representa uma pessoa jurídica que contrata os serviços de um OL. Pela perspectiva de terceirização logística, existem duas interfaces importantes: (1) embarcador-operador logístico e (2) operador logístico-consumidor final. O operador logístico está posicionado entre o embarcador e seus consumidores finais.

3.1 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. Dessa forma, foram levantados dados (endereço, telefone, website e e-mail) de 790 empresas listadas por revistas especializadas e outras fontes secundárias.

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. 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”. Do total de empresas contatas, 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 – Perfil demográfico da amostra

Cargo	Frequência	Percentual
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	Frequência	Percentual
Menos de 2 anos	29	16,67%
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	Frequência	Percentual
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	Frequência	Percentual
Maior	34	19,54%
Menor	4	2,30%
Mesmo porte	11	6,32%
Muito maior	117	67,24%
Muito menor	8	4,60%

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

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 tem um tempo atuação profissional de 2 a 10 anos de com embarcador escolhido. A predominância entre os respondentes foi de OLs com faturamento médio anual entre a 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%).

3.2 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 validade das escalas, correspondentes à etapa do questionário pré-teste. Os construtos e itens foram analisados por cinco respondentes com experiência profissional e acadêmica em *supply chain*

1
2
3
4 quanto à sua definição constitutiva, redação e ordem de importância, além de obter sugestões
5 para a inclusão de novos itens. O objetivo aqui foi definir uma escala mais parcimoniosa com
6 quatro itens por construto. Em primeiro lugar, as taxas de convergência do acordo entre juízes
7 foram consideradas satisfatórias (mínimo de 70%), sem viés. Em segundo lugar, a
8 confiabilidade dos indicadores medidos pela taxa de convergência dos itens por construto
9 atingiu média de 80%. Em terceiro lugar, a taxa mínima de alocação correta dos itens por
10 construto foi de 72%, também superior à porcentagem mínima aceitável (Moore & Benbasat,
11 1991). Os dois métodos analíticos foram utilizados para aumentar a confiabilidade do
12 desenvolvimento das escalas.
13

14
15 As escalas de medida desta pesquisa foram obtidas de pesquisas. O questionário aplicado
16 utilizou-se a escala Likert de 7 pontos para avaliação dos itens que variavam entre discordo
17 totalmente (1) até concordo totalmente (7). Uma escala de linha (ou barra deslizante) foi
18 selecionada para fornecer os respondentes um número infinito de posições para indicar a
19 intensidade relativa de sua percepção (dentro da restrição do comprimento da linha). O
20 mecanismo foi importante para o desenvolvimento dos construtos de dependência relativa com
21 certo grau de variabilidade indispensável nesta pesquisa. A barra deslizante é intuitiva, fácil de
22 usar e permite aos respondentes completar uma longa lista de itens de forma rápida e com alto
23 grau de confiabilidade.
24

25 Para testar a confiabilidade, validade discriminante e convergente de nossos dados,
26 primeiro foi conduzida uma análise de componentes principais para examinar se os itens
27 carregam nos componentes hipotéticos (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014). O estudo
28 aplicou as rotações oblíquas. Os fatores foram identificados com base nos autovalores maiores
29 que 1. Três componentes foram extraídos da análise de componentes principais, cobrindo
30 variações de 26%, 22% e 20%. Todas as cargas fatoriais estavam acima do limite mínimo
31 sugerido de 0,4 (Tabachnick & Fidell, 2012), e nenhuma carga cruzada relevante em
32 componentes não hipotéticos foi encontrada. Em seguida, testamos os dados de linearidade,
33 independência de resíduos e valores extremos. Ao regressar as variáveis independentes sobre a
34 satisfação do fornecedor (usando a regressão OLS), os resíduos pareciam independentes (testes
35 de Durbin Watson, $DW = 2,12 > 1$), mas a distribuição dos resíduos se afastou da normalidade
36 (Teste Shapiro Wilk, $W(174) = 0,939$; $p < 0,01$) (Tabachnick & Fidell, 2012).
37

38 O Tabela 2 apresenta todos os itens que foram utilizados após o processo de purificação.
39 O índice de confiabilidade composto (CR) de todas as construções alcançou níveis geralmente
40 aceitáveis superiores a 0,7 em todos os casos (Hair et al., 2014). Utilizou-se a validade
41 convergente com base na variância média extraída (AVE). Quatro construtos apresentaram
42 AVE maior ou igual a 0,5, o que indica validade convergente (Hair et al., 2014; Kline, 2011).
43 A validade convergente do construto dependência em benefícios do OL ficou próxima desse
44 limite e por isso foi considerada satisfatória. Por fim, a validade discriminante foi testada
45 verificando a diferença entre a estatística χ^2 de um modelo aninhado (quando a correlação entre
46 os constructos é igual a 1) e um modelo em que a correlação entre os constructos é livre, entre
47 os constructos analisados em pares (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991). Os resultados mostraram
48 que os construtos são diferentes pois a diferença do χ^2 para todos os pares é significativa em p
49 $< 0,01$.
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

Tabela 2 – Construtos e itens para dependência e satisfação com o relacionamento

Construto	Item	Cargas
Dependência em benefícios do OL AVE = 0.46 CR = 0.76 (Scheer, Miao e Garrett, 2010; Kumar, Scheer e 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 e Garrett, 2010; Kumar, Scheer e 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 (Zou et al., 1998; Benton e Maloni, 2005)	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

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

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

Tabela 3 – Média, desvio-padrão e correlação

	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

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

3.3 Análise da Superfície de Resposta (ASR)

O presente estudo utilizou 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 $Z = b_0 + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4XY + b_5Y^2 + e$, 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, 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 (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., 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%

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

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 codificadas como simétricos em relação a dependência. Como demonstra a Tabela 4, os casos têm distribuição próximas 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 disto foi realizada a regressão polinomial com 5000 amostras de *bootstrap* e, sequencialmente, gerou-se uma visão tridimensional do relacionamento combinado entre dependência de comprador e 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.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

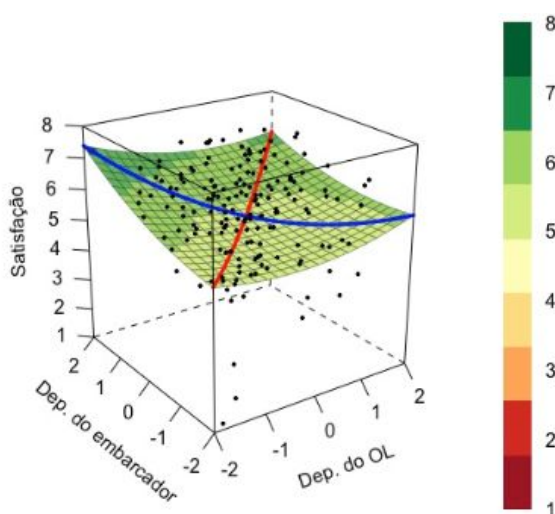
A Tabela 5 apresenta os resultados das análises de regressão polinomial. Na sequência, foi utilizada a análise de superfície para interpretar os resultados do modelo.

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	-0,036
Percepção de dependência em benefícios do embarcador	0,349***
Dependência mútua (XY)	-0,078
X ²	0,116
Y ²	0,092
Ajuste do modelo	
R ²	0,10**
Teste de superfície	
Inclinação simétrica a ₁	0,313**
Curvatura simetria a ₂	0,130
Inclinação assimétrica a ₃	-0,385**
Curvatura assimetria a ₄	0,285**

Fonte: elaborado pelos autores (2020). Nota: † p<0,1; * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

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 de quatro valores de teste de superfície ao longo das linhas $X = Y$ (LOC) e $X = -Y$ (LOIC). A inclinação da linha de dependência balanceada ($X = Y$, dependência do comprador é igual à dependência a do fornecedor) é dada por a_1 ($= b_1 + b_2$, onde b_1 é o β para dependência do comprador b_2 é o β da dependência do fornecedor). Curvatura ao longo da linha $X = Y$ é indicado por a_2 ($= b_3 + b_4 + b_5$, onde b_3 é β para a dependência do comprador ao quadrado, b_4 é β para o produto cruzado de dependência do comprador e dependência do fornecedor, e b_5 é o β da dependência do fornecedor ao quadrado). Os resultados indicam que a_1 é significativo, mas a_2 não; portanto, existe uma inclinação linear ao longo da linha de congruência (LOC). O valor positivo de a_1 indica que níveis mais altos de dependência mútua estão relacionados a níveis mais altos de satisfação do fornecedor. Portanto, a hipótese 1 é suportada.

**Figura 2** – Superfície de resposta

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

O impacto da dependência assimétrica pode ser avaliado pela inclinação e curvatura ao longo da linha perpendicular à linha congruência, ou seja, a linha $X = -Y$. Os resultados indicam que $a_3 (= b_1 - b_2)$ e $a_4 (= b_3 - b_4 + b_5)$ 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_3 indica que os níveis de satisfação do fornecedor são maiores quando a dependência do embarcador é maior que a dependência do operador logístico do que vice-versa. O valor positivo para a_4 , 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 desta 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.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

5.1 Discussão dos resultados

A hipótese 1 foi validada, corroborando a literatura considerada (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007; Hofer, 2015). Para níveis de dependência simétricos, encontramos suporte a dependência mútua tem um impacto positivo na satisfação do OL (inclinação $X = Y$). O resultado está alinhado com estudos anteriores que mostram que níveis crescentes de dependência mútua estão associados à satisfação do fornecedor (Caniëls et al., 2018; Gulati & Sytch, 2007). Para satisfação de todos os envolvidos no relacionamento, níveis elevados de dependência mútua entre as partes da cadeia de suprimentos está relacionada a altos graus de orientação de longo prazo, integração e colaboração (Hofer, 2015; Nyaga et al., 2013). Além disso, a dependência tem um impacto positivo em aspectos das relações comprador-fornecedor, como confiança, comprometimento e resolução de conflitos, que por sua vez aumenta a satisfação do fornecedor (Benton & Maloni, 2005). Caniëls et al., (2018), por sua vez, usando dados diádicos demonstraram que a simetria em um nível elevado de dependência mútua gera mais satisfação do fornecedor do que em um nível baixo de dependência mútua. Diante disso, este estudo suporta o efeito benéfico de níveis elevados de dependência mútua nas relações entre fornecedores e compradores encontradas anteriormente (Caniëls et al., 2018; Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007; Hofer, 2015).

A hipótese 2 foi validada, o que corroborou a literatura considerada. 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 existe maiores níveis de satisfação com o relacionamento.

Por fim, a hipótese 3 também foi validada o que corroborou a literatura considerada (Caniëls et al., 2018). Nesse sentido, em níveis intermediários de dependência mútua, as assimetrias de dependência nos extremos têm um impacto positivo na satisfação do OL (curvatura $X = -Y$). 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 fornecedor ou o OL é altamente dependente

1
2
3
4 do embarcador. Mesmo que a literatura sustente a suposição de que uma parte que tem uma
5 posição dominante no relacionamento utilizará essa posição e explorará a parte mais dependente
6 (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007), **isso pode não ocorrer quando** na presença
7 de dependência mútua (Caniëls et al., 2018; Crook et al., 2017). Desse modo, a dependência
8 assimétrica pode não implicar necessariamente a exploração da parte dependente. Um
9 embarcador dominante pode usar de sua posição de vantagem para beneficiar a capacidade de
10 geração de valor do relacionamento por meio do fornecimento de incentivos atraentes, como
11 bônus e prêmios financeiros (Caniëls et al., 2018; Huo, Flynn, et al., 2017). Além disso, um
12 embarcador dominante pode fornecer orientação quando ambos atores colaboram em tarefas
13 conjuntas (Gulati & Sytch, 2007; Huo, Flynn, et al., 2017; Nyaga et al., 2013). Caniëls et al.,
14 (2018) sugerem que o não uso do poder por um parceiro dominante leva à satisfação do parceiro
15 dependente. Portanto, a relação entre uso do poder e assimetria de dependência é menos direta
16 do que o pensamento clássico sobre o poder (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch,
17 2007).

20
21 Ainda, em consonância com Caniëls et al. (2018), mesmo que um embarcador dominante
22 extraia mais valor relativo em um relacionamento, um OL ainda pode estar satisfeito em um
23 relacionamento devido ao valor absoluto que percebe. Em vez de um relacionamento simétrico
24 com um pequeno parceiro com baixo potencial de rotatividade, os OL podem realmente preferir
25 cooperar com um grande parceiro, optando por um maior potencial de rotatividade enquanto
26 aceitam a dependência relativa. Diante disso, os OLs podem extrair valor das oportunidades de
27 crescimento oferecidas por um determinado comprador ou da excelência operacional de parte
28 do comprador, como ter sistemas de planejamento precisos e sistemas de pagamento que
29 funcionem bem (Huo, Flynn, et al., 2017). Os efeitos negativos por não ser a parte dominante
30 podem ser compensados por esses benefícios gerados.

33 5.2 Implicações gerenciais

35 Este estudo demonstra que com relação à satisfação do fornecedor, **não é tanta assimetria**
36 **de dependência que importa**, mas sim o grau de dependência. **Quanto mais dependentes uma**
37 **parte é uma da outra**, normalmente, maior será a satisfação do fornecedor. Portanto, evitar
38 veementemente a dependência pode não ser necessariamente a melhor opção em todos os casos.
39 Certo grau de dependência é aceitável e em muitas circunstâncias necessário para, por exemplo,
40 ter acesso a informações privilegiadas do mercado ou a uma inovação tecnológica. Nesse
41 sentido, níveis elevados dependência mútua são desejáveis do ponto de vista da satisfação,
42 enquanto a falta de dependência está associada à baixa satisfação do fornecedor.

45 No setor de prestação de serviços logísticos, os relacionamentos entre embarcador-OL
46 caracterizados por níveis intermediários de dependência mútua. O OL tem um papel estratégico
47 nas operações de seus clientes, tendo em vista a complexidade dos serviços devido à sua própria
48 natureza, bem como o nível de customização exigido nas soluções dos problemas. O estudo
49 demonstra que em níveis intermediários de dependência mútua, relações de assimetria de
50 dependência são preferíveis às situações de dependência simétrica para a satisfação do OL.

51 Uma posição dominante pode ser usada para influenciar o comportamento do parceiro
52 no relacionamento. Contudo, é aconselhável aos gestores evitar o uso de métodos coercitivos e
53 utilizar mecanismos de recompensas. Esse comportamento levará à satisfação do OL, que por
54 si só está relacionado a vários resultados positivos para embarcadores e OL. Por sua vez, essa
55 pode ser uma oportunidade de desenvolvimento de um relacionamento mais estreito com o
56 parceiro mais poderoso por meio da promoção da atração interpessoal ou da gratidão.

60 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender como a dependência relativa nos relacionamentos comprador-fornecedor impacta à satisfação do fornecedor. Na prática empresarial, a assimetria da dependência é frequentemente observada. Nesse sentido, a pesquisa sobre assimetria de dependência nas relações fornecedor-comprador é de suma importância. Soma-se a isso o fato de a maioria das relações comprador-fornecedor existem níveis intermediários de dependência mútua, o que também torna a análise dessas situações particularmente relevante. Utilizando a Análise de Superfície de Resposta (ASR), investigouse o impacto relacionamentos embarcadores-OLs com dependência mútua e assimetria de dependência na satisfação dos OLs. Este estudo segue as recomendações de estudos anteriores no que tange a 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 podem ser não tão diretos porque ter poder sobre um parceiro não se relaciona necessariamente usar esse poder, especialmente em situações nas quais existe níveis de dependência mútua moderados. O uso do uso do poder por um parceiro dominante pode levar à insatisfação do parceiro dependente, enquanto o não uso do poder leva à satisfação no final do parceiro dependente. Portanto, mesmo que assimetria de dependência possa sugerir diretamente o uso do poder, essa relação pode ser tão clara. Quando as partes entendem que o relacionamento proporciona benefícios difíceis de ser substituídos, o uso de ameaças e punições carrega 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, mas mesmo assim estar satisfeito em função das vantagens alcançadas. Por exemplo, melhoria da receita para o fornecedor incluem aumento do volume de vendas, receitas estáveis, inovação liderada pelo cliente, informações precisas e oportunas, estabilidade da demanda e suporte ao desenvolvimento operacional.

Os resultados deste estudo devem ser vistos à luz de algumas limitações. Primeiro, como o foco desta pesquisa centrou-se em identificar os efeitos da dependência entre embarcador-OL e a satisfação do OL, ela foi estruturada para capturar a percepção das duas partes da diáde. 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 afeta a satisfação do OL. De forma semelhante a outros estudos sobre relacionamentos comprador-fornecedor, neste trabalho adotou-se um projeto de pesquisa transversal. Ainda que o 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 em custos na satisfação do OL.

REFERÊNCIAS

- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*. <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*. <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>
- 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. <https://doi.org/10.2307/1251126>
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31. <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>
- 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)
- 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. <https://doi.org/10.2307/3151880>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*.
- 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. (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. <https://doi.org/10.5325/transportationj.54.4.0438>

- 1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
- 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 and Logistics Management*, 47(9), 927–948. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0284>
- 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>
- 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, 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*. (G. Press, Ed.), *Structural Equation Modeling*. New York. <https://doi.org/10.1038/156278a0>
- 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. 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>
- 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>
- 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, 55(1), 78–92.
- Manders, J. H. M., Caniëls, 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>
- 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), 192–222. <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.
- 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

- 1
2
3
4 industrial customers' loyalty: the role of dependence. *Journal of the Academy of*
5 *Marketing Science*, 38(1), 90–104. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0129-6>
6
7 Scheer, L. K., Miao, C. F., & Palmatier, R. W. (2015). Dependence and interdependence in
8 marketing relationships: meta-analytic insights. *Journal of the Academy of Marketing*
9 *Science*, 43(6), 694–712. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0418-1>
10
11 Schönbrodt, F. D., Humberg, S., & Nestler, S. (2018). Testing Similarity Effects with Dyadic
12 Response Surface Analysis. *European Journal of Personality*, 32(6), 627–641.
13 <https://doi.org/10.1002/per.2169>
14
15 Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggstad, E. D. (2010).
16 Polynomial Regression with Response Surface Analysis: A Powerful Approach for
17 Examining Moderation and Overcoming Limitations of Difference Scores. *Journal of*
18 *Business and Psychology*, 25(4), 543–554. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9183-4>
19
20 Shu, E., & Lewin, A. Y. (2017). A Resource Dependence Perspective on Low-Power Actors
21 Shaping Their Regulatory Environment: The Case of Honda. *Organization Studies*,
22 38(8), 1039–1058. <https://doi.org/10.1177/0170840616670432>
23
24 Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics (6th ed.)*. New York:
25 *Harper and Row*. <https://doi.org/10.1037/022267>
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60